

Las alianzas empresariales en la aviación comercial:

Iberia, LAE (1950-1978)

© 2008, Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Cátedra Corona

María Lorena Gutiérrez
Profesora asociada
Decana Facultad de Administración

Comité de publicaciones:

Luis E. Bernal
Director del MBA

Ana Cristina González
Directora Oficina de Desarrollo

Carlos Dávila L. de Guevara
Profesor titular

Carlos Pombo Vejarano
Profesor

Manuel Rodríguez Becerra
Profesor titular

Piedad Salgado Camacho
Coordinadora administrativa

Calle 21 No. 1 - 20, Edificio S. D., piso 9, Bogotá, D.C.
Tels. 3324555 Fax: 3324551

WEB: <http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Edición, corrección de estilo,
armada electrónica y prensa:
Proceditor
proceditor@etb.net.co

ISSN: 1657-477X

Primera edición
Bogotá, D. C., mayo de 2008.

Prólogo

La serie Cátedra Corona incluye algunas de las presentaciones de profesores extranjeros de reconocida trayectoria en la comunidad académica internacional que visitan la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por un período corto de tiempo, gracias a los fondos donados por la Organización Corona en 1996 para financiar la cátedra que lleva este nombre.

A lo largo de estos años, el programa Visitantes Distinguidos Cátedra Corona ha permitido obtener un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes de carácter renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Así mismo, ha fortalecido las vinculaciones con la comunidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha recibido retroalimentación sobre su orientación, problemas y planes futuros.

El trabajo desarrollado por los profesores invitados es planeado por el área respectiva de la Facultad, de manera que constituya el inicio de relaciones de largo plazo, mediante proyectos de investigación conjuntos y períodos más extensos como profesores visitantes.

El programa también promueve el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas extranjeras para fortalecer las líneas investigativas de la Facultad y para que éstos creen relaciones de largo plazo con colegas en aquellas instituciones.

Con más de ciento cincuenta investigadores provenientes de diferentes universidades norteamericanas, europeas, asiáticas, australianas y latinoamericanas en países como Estados Unidos, Francia, Inglaterra, España, China, India, Australia, Argentina Brasil, México y Venezuela, esta serie de publicaciones es el testimonio editorial de su valioso aporte. Este décimo tercer número presenta la conferencia Las alianzas empresariales en la aviación comercial: Iberia, LAE (1950-1978), del profesor Javier Vidal, preparada para el Seminario de Investigaciones.

*Comité de Publicaciones
Mayo de 2008*

Contenido

| | | |
|-----|---|-----|
| | Prólogo | III |
| | Introducción | 1 |
| I. | Una expansión <i>natural</i> : América en los orígenes de Iberia, 1946-1960 | 5 |
| II. | La internacionalización de Iberia en América Latina, 1966-1978 | 9 |
| | Conclusiones | 57 |
| | Bibliografía y fuentes | 61 |

Introducción

Con excepción de algunas compañías aéreas, las aerolíneas nacieron y se desarrollaron en su forma más moderna tras la Segunda Guerra Mundial. La aviación comercial despegó en el decenio de 1950 al calor del aumento de la demanda de viajes de largas distancias y del cambio tecnológico acelerado que la aeronáutica experimentó durante el conflicto bélico. El notable crecimiento del transporte aéreo de viajeros se canalizó mediante compañías aéreas. Estas empresas se integraron en un mercado muy regulado por los acuerdos firmados por la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) y por el establecimiento de convenios bilaterales entre los Gobiernos de las diferentes naciones¹.

En consecuencia, y como fruto de esta doble regulación, el transporte aéreo se canalizó por medio de empresas, sobre la base del establecimiento de elevadas tarifas, sin competencia en los itinerarios entre los países titulares de los derechos de vuelo. Esta situación fue posible ya que la mayor parte de las aerolíneas que se fueron integrando en este mercado internacional aéreo eran propiedad pública de cada uno de los Estados, los cuales tenían la mayor parte de las acciones. En consonancia con esta situación, las relaciones entre compañías no eran sino la competencia entre Estados o Gobiernos, o ambos, lo cual fijaba una agenda política previa a los objetivos estrictamente empresariales en la gestión de las compañías aéreas².

¹ Sobre la IATA y la regulación del transporte aéreo internacional, véanse Doganis (1991), Brancker (1977), Chuang (1972), Lyth (1996, 1997, 1998, 1999).

² Doganis (1991, 24-42), Hanlon (1999), Staniland (2003).

El hecho de que estas compañías fueran designadas de forma exclusiva para volar en el ámbito internacional dotó a las negociaciones bilaterales con otras aerolíneas de bandera de un contenido político y estratégico que tenía, en la mayor parte de las ocasiones, mucho más que ver con los objetivos de determinados Gobiernos que con los intereses de estas compañías en su funcionamiento estrictamente empresarial, el cual consistía en darles dividendos a sus accionistas y conseguir, para ello, el máximo de beneficios posibles. En la realidad, este hecho se tradujo en pérdidas para las aerolíneas que las elevadas tarifas acordadas por IATA siempre trataban de compensar, cuyo déficit de explotación era enjugado con cargo a subvenciones de los erarios de los diferentes países.

En un mercado regulado y sometido a las reglas de aprobación bilateral, como fue el que se organizó en las relaciones aéreas internacionales hasta la liberalización iniciada en los Estados Unidos de Norteamérica en 1978, las aerolíneas tuvieron que recurrir a diferentes soluciones para ganar tráficos y para defenderse de la competencia mediante mecanismos políticos y diplomáticos. Dado que las adquisiciones y fusiones apenas se produjeron por la legislación imperante —que impedía la toma de participaciones mayoritarias en la propiedad—, las aerolíneas, impulsadas por sus Gobiernos, desarrollaron políticas basadas en alianzas que, en su inmensa mayoría, tomaban la forma del establecimiento de relaciones basadas en la cooperación técnica y que en muchos casos, en realidad, no eran sino tomas de participación accionaria encubiertas. El objetivo era no sólo reducir costes operativos, como algunos tratadistas sostienen³, sino ganar tráfico e influencia política en la zona sobre la que actuaban⁴. De esta manera, las compañías aéreas podían servir a los intereses de los Estados que les daban soporte y convertirse en un

³ Hanlon (1999, 231-237).

⁴ Como ocurrió después con las primeras alianzas que resultaron muy productivas en los tráficos conseguidos entre compañías en el Atlántico Norte, como señalan Park y Zhang (1998, 245-255), alianzas que más tarde se consolidarían y propiciaron crecimientos apreciables de la productividad en las aerolíneas participantes y acarrearón disminuciones importantes de las tarifas para los usuarios, como se encargan de subrayar Morrish y Hamilton (2002, 401-407).

instrumento muy útil para la diplomacia política o para conseguir objetivos industriales⁵. Las relaciones internacionales, hasta la apertura de los mercados aéreos y la privatización de las compañías de bandera en el decenio de 1990, se sirvieron de las aerolíneas como uno de los principales mecanismos al servicio de la discrecionalidad política de los diferentes Gobiernos.

