

**UNIÓN DE AVIADORES DE LÍNEAS AÉREAS (UALA)**  
**HISTORIA RESUMIDA DEL PROGRAMA DE PROPIEDAD PARTICIPADA (PPP) DE AUSTRAL LÍNEAS AÉREAS S.A. (AU)**

Por el Comandante Jorge Luis Páez Allende (\*) para la página [www.uala.org.ar](http://www.uala.org.ar)

- 1) Como comentario preliminar, cabe decir que durante la década de 1970, en la empresa privada Austral Líneas Aéreas S. A. (AU) ya existía el antecedente de acciones de esa empresa que pertenecían a algunos empleados, pero fueron licuadas al producirse la estatización, en 1980.
- 2) Pero se trataba de una forma de participación particular, diferente a la que significó, algunos años más tarde, el Programa de Propiedad Participada (PPP), que fue creado en 1990 durante el primer período presidencial del Dr. Carlos Saúl Menem, mediante la Ley N° 23.696, más conocida como “la Ley de Reforma del Estado”.
- 3) La empresa privada AU fue estatizada en 1980, siendo Ministro de Economía el Dr. José Alfredo Martínez de Hoz, designado por el Teniente General Jorge Rafael Videla, y en ese trámite de estatización fueron diluidas las primeras participaciones accionarias del personal empleado en esa empresa, obtenidas durante su desarrollo y crecimiento como empresa privada.
- 4) El Estado Nacional argentino se hizo cargo entonces de la totalidad del paquete accionario, de la gestión y la administración de AU, designando como propietario y depositario al Banco Nacional de Desarrollo (BANADE).
- 5) Durante el período 1980-1987 el Estado Nacional pudo comprobar con mucha claridad, y de manera inmejorable las verdaderas capacidades de la empresa AU manteniendo un Directorio “ad- hoc” designado por el Estado, y una administración y balances contables totalmente independientes de otras ingerencias, sean éstas de otras empresas, o de intereses sectoriales.
- 6) En 1987, durante el gobierno del Dr. Raúl Alfonsín, luego de haberse largamente comprobado su eficiencia relativa como empresa de transporte aéreo comercial, AU fue privatizada con el beneplácito de su personal, siendo Ministro de Obras y Servicios Públicos el Dr. Pedro Trucco, y Secretario General de la Presidencia de la Nación el Dr. Carlos Becerra.
- 7) En la licitación para la venta de AU se presentaron tres oferentes nacionales, todos privados: Ferruccio Del Bene (naviera Del Bene), Andrés Deustche (supermercados TÍA y aviación LAPA) y el grupo “Cielos del Sur” de Luis y Enrique Pescarmona (IMPSA metalúrgicos), siendo estos últimos los adjudicatarios.
- 8) (Solamente como antecedente, es interesante dejar constancia que Ferruccio Del Bene me había manifestado personalmente que tenía el propósito de mantener al 100 % del personal, y que pensaba asignarnos en propiedad el 10 % de las acciones de AU, si resultaba ganador de la licitación).
- 9) El 02 de diciembre de 1987 “Cielos del Sur” se hizo cargo de AU, y los accionistas pusieron como Presidente y Director General al Ingeniero Néstor Farías Bouvier. El 65 % de las acciones eran de Luis y Enrique Menoti Pescarmona, el 25 % de Amadeo Riva, el 7% de Francisco De Vincenzo y el 3% % del Ingeniero Néstor Farías Bouvier.