En el caso que se analiza, la compañía aérea española Iberia trató de llevar adelante una estrategia en el decenio de 1960 que encaja perfectamente en esta etapa previa a la liberalización de los mercados europeos que tuvo lugar, en Europa, a partir de 1987⁶. Iberia era la aerolínea designada por el Gobierno español para servir los mercados aéreos de conexión internacional de España. Gozaba también del monopolio del tráfico interior y estaba controlada en su accionariado por el Estado español desde 1941. En 1944 Iberia pasó a ser de propiedad pública y se integró en un *holding* de empresas denominado INI (Instituto Nacional de Industria). Como parte de los presupuestos ideológicos del régimen de Franco, Iberia se convirtió en la principal compañía impulsora de las relaciones internacionales latinoamericanas⁷. Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, los equipos directivos de Iberia establecieron como punto central de su acción internacional el desarrollo de conexiones aéreas preferentes con los países de la región⁸.

En el decenio de 1960 la acción fue más allá del establecimiento de conexiones directas. Fruto del fuerte aumento del volumen de pasaje de Iberia en los mercados europeos y españoles, su acción exterior hacia América tomó forma de expansión en estos mercados mediante alianzas estra-

⁵ Como ocurrió con los proyectos Atlas, agrupación de compañías aéreas para dar mantenimiento conjunto al material aeronáutico, a fines del decenio de 1960, o la creación y lanzamiento del fabricante aeronáutico europeo Airbus en el decenio siguiente. Sobre Airbus, véase Chadeau (1996); sobre Airbus y España, Rogado (2004).

⁶ Marín (1994, 1995a y 1995b; 1998).

⁷ Delgado (1988, 1992 y 2003).

⁸ Sobre la historia económica y empresarial de Iberia, véase Vidal Olivares (2006 y 2008).

tégicas. Se perseguía como objetivo ganar tráfico y posición comercial frente a las competidoras europeas y norteamericanas. Su acción estratégica fue, sin embargo, interferida por el Gobierno español. Bajo la rúbrica de la cooperación, los gobiernos de fines de dicho decenio obligaron a Iberia a financiar operaciones ruinosas con socios latinoamericanos, con el objetivo de obtener apoyos diplomáticos para el régimen de Franco en sus negociaciones con la Comunidad Económica Europea y con los Estados Unidos. Iberia pretendió también aprovechar esta obligada estrategia para conseguir alcanzar mayor tamaño como empresa, el cual era considerado importante para hacer frente a la situación que se avecinaba en Europa con la introducción de grandes aeronaves que, además de preludiar la creación del consorcio Airbus, suponían una amenaza para los intereses comerciales de Iberia en América Latina. La acción de Iberia en la Argentina, el Uruguay, Panamá, República Dominicana, el Perú y el Ecuador en dicho decenio fue el resultado de esta política de alianzas defensivas que las grandes empresas aéreas desplegaron durante la época anterior a la liberalización de los mercados aéreos. Este texto explica con detalle en qué consistió esta política de alianzas y cómo se desarrolló en la relación de Iberia con cada una de las compañías bandera de los países de América Latina a las que abarcó.

I. **Una expansión *natural*: América en los orígenes de Iberia, 1946-1960**

A mediados del decenio de 1950 la expansión del tráfico aéreo mundial que se había iniciado tras el final de la Segunda Guerra Mundial era un hecho⁹. La principal zona en expansión a escala internacional estaba encabezada por el Atlántico Norte y, en particular, los itinerarios entre los Estados Unidos y Europa. Como señalaba un informe interno de la compañía Iberia a partir de los datos de la IATA, en 1954 se realizaron 219 travesías atlánticas por semana en cada sentido. El flujo de pasajeros alcanzaba ya tal envergadura que en el mismo año citado el número de pasajeros trasatlánticos que utilizaron el avión en sus desplazamientos fue mayor que el de viajeros por barco¹⁰. En comparación, el mercado del Atlántico Sur y el Medio atraían menor tráfico. La naturaleza de los flujos era, sin embargo, distinta: en el Norte los principales pasajeros eran turistas y viajeros de negocios de los Estados Unidos y Canadá en tránsito a Europa; en el segundo, emigrantes¹¹.

Para entonces Iberia reconocía que su oferta era insuficiente. La expansión de la demanda era tan

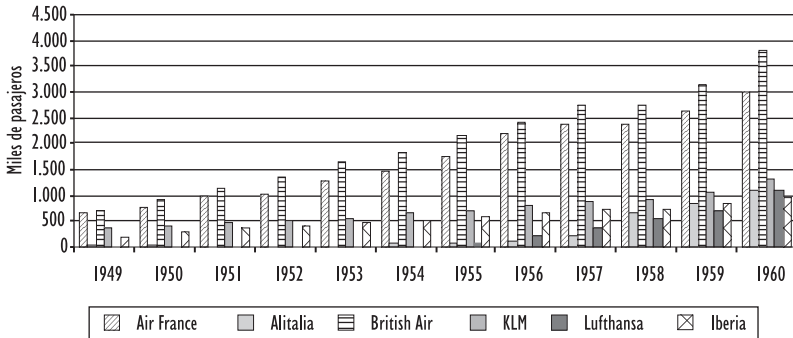
⁹ Millward (2005, 231-243.)

¹⁰ Archivo del Registro General del Instituto Nacional de Industria, Argini en adelante. Caja 325.4. 7-9/722.

¹¹ "El aumento no es tan fuerte en el Atlántico medio ni en el Sur, ni sobre el Pacífico, cuyos tráficos están influidos por desplazamientos de masas de emigrantes para los que el avión no constituye un vehículo indispensable", de *Coyuntura y tendencias en el tráfico aéreo. Estudio sobre adquisición de material aeronáutico por Iberia*. 12/11/1955. *Ibidem*, p. 5.

rápida que la compañía no podía responder adecuadamente con su oferta (gráfico 1). El lugar de empresa transportadora aérea internacional y oceánica al que había optado tempranamente con el desarrollo de itinerarios americanos necesitaba un nuevo impulso, con el objetivo de no perder tráficos a manos de otras compañías. Para ello era fundamental el aumento de la flota y seguir creciendo comercialmente en América Latina. En la red del Atlántico Norte Iberia abrió en 1954 la relación directa Madrid-Nueva York, con un éxito importante a lo largo de 1955, año en que realizaba tres viajes semanales¹². Las dos compañías norteamericanas de mayor envergadura, Pan American y TWA, ya llevaban cierto tiempo haciendo el mismo itinerario, por lo que la competencia en los primeros años, y teniendo una diferencia notable de medios, había sido un éxito relativo para Iberia al poder aprovechar la distribución de los turistas norteamericanos en Europa a través de su red continental.

Gráfico I. Pasajeros transportados por las mayores compañías aéreas europeas (1949-1960).



Fuente: IATA. World Air Transport Statistics.

En las rutas hacia América del Sur, Iberia disponía de un trayecto con un nivel de ocupación muy elevado. A Buenos Aires comenzó a volar en 1946; y en el pe-

¹² Es importante señalar la cronología de la apertura de las líneas directas por el Atlántico Norte: desde 1948 volaban Air France, British Overseas Airways, KLM, Pan Am, Sabena, SAS, Trans Canadá y Trans World; desde 1949, Swissair; desde 1951, El Al y Linee Aeree Italiana; desde 1954, Iberia y, el año siguiente, 1955, Lufthansa. Ello hay que vincularlo a la fuerte expansión del tráfico en esta área, sin duda la más importante del mundo. Véase IATA (1956).

río compendido entre 1947 y 1950 Iberia fue la compañía que más tráfico movilizó entre España y Buenos Aires. También desde entonces los enlaces de Santiago de Chile, Montevideo, Río de Janeiro y Sao Paulo fueron de los más rentables para Iberia, bien entendido que "nuestros aviones, a pesar de estar demodados [sic] y sin cabina estanco vienen llenos en las líneas de Suramérica"¹³. Sin duda, la reducción de tarifas del 30% obtenida en el tramo entre Buenos Aires y Madrid durante el lapso comprendido entre 1954 y 1956 por la utilización de los DC-4, ya superados técnicamente, para los vuelos transatlánticos influyó, de forma importante, en la rentabilidad de este itinerario para Iberia¹⁴.

La decisión de Iberia de usar los recién adquiridos Superconstellations en la ruta de Nueva York —en detrimento de la Buenos Aires— se basó en razones de prestigio, al ser el avión más moderno del momento y también por la necesidad de participar en la corriente de tráfico que se preveía que iba a tener la mayor capacidad de expansión desde 1954. Esta decisión comprometió la situación comercial de la compañía en el resto de América Latina, ya que el número de pedidos acumulados para la fabricación de los Superconstellations dilatada los plazos de entrega del nuevo avión. Al mismo tiempo, el servicio de transporte en los mercados latinoamericanos se realizaba con peor calidad en el material utilizado y las compañías aéreas competidoras podían restar tráfico en estos itinerarios, a pesar de estar muy consolidados.

¹³ *Ibidem*, p. 6.

¹⁴ En la estructura de tarifas de la IATA, volar con modelos de avión retrasados tecnológicamente para la ruta en que operaban significaba reducciones de tarifas. Éste era un incentivo pactado por todas las compañías para apoyar la renovación tecnológica de las flotas. Esta situación se volvería a plantear en 1961, cuando Iberia incorporó sus primeros reactores DC-8 pero seguía volando con Superconstellations a Río de Janeiro y Buenos Aires, con una tarifa denominada por IATA *económica*, que suponía un 36% menos que la general hasta Brasil y el 25% al Uruguay y la Argentina. Ésta fue una propuesta de Iberia aprobada en la reunión de la IATA celebrada en París el 19 y 20 de enero de 1961 a la que asistieron todas las compañías que intervenían en los tráfico del Atlántico Sur. Las tarifas diferenciales entre reactores y aviones de hélice "da una gran ventaja a Iberia en el momento actual en que volamos con Superconstellation, mientras que hay compañías que lo hacen con jet". Véase, Argini, *Actas del Consejo de Administración de Iberia*, 26 de enero de 1961.

Iberia necesitó poder disponer de cinco unidades de los nuevos aviones Superconstellation para atender su plan de rutas en América; de éstos, únicamente pudo conseguir tres aparatos que empezaron a operar en septiembre de 1954. El objetivo fue mantener los tres vuelos semanales a Nueva York desde Madrid; la disposición de un vuelo semanal a México, ya directo, ya vía Nueva York; un vuelo semanal a La Habana; otro semanal también a San Juan de Puerto Rico, Caracas, Bogotá, Río de Janeiro, Montevideo y Buenos Aires. Para rentabilizar las conexiones europeas, la línea de Nueva York podría extenderse a Roma o a El Cairo, y la de Buenos Aires hasta Ginebra o Francfort¹⁵. En este último caso se buscó extender los itinerarios hacia el centro de Europa y el Mediterráneo oriental, que entonces ya figuraban como objetivo de expansión de Iberia en su vinculación a las corrientes turísticas que se dibujaban en la segunda mitad del decenio de 1950.

La situación al final de este decenio para Iberia consistía en asegurar la presencia en América e intentar consolidarla, ya que de ella dependía el nivel de ingresos de la compañía. Esta consolidación permitía mantener las otras redes operativas en el interior y en Europa, en un momento crucial para la economía española, como fue la entrada en vigor del Plan de Estabilización de julio de 1959 y la decisión de comprar los primeros reactores para Iberia¹⁶.

¹⁵ *Coyuntura y tendencias... Ibidem*, p. 9.

¹⁶ La recaudación por kilómetro volado de la red transatlántica de Iberia fue en 1959 de 83 pesetas frente a las 68 para la europea y las 36 de la interior. Iberia. *Memoria Técnica leída a la Junta General de Accionistas, que se celebró el día 24 de mayo de 1960, como ampliación a la memoria de la compañía y cuentas del ejercicio de 1959*, Madrid, Iberia, 1960, p. 13.

II. La internacionalización de Iberia en América Latina, 1966-1978

El rápido aumento de la demanda de tráfico en el decenio de 1960 le permitió a Iberia tener un crecimiento muy notable en el volumen de pasajeros transportados (gráfico 2). La compañía explotó al máximo el auge espectacular del turismo procedente del norte y del centro de Europa; al mismo tiempo, el tráfico interior se desarrollaba gracias a los efectos del Plan de Estabilización de 1959 sobre la economía española. El aumento de renta disponible, tanto en el conjunto de Europa occidental como en España, benefició a todas las compañías de aviación comercial, pero muy especialmente a Iberia¹⁷. La compañía bandera de España pasó a partir de 1966 de los dos millones de pasajeros transportados a casi seis millones en 1970, lo que supuso situarse a la altura de Alitalia y Air France, aerolíneas de países que superaban en casi veinte millones de habitantes, respectivamente, a España.

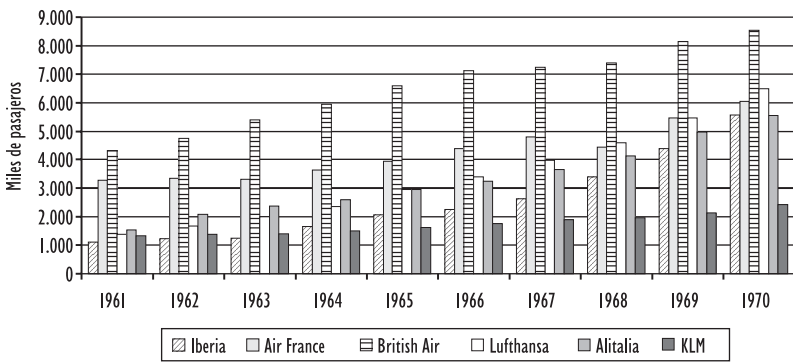
El gran aumento del tráfico de Iberia se basó también en los otros mercados en los que se había centrado la acción de la compañía desde el decenio de 1950, que eran básicamente los americanos¹⁸. En el Atlántico Norte se obtuvo mayor cantidad de pasaje a pesar de la competencia de las grandes compañías norteamericanas y canadienses que,

¹⁷ Y a su filial Aviaco, compañía que fue utilizada para asegurar el tráfico *charter* y las líneas internacionales que Iberia no consideraba de carácter troncal en su red.