- 10) En 1990 el gobierno del Dr. Carlos Saúl Menem promulgó la Ley N° 23.696, repito que mas conocida como “Ley de Reforma del Estado”, y llamó a licitación internacional para la venta de una larga lista de empresas estatales, entre ellas Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado (ARSE).
- 11) La Ley 23.696 estableció una obligación que adquirirían los compradores de las empresas que se privatizarían: una vez efectuada la transferencia, ellos debían implementar un Programa de Propiedad Participada (PPP) en cada empresa que se privatizaba, “vendiéndoles” hasta un 10 % de las acciones a los empleados, entre aquellos que voluntariamente aceptaran las condiciones del Programa, que es mas conocido por sus siglas: PPP.
- 12) La implementación del PPP se convirtió en una “obligación contractual” al firmarse el Acuerdo de Transferencia entre el Estado y los compradores. Con respecto al precio de las acciones, los empleados podrían pagarlas con una parte de los dividendos que generara cada empresa, cuando los hubiera.
- 13) Teniendo en cuenta otros países, la idea del PPP no era nueva, y es importante tener en cuenta que en los más desarrollados era bastante común y frecuente, y que han obtenido buenos resultados, en general, y adicionalmente algunas beneficiosas consecuencias para toda la comunidad.
- 14) Cuando está bien implementado y conducido, el PPP tiene grandes posibilidades de mejorar las relaciones dentro de las empresas, y puede ser una herramienta muy importante para promover el desarrollo armónico de la comunidad en general, contribuyendo a disminuir las diferencias mas extremas.
- 15) Pero no actúa como una fórmula mágica, aunque exista una Ley que lo imponga.
- 16) Para que el PPP pueda resultar beneficioso se requieren algunas condiciones, tanto en su diseño, como en su aplicación, conducción y control.
- 17) La experiencia demuestra que su correcta aplicación puede “servir al bien común” atenuando algunos excesos que a veces se cometen tanto en el mundo empresario, como en las actitudes gremiales, y también en las políticas estatales.
- 18) Para que el PPP sea exitoso es necesario que para su diseño, ejecución y control, las personas involucradas tengan como objetivos los mas sanos propósitos, actúen en forma acorde con ellos, y que exista coherencia y armonía con el espíritu de la Constitución de la Nación Argentina (CNA), cuando se trata de casos en nuestro país.
- 19) Cito a propósito a la CNA porque es nuestro original Pacto de Convivencia, nuestro Gran Acuerdo Nacional, nuestra Ley de Leyes, o el Gran Marco de nuestra Legislación, de nuestros Deberes, y nuestros Derechos. Y TODOS los argentinos, sin distinción de cargos, posiciones ni jerarquías, SIN EXCEPCIÓN, estamos obligados a observar, respetar, y CUMPLIR.
- 20) También es muy importante que se prevea la continuidad del PPP en el tiempo, para que no se trate de una acción efímera, pobre, sin trascendencia histórica, y se convierta en un “negocio para unos pocos”, incapaz de lograr los cambios posibles para el mejoramiento de la vida de la comunidad.
- 21) En 1990 el Gobierno Nacional usó la idea de los PPP para facilitar la privatización de las empresas estatales, pero los hechos han demostrado que faltó visión estratégica, o que se hizo con propósitos mediocres, como “cortina de humo” o como “dádiva” para atenuar las protestas gremiales, porque había quienes estaban en contra de esas privatizaciones.

- 22) En algunos países extranjeros ya existían antecedentes de participación del personal en el paquete accionario de las empresas. En los Estados Unidos había entonces mas de 14.000 empresas con lo que ellos llaman “ESOPS”, como por ejemplo United Airlines, Avis, Polaroid, etc.
- 23) En Europa, la Primera Ministra en el Reino Unido, Margaret Thatcher, había privatizado a British Airways y a otras empresas del Estado, con programas de participación de los empleados en el paquete accionario, (Employee Profit Shares System), aunque mas perfeccionados que los PPP aplicados mas tarde por el Presidente Dr. Menem y sus Ministros Dres. Dromi y R. Díaz.
- 24) La empresa petrolera Shell también tenía organizado un sistema con una importante participación de empleados accionistas desde hacía mucho tiempo, sólo para citar algunos ejemplos significativos.
- 25) En nuestro país, el antecedente más importante (e insoslayable) lo constituye el hecho que está prevista en nuestra CNA la participación de los trabajadores en el paquete accionario de las empresas, y la presencia en el Directorio.
- 26) En el artículo 14 bis. dice, textualmente: “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: ...;(varios)...; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección;.. etc.”
- 27) Desde mi punto de vista, la efectiva aplicación de esta parte del artículo 14 bis es muy importante para permitir que la tan declamada y poco concretada “distribución del ingreso” sea una realidad, y con la característica adicional de la participación responsable de los trabajadores. (Añado: JUSTA y MERECEDA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO, que no debe ser arbitraria, ni inmerecida)
- 28) Para ello, será necesario que quienes representan a los trabajadores sean los mas idóneos, y también los mas transparentes y confiables, y que estén claramente comprometidos con “el bien común”.
- 29) Considero que el PPP puede constituir un significativo avance hacia una sociedad mas justa y organizada en forma legal y moderna, pero que debería ser rediseñado y organizado con un esquema que permita mayor continuidad en el tiempo, para poder evaluar sus efectos, y perfeccionarlo.
- 30) La beneficiosa sensación de pertenencia compartida, y la posibilidad de controlar los excesos de los empresarios, (sean estatales o privados), permite proporcionar mayor responsabilidad y dignidad a los trabajadores, y pone a su alcance una nueva herramienta que, si es bien utilizada, les permitirá defenderse ante la codicia y la voracidad extrema del “capitalismo salvaje y suicida”, y también de la “inmoral corrupción e ineptitud” de las burocracias estatales.
- 31) Haciendo Historia, cabe citar que durante el gobierno del Dr. Alfonsín hubo un proyecto del Ministro Dr. Rodolfo Terragno, quien propuso la venta de una parte de las acciones de Aerolíneas Argentinas a Scandinavian Air System (SAS), empresa con la cual no tenían rutas en competencia, y podían complementarse.
- 32) Otro aspecto muy importante de ese proyecto era que SAS aportaría “know how” y capital, adquiriendo sólo una porción minoritaria, acorde con la Ley 17.285.
- 33) Pero ese proyecto fracasó, lamentablemente, por las acciones de la oposición, y de algunos gremios, permitiendo la posibilidad de que mas tarde se pudiera concretar el engendro que fue motorizado por el Dr. Carlos S. Menem y su Ministro Dromi.