¹⁸ Como se muestra en la síntesis que Iberia realizó para estudiar sus necesidades de flota para el decenio de 1960; véase Iberia (1991).

como TWA, Pan American y Canadian Pacific, volaban a Madrid y Barcelona. Esta zona suponía para la española el 31% del total del mercado americano en 1965, y respecto al volumen total de pasajeros desde los Estados Unidos a España había ganado 12 puntos porcentuales, desde el 25% en 1961 al 37% en 1965. Estaba previsto poder alcanzar el 40% a fines del decenio, manteniendo dos vuelos diarios entre Madrid y Nueva York, y sin renunciar a negociar con los Estados Unidos, nuevos itinerarios a Boston, Chicago, Los Ángeles o San Francisco¹⁹.

Gráfico 2. Pasajeros transportados por compañías aéreas europeas (1961-1970).



Fuente: IATA. World Air Transport Statistics.

En el área del Caribe, que representaba el 21% del tráfico de larga distancia, Iberia contaba con conexiones a Puerto Rico, Caracas, Lima y Bogotá. Como la propia compañía aseguraba, “[...] se trata de nuestro tráfico trasatlántico más saneado, tanto por su explotación, como por sus rendimientos y nuestra participación en el conjunto del mercado”²⁰. Iberia había pasado de contar con el 53% de participación en 1961 en el tráfico de estas procedencias a España al 62%. Un porcentaje muy alto que se pudo conseguir a pesar de la existencia de competencia organizada mediante *pool* con KLM, VIASA y Avianca, que disfrutaba de cupos de tráfico en cuarta y en quinta libertad en San Juan de Puerto Rico y en

¹⁹ Iberia (1965, 65)

²⁰ *Ibidem*, p. 67.

Caracas²¹. Indirectamente también concurría en este mercado Pan American entre Puerto Rico y Lisboa. Cuba, entre tanto, constituía un tráfico extraño en su comportamiento tras la Revolución castrista. Para Iberia representaba en 1965 el 4% de su tráfico transcontinental y, como sostenían los planificadores de su estrategia, “[...] su evolución futura depende, en gran medida, de la forma en que se desarrollen los acontecimientos en el país a que sirve la línea. Se trata de un mercado que tiene una gran vitalidad potencial, en el que cualquier cambio de su estructura puede llegar a producir un espectacular desarrollo del tráfico”²². Obviamente, el fuerte auge del turismo norteamericano y, en menor medida, europeo, estaba detrás de este optimismo que el régimen castrista había ensombrecido impidiendo el auge del tráfico en las proporciones que había ido adquiriendo en otros destinos turísticos del mar Caribe.

Mención aparte merece el caso del tráfico con México. Para Iberia, el mercado hispano-mexicano suponía a comienzos del decenio de 1960 el 13% del tráfico de largo recorrido que realizaba la compañía. Es importante subrayar que España carecía de relaciones diplomáticas con México y, de acuerdo con las reglamentaciones de la IATA, era necesaria la existencia de un acuerdo bilateral en materia aeronáutica que regulase las relaciones entre las compañías de aviación comercial de cada país. Aun así existía un acuerdo de *pool* entre Aeronaves de México (Aeroméxico) e Iberia que daba cobertura legal al tráfico entre ambos países y que sólo necesitaba la aprobación de las autoridades aeronáuticas de los países implicados. El tráfico entre México y España se encontraba prácticamente en manos de Iberia, que había pasado del 56% en 1961 al 70% en 1965, y que llegó a ser en 1962 del 100%²³, a pesar de la competencia directa e indirecta de importantes compañías de bandera como Air France, Canadian,

²¹ Éstas eran las compensaciones por la práctica de quinta libertad de Iberia en Bogotá. La quinta libertad suponía el derecho de una aerolínea nacional a llevar pasajeros de un segundo país a un tercero, y era uno de los acuerdos básicos conseguidos en el convenio de Bermudas de 1946. Véanse Stubbs *et al.* (1980, 185-186), Brancker (1977) y Chuang (1972). Sobre la conferencia de Bermudas, Mackenzie (1991).

²² *Ibidem*, p. 69.

²³ *Ibidem*, p. 71.

KLM y Sabena, que tenían como inconveniente que volaban vía Nueva York o Montreal. Las cifras de previsión en el mercado mexicano se realizaban teniendo en cuenta "la cesión de oportunidades que hay que ir realizando, en beneficio de nuestro socio de *pool* Aeronaves de México" que se cifraban entre el 66 y el 70%²⁴.

En las rutas del Atlántico Sur, Iberia había concentrado el 14% de su tráfico de largo recorrido. Se trataba de un mercado con menor capacidad de expansión comparado con el del Caribe y el del Atlántico Norte, pero no por ello el grado de competencia era menor: "En este mercado es seguramente donde se produce la rivalidad comercial más dura de todos aquellos en los que interviene nuestra compañía. Ello es debido a que en el mismo concurren un número muy elevado de compañías europeas y sudamericanas, algunas de las cuales, por no tener mercado propio, o gozar de menor prestigio entre el público de los diferentes países que atraviesan sus líneas, no dudan en acudir a prácticas desleales de competencia, enturbiando el mercado"²⁵. Brasil era el país al que se acusaba de estar llevando a cabo una política de endurecimiento de las concesiones de tráfico que imponía cuotas y limitaba las frecuencias. Varig era la compañía más potente²⁶, además de Aerolíneas Argentinas, y en régimen de quinta libertad, Air France y British Airways. Todas ellas operaban los itinerarios al Brasil, el Uruguay y la Argentina, con las conexiones del Paraguay y Bolivia, pues Chile se cubría por la ruta del Pacífico. En estos mercados del Cono Sur, a pesar de los obstáculos puestos por los gobiernos brasileños y los problemas de las devaluaciones monetarias del decenio del sesenta de parte de algunas economías de la zona, Iberia atrajo con rapidez flujo de pasajeros hacia sus líneas. En 1961 la compañía sólo tenía el 23% del total de pasajeros transportados hacia España desde esta amplia zona regional americana, mientras que en 1965 ya era del 54%.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*, p. 72.

²⁶ Varig recibió a mediados del quinto decenio el tratamiento de aerolínea de bandera brasileña. Sobre Varig, véase Pinsdorf (1992).

Como ya se ha señalado, el decenio de 1960 fue de un crecimiento muy rápido para Iberia. Los directivos de la compañía española aceptaron desde el principio el objetivo de desarrollar una nueva dimensión, de tamaño y estructura de la empresa, como resultado del efecto que la introducción de cambio tecnológico en muy cortos períodos de tiempo iba a producir en la aviación comercial. El uso de los modernos reactores DC-8 ya en 1959, cuando los Superconstellations adquiridos a la empresa fabricante Lockheed apenas se habían amortizado en las flotas de las compañías aéreas, obligó a realizar nuevas inversiones. La necesidad de ganar cuota de tráfico en el mercado mundial necesitaba traducirse en fuertes inversiones en flota y mejoras en productividad, disminución de costes y mayores economías de escala. En el mercado nacional español, la posición monopolística de Iberia estaba clara, pero crecer, aumentar tráfico comercial en Europa, equivalía a disponer de una flota nueva, basada finalmente en los Caravelles franceses²⁷.

En el mercado americano e intercontinental, sólo los DC-8 podían hacer frente al reto de expandirse y conseguir la mayor cuota del mercado. Para Iberia, mantenerse en esta área era básico para su supervivencia como empresa, y hacer frente a la renovación tecnológica implicaba modificar su estructura interna: "De no hacerlo así se corre riesgo no sólo de desaprovechar una coyuntura mundial altamente favorable, sino lo que es peor de perder —al menos en parte— los beneficios del esfuerzo hecho hasta ahora. Como ya se puso de manifiesto en 1960, la era de los aviones reactores precisa de un volumen mínimo de empresa, que Iberia está en camino de obtener, *pero que aún no tiene*"²⁸.

Si Iberia no conseguía poder disponer de las dimensiones requeridas como empresa, otras compa-

²⁷ Véase, IBERIA (1962).

²⁸ *Ibidem*, p. 4. La bastardilla es nuestra. Iberia ya había realizado tres importantes reorganizaciones internas de su organigrama de gestión. La primera en 1955, tras el acceso a la presidencia de Tomás Delgado, y después en 1962 y 1964, estas últimas vinculadas a ampliaciones de capital y a instancias del socio mayoritario de la compañía: el grupo industrial público INI.

ñas europeas tampoco parecían estar mejor situadas en lo que se refería a la escala que estaban adoptando los transportes aéreos mundiales. El tamaño de las empresas de aviación comercial norteamericanas, con flotas de gran capacidad y volumen de pasaje en constante crecimiento, obligaba a las europeas a defenderse mediante una política de alianzas. Los acuerdos tenían por objeto homogeneizar sus flotas de aviones de gran capacidad para conseguir un mantenimiento común del material y de los repuestos, e incluso se llegaba a contemplar el intercambio de aparatos y tripulaciones, con el objetivo de disminuir costes operativos. A fines de 1969 existían los grupos KUSS —integrado por KLM, SAS y Swissair— y Atlas, Air France, Lufthansa, Alitalia y Sabena. Estas alianzas estratégicas se establecieron para compartir flotas de gran capacidad recién introducidas en el mercado de la aviación comercial como eran los 747, de la Boeing, y los DC-10, de McDonnell Douglas.

Iberia no integraba ninguno de estos grupos, pero mantenía estrechas negociaciones con Atlas. Accedió a esta organización en enero de 1972, después de largas conversaciones para lograr el ingreso. Hasta entonces, las razones del rechazo de la compañía española en el seno de la alianza no estaban claras, aunque oficialmente se argumentaba que "en el reparto de funciones entre las distintas empresas no obtuvo ninguna misión que desarrollar para el Grupo"²⁹. Para conseguir una posición fuerte en las negociaciones futuras de adhesión y enfrentarse a las condiciones del mercado, Iberia buscó fortalecerse como compañía, centrándose en dos objetivos: la defensa de su posición en el mercado europeo en el corto plazo y el despliegue de una estrategia de relanzamiento e intensificación de su red comercial en los Estados Unidos y en América Latina. Iberia buscaba ingresar en Atlas por medio de la acción americana "si conseguimos una posición en las repúblicas americanas excepcional, (se podrá) poner a Iberia en condiciones de coordinarse con alguna compañía europea de cara al futuro. Es decir, esta política en Hispanoamérica era la plataforma de la política cooperativa

²⁹ Argini. Caja 325.4.7.9/4620. *Política cooperativa en Hispanoamérica. Informe del INI al Ministro de Industria*, 6 noviembre de 1970, p. 2.

en Europa, de la mayor trascendencia para Iberia"³⁰. Cabe añadir, entre tanto, que la industria aeronáutica europea inició también en aquellos momentos un proceso de colaboración internacional que interesaba a varios Estados y que pretendía acabar con la rivalidad existente hasta entonces en las empresas de propiedad estatal. En 1969 se puso en marcha el proyecto Airbus, cuyo primer aparato estaría en el mercado en 1972³¹.

A comienzos de 1970 y con el aliento del Ministerio de Asunto Exteriores español, la dirección del INI planteó para Iberia toda una estrategia de crecimiento en el mercado americano. Además del aumento de los tráficos en el mercado de América del Sur, la estrategia planteada dejó entrever ciertas posibilidades de atracción de pasajeros para Iberia desde otras compañías, como Avianca, Varig y Aerolíneas Argentinas, tal como muestra el gráfico 3. En esencia, la nueva política expansiva se basó en el impulso de la cooperación con empresas de aviación que operaban en América Latina y se centró en la concesión de ayuda técnica y financiera "para lograr su desarrollo y estabilidad económica y (a cambio) las empresas obtendrían de sus Gobiernos un trato preferencial para Iberia en materia de derechos de tráfico y ayudaría con sus redes comerciales en los distintos países a incrementar las ventas de Iberia"³².

Esta política de participación en compañías aéreas locales podía eventualmente ser complementada con acuerdos con aerolíneas europeas —Alitalia y la portuguesa TAP (Transportes Aéreos de Portugal)— con objeto de conseguir reordenar satisfactoriamente para todas ellas el tráfico del Atlántico Sur hacia y desde Europa³³. No obstante, hay

³⁰ Carta de Jesús Romeo Gorría, presidente del CA de Iberia a Claudio Boada, presidente del INI, 14 enero de 1971. Argini. Caja 325.4.7.9/4822 (Informes) Exp. 4.

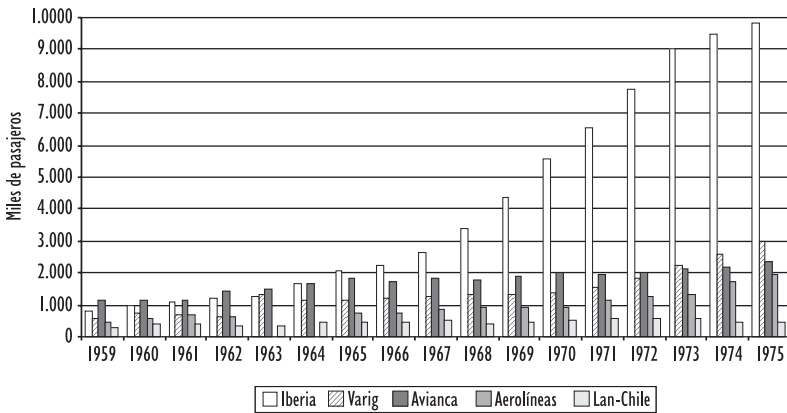
³¹ Chadeau (1996, 369-376).