- 34) Cuando se privatizó Aerolíneas Argentinas Sociedad del Estado (ARSE), el único grupo oferente constituido por la estatal IBERIA Líneas Aéreas de España, asociada con argentinos con participación minoritaria, Cielos del Sur S.A. (AU), Devi S.A., y otros, tuvo oposiciones de todo tipo, algunas de ellas muy fundadas.
- 35) Al ser privatizada, ARSE se convertiría en ARSA (de Sociedad del Estado a Sociedad Anónima).
- 36) Hubo muchas oposiciones a la venta de ARSE, y entre ellas la mía, tanto en mi condición de ciudadano argentino, (que considero la mas importante), como también por mi posición de ex-presidente de la Comisión Directiva de la Unión de Aviadores de Líneas Aéreas (UALA), y también como piloto de AU.
- 37) Mis objeciones se referían a cuestiones legales, y de conveniencia para todos los argentinos, como ya lo había explicitado ampliamente, en cuanto despacho oficial estuvo a mi alcance, y también había expuesto en documentos, algunos de los cuales elevé al Dr. Menem por gestión de un amigo común, y de funcionarios del Gobierno, pero todas fueron ignoradas, como la Historia lo demuestra.
- 38) Desde mi punto de vista, y el de muchos otros compatriotas, sería contrario para el interés de todos los argentinos que le adjudicaran ARSE a un comprador como IBERIA, una empresa estatal extranjera que competía con la nuestra en algunas rutas, y que además, en esa época no era mejor empresa que nuestra ARSE.
- 39) Por otra parte, también era lógico suponer que los españoles, con la mayoría de las acciones, se harían cargo de la gestión de ARSA y de AU, y privilegiarían dentro del Grupo empresario la obtención de beneficios para Iberia, (o para España), y no para ARSA o para AU.
- 40) Además, al estar asociados con los argentinos dueños de AU, se crearía una situación poco clara entre ARSA y AU, con tendencia hacia la creación de un monopolio, lo que perjudicaría a los usuarios, y a la población en general.
- 41) Pero la Historia del Mundo nos enseña que siempre han existido quienes ambicionan poder disfrutar de monopolios, tanto entre empresarios privados, como también entre quienes gestionan empresas estatales, como era el caso de IBERIA, y mas tarde de la Sociedad Estatal de Participaciones Estatales (SEPI), porque es obvio que prefieren no competir.
- 42) Por otra parte, en lo que respecta a nuestras empresas de aviación comercial, en esa época teníamos en nuestro país una situación aceptable de “competencia regulada”, aunque perfectible, que había permitido la formación y la consolidación de AU y ARSE, dos empresas con notable prestigio tanto dentro como fuera del país, por la calidad de sus servicios.
- 43) Pero mas importante aún que las consideraciones anteriores, si se concretaba esa venta se produciría la violación de las Leyes N° 22.262 de “Defensa de la Competencia”, y N° 17.285, “Código Aeronáutico”, al permitir que ambas empresas, AR y AU, pertenecieran a un mismo accionista mayoritario extranjero.
- 44) En esa época, disponiendo de bastante acceso y presencia en los medios de difusión, radio y TV, presioné insistentemente con esos conceptos en todas las oportunidades posibles, logrando causar preocupación en algunos de los compradores, quienes intentaron convencerme de abandonar esa campaña.
- 45) No consiguieron que cambiara mis ideas, porque se fundamentaban en la aplicación de Leyes vigentes, y del interés general de los argentinos, pero comprendí que a

nivel del Gobierno Nacional las decisiones ya estaban tomadas, aunque les demostrara que contrariaban la legislación, y que perjudicarían a la Nación..