³² *Ibidem*, p. 3. Como ha sostenido Eduardo González Calleja, los años de 1969 a 1973 fueron la época dorada de la "política exterior económica" del franquismo, en la cual las actuaciones culturales o meramente diplomáticas quedaron relegadas en beneficio del asesoramiento al desarrollo, sin especiales connotaciones ideológicas. González (2000, 68).

³³ Esta política de cooperación entre compañías europeas ya estaba siendo practicada entre Lufthansa y Lan-Chile, KLM y Viasa y Air France con Avianca.

que señalar que la expansión de las aerolíneas internacionales de los Estados Unidos en América Latina estaba amenazando con desalojar al conjunto de las europeas de la región, sobre todo a partir de la rápida introducción de los aviones de doble pasillo o cabina ancha³⁴.

Gráfico 3. Tráfico de pasajeros. Aerolíneas de América Latina e Iberia (1959-1975).



Fuente: World Air Transport Statistics.

En esta estrategia latinoamericana, Iberia se reservó la elección de su “política cooperativa” a partir de dos requisitos: la situación geopolítica de los países que se habrían de contactar y la inexistencia de compromisos previos de las compañías elegidas con otras empresas de aviación europeas o norteamericanas. El plan era preciso —en lo que a países se refiere— y ambicioso, teniendo en cuenta las compañías con las que se iba a competir por la consecución de alianzas, es decir, TWA, Lufthansa o Air France; todas ellas eran aerolíneas con muchos intereses en el mercado latinoamericano. El plan estaba también plagado de riesgos en lo que a los compromisos de financiación se refería, pero se enmarcaba en un contexto histórico y comercial de cierta euforia por los resultados muy saneados de la explotación de la compañía y las perspectivas políticas del régimen franquista en cuanto a su política exterior en la región.

³⁴ Entre ellas Braniff y TWA.

Con estos planteamientos comerciales entre sus objetivos, Iberia comenzó a poner en marcha su estrategia. En la Argentina, la compañía española se propuso iniciar un plan de acercamiento a la aerolínea bandera del país austral. Aerolíneas Argentinas se encontraba en la segunda mitad del decenio de 1960 con un grave problema de disponibilidad de flota. Tanto sus enlaces con el norte de América como con Europa se hacían en inferioridad de condiciones respecto de las compañías competidoras, pues sólo disponía de anticuados aviones Comet 4 (los primeros aviones comerciales en emplear motores de reacción, construidos por la empresa británica De Havilland) que demandaban elevados costes de mantenimiento y enormes consumos de combustible y que, además, presentaban problemas en el sistema de presurización. Aerolíneas Argentinas acumuló grandes pérdidas en su balance que tuvieron efectos desastrosos para el presupuesto asignado por el Estado argentino. La estrategia adoptada para eludir la inferioridad técnica no obtuvo los frutos esperados, como se recogía en un informe interno de Iberia: "Los esfuerzos realizados por salir de esta situación, acudiendo a rebajas en las tarifas y otras prácticas ilegales de competencia, no hicieron más que agravar su desequilibrio financiero y comercial, obligándola a retirarse de la IATA, sin que por ello consiguiese una clientela sustancial, como para equilibrar sus balances anuales"³⁵.

Una posible salida a la situación implicaba necesariamente la modernización de la flota. La dificultad para obtener capitales obligaba al Estado argentino a recurrir a fuentes de financiación alternativas al presupuesto de la nación. Francia y Alemania, tradicionalmente con notorios intereses en la región, ofrecieron su ayuda mediante sus compañías bandera, Air France y Lufthansa. Sin embargo, Aerolíneas encontró mayor sintonía con Iberia, no sólo porque le ofrecía lo mismo que la compañía francesa o la alemana, sino sobre todo por "la comunidad de intereses existentes en la explotación de los mercados de América del Sur y Europa, unidos por las rutas del Atlántico Sur"³⁶.

³⁵ Archivo de Iberia. *Cooperación con Aerolíneas Argentinas*, abril de 1967, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

³⁶ *Ibidem*, p. 3.

Para Iberia, la ruta hacia el Río de la Plata y Santiago de Chile a través de Brasil era fundamental para sus intereses comerciales, sobre todo de cara al posible establecimiento de puntos estratégicos de apoyo que serían básicos en el momento en el que entraran en explotación los aviones de gran capacidad como el Boeing 747. Éste era un planteamiento que formaba parte de un plan integral de la compañía para toda América: "Operaciones de este tipo no pueden considerarse aisladamente sino que corresponden a un despliegue geopolítico de expansión de la Compañía que abarca los escenarios americanos en su conjunto. La magnitud de los intereses en juego y las fuertes presiones realizadas por otras compañías interesadas en los mismos mercados, aconsejan actuar activamente para no verse desplazados por estas otras compañías que no regatearan ningún esfuerzo en sus intentos de penetración"³⁷.

Para conseguir una posición avanzada en el Cono Sur que permitiera la rotación de la flota de aviones de gran capacidad de Iberia, era básico lograr un acuerdo de cooperación con Aerolíneas Argentinas que aumentara los derechos de tráfico en la ruta del Atlántico Sur, que permitiera tener mayor número de interconexiones desde Buenos Aires; es decir, creando un *hub* en la capital del Río de la Plata y que sentara las bases para el futuro establecimiento de los aviones de gran capacidad con perspectivas de rentabilidad y de mantenimiento de la competencia. Los acuerdos entre ambas compañías iban a desarrollarse teniendo como contrapartida la financiación de dos aviones Boeing 707, cuyo coste ascendía a 18 millones de dólares, con equipos de tierra (*i.e.* plantas motrices), repuestos y accesorios. Los dos aparatos serían cedidos por la empresa española para su explotación por la compañía argentina mediante un contrato de alquiler con opción de compra que formaría parte de un acuerdo más amplio de cooperación entre ambas compañías³⁸. La operación de finan-

³⁷ *Ibidem*, p. 4.

³⁸ Para Iberia la operación estaba muy clara: "Debe recordarse que de no acudir Iberia a la financiación de estos dos aviones de Aerolíneas Argentinas sería automáticamente realizada su financiación por parte de Air France o Lufthansa, las cuales ya se han ofrecido en este sentido a Aerolíneas Argentinas, y continúan manteniendo en pie [*sic*] sus ofrecimientos." *Ibidem*, p. 6.

ciación de la compra de los aviones sería llevada a cabo directamente por la empresa española para evitar los problemas de la IATA y de la legislación de aviación civil argentina, las cuales establecían con claridad que las compañías nacionales no podían ser financiadas por otras extranjeras. Era, por tanto, la española la que en nombre propio compraría los aviones para cederlos en arrendamiento a la argentina; de modo que Iberia se iría reembolsando progresivamente del principal e intereses el coste total de la operación, que finalizaría el 1º de diciembre de 1975 por un monto total de 18 millones y medio de dólares.

Para Iberia era fundamental conseguir llegar a un acuerdo más amplio que le permitiese concretar sus objetivos mediante acuerdos suscritos por Aerolíneas. Para ello propuso la firma de un *Memorandum* a mediados de 1968 que contemplara compromisos más firmes y que sería el paso previo para conseguir de la parte argentina un acuerdo sobre tráficos, rutas y estrategias comerciales conjuntas. El documento era un claro intento de acordar una alianza entre compañías que comportaba planificación común de servicios aéreos, coordinación de material, equipos y servicios e intercambio de flotas. Finalmente, se planteó la creación de una comisión mixta que estudiase las medidas necesarias para poner en marcha la colaboración en los terrenos acordados³⁹. La inestabilidad de los gobiernos argentinos y sus dificultades financieras retrasaron la aprobación del acuerdo de intenciones y la puesta en marcha de las acciones que éste incluía⁴⁰. A principios de 1969 la dirección de Aerolíneas señalaba que "el proyecto de *Memorandum* compromete la acción de las autoridades aeronáuticas y por ello no correspondería que Aerolíneas Argentinas adquiriera ese com-

³⁹ Archivo de Iberia, *Proyecto de Memorandum Iberia-Aerolíneas Argentinas*, julio de 1968, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

⁴⁰ "Los sucesivos cambios en la administración de la compañía argentina, han ido retrasando que quedase plasmado por escrito en la totalidad el plan cooperativo, consecuencia lógica de la ayuda prestada en su día en la financiación de los dos aviones" afirmaba Lázaro Ros, director gerente de Iberia en carta al director general de Navegación y del Transporte Aéreo, Madrid, 11 de octubre de 1969. Archivo de Iberia, *Caja Aerolíneas Argentinas*, 1968-1975, Estante 466.

promiso sin conocer previamente la opinión de la autoridad aeronáutica argentina y contar con su conformidad"⁴¹.

En octubre de 1969 volvieron a ponerse en marcha las conversaciones para establecer las bases de la cooperación entre ambas compañías sin que se llegara a una alianza final. La española había intentado relanzar el proceso para rentabilizar su esfuerzo de apoyo a la financiación de los dos Boeings 707, pero los dirigentes de la aerolínea argentina no daban ningún paso adelante para formalizar los acuerdos. Las autoridades sólo autorizaban un aumento de las frecuencias de vuelo de Iberia a Buenos Aires, pero como contrapartida pedían insistentemente la revisión de las condiciones del *pool* con la española en las rutas europeas o en la distribución de pasajes en vuelos de quinta libertad de Iberia en itinerarios como el de Buenos Aires a Santiago de Chile. Como reconocía el director gerente de la empresa española, "en diversas ocasiones hemos cambiado impresiones a distintos niveles con los mandos de la compañía argentina, pero el hecho cierto es que no cooperamos de manera que obtengamos los mejores resultados de nuestro esfuerzo de financiación"⁴².

Los efectos del apoyo financiero a Aerolíneas Argentinas tuvieron un efecto directo en la cuenta de resultados de la compañía española. Los acuerdos de *pool* entre Iberia y Aerolíneas, establecidos en 1963 y vigentes hasta 1967, presentaron un saldo favorable para la parte argentina de 1.630.000 dólares. Sin embargo, cuando se llevó a cabo el acuerdo de financiación de los dos Boeings 707, se modificaron los acuerdos del *pool*, en virtud del cual se incluían los tráficos de todos los servicios de Iberia y Aerolíneas que tocaran en Madrid y Buenos Aires, incluidos tanto los de tercera y cuarta libertades, como los de quinta, de extremo a extremo de la ruta. El balance del *pool* cambió radicalmente en favor de la

⁴¹ Archivo de Iberia, *Carta del Brigadier Alberto Santamaría, Administrador General de Aerolíneas Argentinas a Lázaro Ros, Director Gerente de Iberia, Buenos Aires, 16 de enero de 1969*. Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

⁴² Archivo de Iberia, *Director Gerente. Nota para el Sr. Vicepresidente del Consejo. Política cooperativa con Aerolíneas Argentinas, 22 septiembre de 1970*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

aerolínea española con los saldos siguientes: verano de 1967, 17.000 dólares; 1.080.000 dólares en el verano de 1969 y 126.000 dólares en el invierno de 1969 y 1970. En total la cifra de transferencias de Aerolíneas a Iberia por los saldos del *pool* entre abril de 1967 al 31 de marzo de 1971 ascendió a 2.370.000 dólares⁴³. O dicho de otro modo: en 1967 Iberia pagó a Aerolíneas 25 millones de pesetas por el resultado de los acuerdos de ese año, mientras que en 1969 recibió de la compañía argentina 70 millones⁴⁴. A partir de 1972 se modificó radicalmente la estructura del *pool*, pues se suprimieron los derechos de quinta libertad y se acordaron limitaciones globales en los saldos del 3% del socio deudor⁴⁵. Aerolíneas llevaría a cabo seis vuelos semanales entre Buenos Aires y Madrid con los Boeings 707, y la aerolínea española cubriría la ruta con cuatro frecuencias semanales en los DC-8-63, aunque Iberia necesitaría autorización de las autoridades aeronáuticas argentinas. La idea de Iberia era mantener el *pool* cediendo algunas ventajas a Aerolíneas como el aumento del porcentaje hasta el 3% del saldo deudor, pero sacaba del *pool* los tráficos de quinta libertad, muy favorables a Aerolíneas Argentinas⁴⁶ y aumenta-

⁴³ Archivo de Iberia, *Conversaciones con Aerolíneas Argentinas. Informe del Director Comercial al Sr. Presidente del Consejo de Administración y Director Gerente sobre modificaciones en el pool comercial, 22 de febrero de 1972*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

⁴⁴ Argini, Altos cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 1. 30/6/1970. *Cooperación en Hispanoamérica. Rentabilidad directa para Iberia s/p.*

⁴⁵ Aunque en abril de 1971 el porcentaje que se había barajado en las negociaciones era del 5%. En cualquier caso, era un porcentaje superior al 1 ó 1,5%, que era lo normal en la época. Muchos acuerdos de *pool* tenían un límite en los ingresos que podían ser transferidos de una aerolínea a otra. El límite de la transferencia podía expresarse como porcentaje del total de los ingresos del *pool* o como porcentaje de las aportaciones individuales o de los ingresos recibidos. El objetivo de la limitación de las transferencias era asegurarle a una aerolínea con un buen sistema de comercialización y ventas de pasajes no acabar transfiriendo grandes sumas de dinero a su ineficiente socio de *pool*. Como sostiene Doganis, "In the pool negotiations, the more successful airline will try to have a very low transfer limit, while the weaker operator will want a high limit or no limit at all", Doganis (1992, 32-33) y (2001, 21-22).

⁴⁶ Los tráficos de quinta libertad, es decir, los que realizaban más allá de Madrid o de Buenos Aires cualquiera de las dos compañías, se habían repartido favorablemente para la aerolínea argentina en el año 1969-1970, y representaban un 89% respecto al 11% de Iberia. Cabe añadir que en el *pool* figuraba el denominado vuelo Plus Ultra, que se mantuvo en un 50% de los ingresos y un 50% de los costes para cada aerolínea. Este vuelo era explotado con avión de Aerolíneas en el trayecto Buenos Aires-Madrid-Zurich.

ba el volumen de pasajeros usando aviones de mayor capacidad como el mencionado DC-8-63, en lugar de los DC-8-52⁴⁷.