- 46) Convencido que la decisión gubernamental no se modificaría, sólo me quedaba intentar el modo de participación previsto en la Ley 23.696: el PPP, aunque PARECÍA IMPOSIBLE, porque ERA UN PROGRAMA QUE SE APLICARÍA SÓLO PARA LAS EMPRESAS ESTATALES A PRIVATIZAR, y nuestra empresa AU HABÍA SIDO PRIVATIZADA VARIOS AÑOS ANTES, SIN PPP.
- 47) A pesar que teníamos diferencias de opiniones, mi relación personal con los distintos actores era excelente, tanto con el Gobierno como con los empresarios argentinos adjudicatarios, y consideré que podía y debía intentar, e insistir, para tratar de obtener esa “excepción”: implementar un PPP para los empleados de AU.
- 48) Convencido de nuestros merecimientos y de lo justo del reclamo, con persistencia solicité que, si la operación se concretaba: A) nos mantuvieran a AU y ARSA como dos empresas separadas, y B) a los empleados de AU también nos “vendieran” un PPP igual al que tendría ARSA, y en las mismas condiciones.
- 49) En el listado de las empresas estatales a privatizar por la Ley de Reforma del Estado figuraba ARSE, pero lógicamente AU no figuraba en ese listado porque era una empresa privada y sus propietarios la habían comprado sin compromiso alguno, tres años antes.
- 50) Al carecer AU de esa situación prevista en la Ley, conseguir la implementación de un PPP para nosotros parecía tan difícil como “sacar un dinosaurio de la galera”, pero estaba convencido que tal pretensión era “justa y razonable”. Sólo quedaba la presión que pudiera ejercer, y tratar de negociar con buena voluntad, haciendo valer nuestra trayectoria.
- 51) Los compradores no tenían, en principio, obligación alguna, pero las situaciones conflictivas que velozmente surgieron entre los socios argentinos y los españoles de Iberia permitieron algunas gestiones personales tendientes a obtener, también, un PPP para todos los empleados de AU.
- 52) Hubo buena voluntad de parte de algunos accionistas argentinos, (era evidente que estaban muy próximos a retirarse de la sociedad), y “los hilos se pudieron tejer” de una manera conveniente, dentro de lo posible, para conseguir el PPP para AU.
- 53) Al firmar el Acuerdo General de Transferencia (AGT) en noviembre de 1990, los adjudicatarios contrajeron el compromiso, con carácter de OBLIGACIÓN CONTRACTUAL, de implementar en AU un PPP “compatibilizado” con el de ARSA.
- 54) Los accionistas argentinos vendieron pronto su participación a los españoles, aunque en distintos momentos, pero desde el comienzo de esa sociedad estos fueron los accionistas mayoritarios, a pesar de las limitaciones a la propiedad extranjera que establece el Código Aeronáutico, en su artículo 99.
- 55) La legislación argentina era más amplia, o mas permisiva, en lo que se refiere a la posibilidad de participación del capital extranjero (hasta el 49 %), que la Ley en los EEUU, que permitía sólo hasta el 25 ó el 35 %, o en la entonces URSS, hoy Rusia, que no permitía absolutamente nada, el 0 %.
- 56) No obstante, las maniobras efectuadas por los españoles y permitidas por los argentinos culminaron con muchas situaciones extrañas, como al principio el “per saltum”, y mas tarde el incumplimiento de las condiciones, la venta de la “acción de

oro”y el derecho de veto, o como el caso del Decreto 52/94, que “legaliza” entre otras cosas, la mayoría accionaria extranjera. UN DISPARATE:

- 57) A pesar que con la compra de ARSA habían contraído obligaciones contractuales, los españoles de Iberia no cumplieron con importantes aspectos de los acuerdos firmados, y en algunos casos demoraron dolosamente su cumplimiento, como ocurrió con la implementación de los respectivos PPP, tanto el de ARSA como el de AU.
- 58) En el libro “Alas Rotas” de Mabel Thwaites Rey se describen en forma minuciosa, aunque en algunas partes discutible, los hechos significativos con respecto a la ejecución y el control del cumplimiento del contrato, mencionados en el párrafo anterior.
- 59) Los españoles, (como muchos empresarios argentinos, y de otros países), no veían con buenos ojos la presencia de “Directores obreros” del PPP en las reuniones de los Directorios y del representante del PPP en las Asambleas de Accionistas, y no se esforzaron por cumplir con lo firmado en el AGT, todo lo contrario.
- 60) A pesar de interminables esfuerzos intentando que cumplieran con las obligaciones que habían contraído, casi en soledad, pero acompañado por un pequeño grupo de empleados entusiastas que representaban a todos los sectores de AU, los españoles hicieron todo lo posible para retardar la implementación de ambos PPP, en particular el de AU.
- 61) Para organizar el PPP de ARSA se demoraron CINCO AÑOS, y posteriormente, en forma premeditada, se demoraron DOS AÑOS MAS para implementar el PPP de AU. En total, SIETE AÑOS para copiar, (MAL copiado), un sistema que ya existía.
- 62) En ARSA, desde el principio, había tres accionistas: los españoles, el PPP, y el Estado, pero en AU fuimos solamente dos: los españoles y el PPP de AU, porque el Estado no tuvo participación en el paquete accionario.
- 63) Desde que en el Gobierno se comenzó a trabajar en la ley de Reforma del Estado, y se avanzó con la idea que el personal participaría en el paquete accionario, pensé que podía ser muy importante para el conjunto de los argentinos, además de cumplir con uno de los aspectos contemplados en la CNA.
- 64) El entusiasmo por este asunto me motivó profundamente a dedicarme y trabajar desde el principio, y a renunciar a la presidencia de la Comisión Directiva de la UALA durante mi tercer período en ese cargo, reemplazándome en forma automática el Vicepresidente, señor Comandante Carlos Sister, con quien ya previamente había conversado esta intención, antes de formar la lista para las elecciones gremiales.
- 65) Desde mi punto de vista, el PPP podría ser una herramienta poderosa para preservar la salud de nuestra empresa, si conseguíamos que todo el personal estuviera bien representado en los cargos del Comité Ejecutivo, y en la designación del Director Titular y el Suplente.
- 66) Eran experiencias nuevas, la mayoría del personal no conocía el tema y durante los primeros años parecían desinteresados, o no creían en la seriedad y la importancia que podría tener el PPP para todos.
- 67) Sin embargo, poco a poco fuimos aprendiendo e informando, con un pequeño grupo de representantes de todos los sectores de nuestra empresa, y el trabajo se fue organizando, y presionamos fuerte, siempre teniendo como referencia la Ley, hasta que en 1997 logramos casi “arrancar“ la implementación de nuestro PPP, al

entonces Presidente del Directorio de AR y AU, ingeniero Manuel Ángel Morán Casero, designado por Iberia.

- 68) El Ministerio de Economía había designado Director Titular representante por nuestro 10 %, el abogado Walter A. Hayas, a quien pude reemplazar recién el 01-dic.-1997 en el Directorio, debido a las interminables maniobras dilatorias.
- 69) Muy honrados por haber ganado las elecciones en que participó todo el personal de empleados-accionistas de AU, recién entonces pudimos dar comienzo a las tareas del PPP, con el propósito de intentar consolidarlo como un moderno e importante elemento para poder controlar las decisiones del accionista mayoritario español, aunque suponíamos que con los inconvenientes y las limitaciones que tiene un accionista minoritario.
- 70) Sin embargo, habíamos conseguido conformar un muy buen equipo de trabajo con quienes también fueron elegidos integrantes del Comité Ejecutivo, y el Director Suplente, casi todos con experiencia por haber participado en cuerpos colegiados, en la actividad gremial., y esto fue muy importante para ocupar ese asiento en el Directorio, y en las Asambleas de Accionistas.
- 71) También , y considero necesario destacarlo, fue muy importante en mi caso particular haber tenido la formación intelectual y la experiencia de vida obtenida desde joven, las actuaciones en distintas funciones, y los Cursos de Post-grado, (1990 Planeamiento y Desarrollo Directivo –IAE –Buenos Aires y 1992 Gerencia Superior de Líneas Aéreas - IAMTI- Montreal-Canadá) además del asesoramiento jurídico de notables abogados, como mi amigo personal Arturo Arrizabalaga, quien nos asesoró durante los primeros años.
- 72) Tanto el primer Comité Ejecutivo como los Directores asumimos con mucho entusiasmo en 1997 después de ganar las primeras elecciones, que encendieron el interés por participar del personal debido al marcado interés de las organizaciones gremiales por obtener el control del PPP de AU, que ya habían conseguido en el PPP de ARSA.
- 73) Durante los primeros años de vida de los PPP quedó evidente que la organización y el desempeño del PPP de AU fue mas sólida, coherente y efectiva, posiblemente debido a dos razones principales: quienes nos hicimos cargo en AU teníamos mayor estabilidad en los cargos, (duración tres años), que en el PPP de ARSA (duración un año, cada gremio designaba por un año), y habíamos trabajado juntos durante varios años para conseguir la implementación. Había otros factores, además.
- 74) La Lista que nos proponía a Miguel Ángel Gómez (UPSA) para presidir el Comité Ejecutivo, y a Jorge Luis Páez Allende (UALA) como Director Titular, con Víctor Connor (APTA) como Director Suplente ganó por amplio margen, (mas del 60 %), y nos instalamos en una pequeña oficina en la calle Suipacha 472 Piso 7°, muy cercana a la que ocupaba el PPP de ARSA, con quienes compartimos muchas cosas.
- 75) El Primer Comité Ejecutivo del PPP de AU estaba formado por: Miguel Ángel Gómez, Presidente; Norma Rodríguez, Vicepresidente; Roberto Ogando, Secretario; Jorge Fernández Porto, Tesorero; los Vocales Titulares Christian Hoepner, Jorge Parodi y Juan Pablo Páez.; y los Vocales Suplentes Alberto Latour, Graciela Weisinger, José Félix Martín Vera y Rubén Seguí
- 76) Desde el Directorio, mancomunadamente con el Comité Ejecutivo, nuestro accionar en defensa de la empresa fue constante, desde el primer día, tratando de contrarrestar las medidas tendientes a la fusión encubierta de AU con ARSA que

imponían los accionistas mayoritarios españoles, porque las considerábamos muy perjudiciales para nuestra empresa.

- 77) Después de intentar, sin éxito, convencer a los demás Directores y a los accionistas mayoritarios acerca de la conveniencia de mantener a ambas empresas separadas, ante la continuación de medidas tendientes a una fusión progresiva, y encubierta, que considerábamos muy perjudicial para AU, solicitamos al respecto una medida cautelar al Juez Federal Abel Cornejo, en Salta, para demostrar la firmeza y la seriedad de nuestros reclamos.
- 78) Ese fue el primer caso en que apelamos a la intervención de la Justicia, pero fue lamentable que más tarde, durante los años en que ocupamos cargos en el PPP, nos vimos en la obligación de hacer varias presentaciones judiciales, en distintos fueros, incluido el Penal.
- 79) Nuestro mandato duraba TRES AÑOS, y en las elecciones que correspondía efectuar durante el año 2000 fuimos reelegidos, con un gran nivel de aceptación por parte de todos. No se presentó lista opositora, porque nos habíamos ganado el reconocimiento de todo el personal de la empresa, y también de otros actores y espectadores.
- 80) Algunos dirigentes gremiales y funcionarios tuvieron palabras de encomio y aprobación de nuestra gestión, y reconocieron espontánea y públicamente la solidez de nuestro accionar, tanto en el Directorio como en el Comité Ejecutivo.
- 81) Y cabe decir también que varios Directores designados por los españoles me confesaron “confidencialmente” su reconocimiento a nivel personal por la legitimidad de nuestros reclamos, y tuvieron palabras de admiración y de felicitación, pero se disculparon por no manifestarlas en las votaciones en las reuniones del Directorio, por obvias razones.
- 82) Trabajamos con distintos accionistas mayoritarios, Iberia, SEPI, Marsans, y también con varios cambios en quienes ejercían la gestión: Iberia, SEPI, American Airlines, SEPI, Marsans, y con cambiantes personajes en la conducción: Manuel Morán, Patricio Zavalía Lagos, David Cush, Diego Cousiño, Emilio Cabrera, Juan Gurbindo, Antonio Mata Ramayo, Horacio P. Fargosi.
- 83) Lo único que no cambiaba era la voracidad del accionista mayoritario, su actitud prepotente, y su sordera ante los casi permanentes y muy bien fundados reclamos que presentábamos, en forma verbal y escrita, siempre en defensa del interés del accionista minoritario PPP, la integridad de nuestra empresa, AU, y el respeto a nuestras Leyes argentinas.
- 84) Ante la continuación de políticas y gestiones que progresivamente debilitaban a nuestra empresa, reduciendo su dotación de aeronaves y pilotos, quitándole negocios e ingresos, y disminuyendo su participación en el mercado, intentamos diversas soluciones, entre ellas, documentar y dejar constancias fehacientes de los efectos perjudiciales de esas políticas.
- 85) Contratamos especialistas para elaborar un documento principal, (que llamamos “el Book”), basado en los datos y cifras contenidos en varios Balances Anuales consecutivos, aprobados, con el propósito de convencer con buenos argumentos al accionista mayoritario, pero también para tener a disposición un elemento probatorio, contundente, irrefutable, que nos permitiera actuar, si fuera necesario, ante la justicia, para hacer valer nuestros derechos como accionistas minoritarios, y como ciudadanos.

- 86) Pero también intentamos comprar el paquete accionario de AU para tener la capacidad de decidir sobre nuestro destino, y en tal sentido presentamos nuestro documento probatorio a la SEPI, (“el Book”), e hicimos la propuesta de compra de nuestra empresa AU, reiteradamente, tanto en Buenos Aires como en Madrid, pero sin éxito.
- 87) La situación del “grupo empresario” en manos de la SEPI había empeorado en 2001 drásticamente, y desembocó en el concurso preventivo de ARSA, y en intentos para vender los aviones propios de AU, con la encubierta intención de descapitalizarla, y que siguiera idéntico camino.
- 88) Tan grave era la situación de las empresas, que la Comisión de Transportes de la Cámara de Diputados de la Nación requirió el asesoramiento de un “grupo de notables” para que aconsejáramos soluciones posibles. (Guiraldes, Semería, Páez Allende, etc.)
- 89) Pero debo reconocer que pesar de la buena disposición de ese Grupo de Notables, lo nuestro fue una acción de buena voluntad, pero inútil, en un ambiente estéril, signado por la anomia y el desgobierno, carente de alguna “política del Estado” y de alguien con poder de decisión en cuanto a la parte argentina, y que fue aprovechada por los españoles de la SEPI (el Estado español) para privatizar a su antojo y conveniencia el paquete de empresas argentinas de aviación comercial
- 90) Por otra parte, hubo siempre continuidad en las actitudes nuestro único socio, el accionista mayoritario dueño del 90 %, pues cada vez mas claramente estaba dirigida a diluir nuestra participación del 10 %, creando en forma arbitraria la necesidad de efectuar “aportes de capital”, violando normas éticas y principios contenidos en la ley 19.550 de Sociedades Comerciales en lo que se refiere a la debida sana conducta que corresponde a los Directores en las empresas en sociedad.
- 91) Nosotros, en nuestra condición de representantes elegidos por el accionista minoritario, tanto desde el Directorio como desde el Comité Ejecutivo no debíamos permitir esos “excesos en la posición dominante”, ni las transferencias de activos tangibles e intangibles hacia otras empresas, ni las decisiones que considerábamos perjudiciales para el patrimonio que debíamos proteger.
- 92) El gran error se cometió en 1990, al privatizar Aerolíneas Argentinas como lo hizo Menem, aceptando que capital extranjero fuera accionista mayoritario, y ahora nosotros comprobábamos que el Código Aeronáutico tenía razón en cuanto a las limitaciones a la pertenencia del capital extranjero, porque era obvio (y también previsible), que ellos tenían la prioridad de favorecer a los intereses españoles, pero nosotros no podíamos aceptar el saqueo ni el manejo arbitrario de nuestras empresas.
- 93) Lamentablemente nuestras observaciones, reclamos y advertencias reiteradas hasta el cansancio fueron obligadamente escuchadas, o recibidas por escrito, pero no fueron tenidas en cuenta, porque eran contrarias a los objetivos concretos, en ese momento, del accionista mayoritario.
- 94) Las circunstancias creadas por los accionistas mayoritarios nos obligaron a actuar, lamentablemente, en terrenos judiciales que eran nuevos, desconocidos para nosotros, y que además contrariaban nuestro espíritu, nuestras ganas de hacer, de construir, de generar ideas positivas, de trabajar en armonía.
- 95) Con el sabor amargo de quien desea trabajar en paz, pero es obligado a entrar en conflictos, buscamos y obtuvimos a el apoyo profesional de varios abogados

notables: Ignacio Escuti, Alfredo Iribarren, Alejandro Mitchell, Francisco Castex, e hicimos las presentaciones en los fueros correspondientes.

- 96) Además, efectuamos infinidad de informes, iniciamos expedientes y solicitamos reuniones para informar a diversos encumbrados funcionarios del Poder Ejecutivo de la Nación, señores legisladores, y miembros destacados de los Organismos de Control,
- 97) No obstante nuestras presentaciones y acciones tratando de defender lo que era nuestra obligación, las respuestas concretas de nuestros gobernantes fueron nulas, lamentables, demostrativas de la gravísima crisis que venimos padeciendo los argentinos. Y en esto me estoy refiriendo a los integrantes de los tres Poderes: Ejecutivo, Judicial y Legislativo
- 98) La SEPI, presionada por la situación le “vendió” al Grupo español Air Comet-Marsans por UN DÓLAR el paquete de empresas argentinas, y le entregó un aporte de 758 millones de dólares para solucionar los problemas de el concurso de acreedores, y poner en marcha un plan de flota de aeronaves para recomponer a ARSA y AU, además de 250 millones para las “contingencias jurídicas”.
- 99) Los súbditos del Reino de España Gerardo Pascual y Gonzalo Díaz Ferrán, (G y G), socios mayoritarios del grupo comprador, enviaron a nuestro país a su compatriota y socio minoritario Antonio Mata Ramayo para hacerse cargo de la conducción del Grupo de empresas argentinas, ARSA, AU, JET-PAQ, OPTAR, Y AEROHANDLING.
- 100) Antonio Mata Ramayo, en posesión del dinero que les había aportado la SEPI, trabajó arduamente para el Concurso de Acreedores de ARSA, conseguir el reemplazo del Director Titular por el PPP de AU, y el Suplente, y los miembros del Comité Ejecutivo que habían efectuado los planteos a nivel judicial.
- 101) Aunque Mata Ramayo no estaba imputado en esos planteos judiciales, que fueron iniciados antes de su llegada a la Argentina, es evidente que actuó en defensa de sus compatriotas e indirectos mandantes (quienes pusieron esos millones de dólares en sus manos, la SEPI) con el propósito de lograr los objetivos siguientes:
  - A) Salvar el prestigio de las gestiones españolas el ARSA, porque afectaban la imagen de otras grandes empresas españolas que habían efectuado negocios y algunas inversiones en nuestro país,
  - B) Efectuar sus propios negocios personales participando de distintas maneras en el concurso de acreedores de ARSA, y en la gestión y la administración del grupo de empresas,
  - C) Conseguir la prescripción de los juicios iniciados, porque involucraban como imputados a los directores designados por la SEPI, (entre ellos Juan Gurbindo, Joan Massó Garolera, Javier Álvarez, y otros),
  - D) Obtener la dilución del 10 % de participación accionaria del PPP de AU, en provecho y beneficio suyo, y de sus mandantes y socios, dueños del accionista mayoritario Interinvest.
  - E) la libertad de acción en la conducción de las empresas, acallando las críticas y eliminando del Directorio a quienes el consideró sus adversarios, aunque en realidad no lo fueran.
- 102 ) La mayoría de esos objetivos fueron alcanzados por la gestión de A, Mata Ramayo, con la colaboración de argentinos: consiguió desplazar al Director que le obstaculizaba sus propósitos, y al Comité Ejecutivo, y diluyó el porcentaje del PPP

mediante “aportes de capital” que no merecían esa calificación, y puso en la congeladora los juicios iniciados por el PPP, aunque no lo involucraban personalmente, pues no figuraba como imputado en esas causas, que eran anteriores a su arribo.

- 103) Sin embargo, aparentemente A. Mata Ramayo (tal vez) aprendió, aunque muy tarde, que las políticas llevadas a cabo entre AU y ARSA por quienes lo precedieron, y en parte también por el mismo, fueron equivocadas. Tardó bastante en comprenderlo, pero sus acciones posteriores lo demuestran. (al principio continuó con el achicamiento de AU, pero finalmente le devolvió algunas capacidades que le habían quitado, no todas, y le permitió un crecimiento razonable, aunque acotado y dependiente de ARSA). Y mas tarde intentó la fundación de su propia empresa, Air Pampas.
- 104) Mas tarde, Mata Ramayo fue reemplazado, y en 2008 se firmó un acta entre Marsans, (G y G), y el Secretario de Transportes, Ricardo Jaime, y se produjeron las acciones de “intervención” del Estado Nacional argentino, para la futura “renacionalización” de las empresas, asunto aún pendiente, hasta la fecha, desde el punto de vista legal.
- 105) Será conveniente que, si se planifica una restitución de las acciones del PPP de ambas empresas, se efectúe, pero con las revisiones correspondientes y teniendo en cuenta los criterios enunciados en párrafos anteriores, en este escrito, y las experiencias acumuladas.
- 106) La CALIDAD DE LOS INTEGRANTES SERÁ FUNDAMENTAL.

Jorge Luis Páez Allende - (Buenos Aires, 24 de noviembre de 2009).

*El Comandante Jorge Luis Páez Allende nació en Resistencia (Chaco) el 20-nov.-1941 estudió en la ciudad de Córdoba, en el Colegio Nacional de Montserrat, y en la Escuela de Aviación Militar. Egresó como Alférez Aviador Militar en 1964. Voló en planeadores y en aviones de entrenamiento militar Beechcraft “Mentor” T-34, Morane Saulnier MS-760, cazabombarderos Gloster Meteor MK IV, transporte Fockker F-27 y helicópteros Hiller , Hughes OH –6A y Bell UH–1H. Con el grado de Capitán, retirado de la Fuerza Aérea Argentina en 1976. Ingresó en Austral Líneas Aéreas como copiloto de BAC 1-11, en 1977. Fue Comandante de aeronaves BAC, DC 9-Super 80, DC 9-32, MD 80/83. Se desempeñó en la Gerencia de Instrucción como Jefe de Estudios de BAC 1-11, fue delegado de los pilotos de AU ante la APLA, presidió la primera Comisión Directiva de la UALA en tres oportunidades, fue elegido Director titular por el PPP de AU en 1997 y en 2000. Realizó Cursos de post-grado en el IAE (PDD 1990) Bs. AS. y en el IAMTI (GSLA1991) Montreal. Se jubiló al cumplir 60 años, según la norma vigente.*