El grupo directivo de Iberia manifestó su interés y voluntad en ir más allá en sus relaciones con Aerolíneas, las cuales, sin embargo, no parecían tener respuesta por el lado argentino. La operación de financiación de los Boeings 707 supuso un aumento significativo de los beneficios de Iberia en los tráficos del Atlántico Sur entre 1967 y 1972, gracias a la mejora de los resultados obtenidos del *pool*; pero no supuso la creación de una alianza operativa que permitiese poder establecer una colaboración más estrecha entre ambas compañías. Desde el primer momento los gerentes de Iberia pensaron en conseguir mayor presencia de Iberia en Aerolíneas que los recelos del lado argentino, por un lado, y la propia situación política del país austral, por otro, frenarían⁴⁸. El objetivo de conseguir rentabilizar la operación de arrendamiento de flota con aumentos de tráfico se cumplió; en cambio, el de obtener mayor grado de acuerdos de parte de Iberia para vincular la estrategia de Aerolíneas a la de la empresa aérea española fracasó. Ya desde 1970 la compañía argentina había iniciado contactos con Air France para explotar conjuntamente los nuevos Boeings 747 en las rutas del Atlántico Sur desde Europa, aun a pesar de que el *pool* entre ambas compañías arrojaba un fuerte déficit que la propia compañía argentina se ocupó en denunciar⁴⁹. Al mismo tiempo, directivos de

⁴⁷ Que significaba pasar de 144 pasajeros a 210 ó 250 por avión, aunque manteniendo los cuatro vuelos semanales.

⁴⁸ No así de parte de los profesionales de la gestión de Aerolíneas. En agosto de 1969, el gerente de Contabilidad y Finanzas, vicecomodoro Juan Manuel Iglesias, había pedido a Iberia el organigrama de organización interna de la compañía española a fin de estudiarlo y compararlo con el de la argentina, Archivo de Iberia, *Carta del Gerente de Contabilidad y Finanzas de Aerolíneas a Director Gerente de Iberia, Buenos Aires, 11 de agosto de 1969*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466. La inestabilidad política argentina entre el golpe de estado militar contra el presidente Illia en mayo de 1966 y las elecciones constitucionales de mayo de 1973, que dieron la victoria a Héctor Cámpora, supuso un trasiego constante de funcionarios "con promedios ministeriales de apenas 12 meses". Véanse Floria y García Belsunce (1988, 196).

⁴⁹ Archivo de Iberia, *Oferta de Air France a Aerolíneas, Carta de Mario Aragonese Moreno, representante de Iberia en Buenos Aires a Director gerente, 16 de diciembre de 1969*, y *Viaje del Gerente General de Aerolíneas, Comodoro Guillermo Ruzo, a París-Conversaciones con Air France, 5 de febrero de 1970*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

Aerolíneas habían pensado en algún momento de fines de 1968 en virar su estrategia de penetración en Europa, vía Lisboa, para aprovechar la fuerte corriente de tráfico que existía entre Portugal y Brasil, que Iberia trató de contrarrestar con la creación de un *pool* entre Alitalia, Aerolíneas, Iberia, Varig y Tap, la compañía bandera portuguesa, el cual nunca llegó a cuajar⁵⁰. Los efectos de la crisis económica de 1973, unidos a la inestabilidad política argentina, pusieron fin a un período de colaboración comercial que le permitió a la compañía española conseguir más tráficos y consolidar su posición comercial a cambio de financiación para Aerolíneas Argentinas. El 5 de julio de 1975 se produjo el traspaso de parte de Iberia de la propiedad de los dos aparatos a Aerolíneas, lo cual terminó el contrato celebrado en 1967 por ambas empresas.

El mercado de tráfico de pasajeros en el Río de la Plata se trató de complementar con la acción concertada con Pluna (Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea), que se había iniciado con la firma de un contrato de arrendamiento con opción de compra de un Boeing 737 de parte de la compañía uruguaya el 31 de octubre de 1969. A comienzos de 1970, Iberia y Pluna firmaron un acuerdo de cooperación, aprobado por la presidencia de la República del Uruguay el 5 de marzo de 1970. El acuerdo implicaba asistencia técnica, estudio de la viabilidad de la empresa uruguaya y transformación de la compañía en un negocio rentable. Con

⁵⁰ Sobre las maniobras de Aerolíneas para buscar un entendimiento con la Tap portuguesa, véase Archivo de Iberia, *Visita del Administrador General de Aerolíneas, Brigadier Santamaría a Madrid, Informe de Mario Aragoneses, representante de Iberia en Buenos Aires, 24 de octubre de 1968*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466. En lo que respecta al proyecto del denominado *pentapool*, la compañía argentina nunca estuvo entusiasmada por el proyecto: "Respecto al peligro que supone la actitud poco definida que en el seno de Aerolíneas existe sobre el proyecto de operación de las cinco empresas y la posición contraria de su Gerente Comercial, exteriorizada dentro de su organización, por lo que consideramos conveniente adoptar las medidas que juzguen oportunas a objeto de atenuar las gestiones iniciadas por Air France", lo cual la hizo buscar apoyos en la compañía de bandera francesa. Este último texto es de Mario Aragoneses en Archivo de Iberia, *Oferta de Air France a Aerolíneas, ibidem*. Para el *pentapool* y las conversaciones de Iberia con Alitalia, Archivo de Iberia, *Relaciones con Argentina. Nota del Presidente del Consejo de Administración de Iberia a Director gerente, 30 de junio de 1969*, Caja Aerolíneas Argentinas, 1968-1975, Estante 466.

anterioridad a la firma de los acuerdos, Iberia había realizado entre marzo y julio de 1969 un estudio exhaustivo de la compañía uruguaya. En aquella tarea, la española había detectado los puntos débiles de la empresa y los enmarcaba en un problema general: "Gran parte de las limitaciones actuales de Pluna, tienen como origen su naturaleza de Ente Autónomo, sometido a una serie de reglamentaciones de la Administración Pública que coartan, en cierta medida, su libertad de actuación y confieren un estilo burocrático a sus actividades, sin servir a nuestro juicio, a un propósito definido. Estimamos fundamental que Pluna *pueda ser dirigida con criterio empresarial*, única forma de poder competir en igualdad de condiciones con otras compañías aéreas en el mercado internacional y alcanzar y mantener un nivel adecuado de rentabilidad, condición indispensable para asegurar la supervivencia del Ente"⁵¹.

Los ejecutivos de Iberia planteaban un cambio jurídico de la compañía uruguaya creando una sociedad anónima controlada por el Estado, pero que se ocupara únicamente de las actividades típicas de una empresa de aviación comercial internacional, separando los aspectos de infraestructura aeronáutica e incluyendo únicamente el *handling* como actividad comercial normal. La nueva compañía debería dotarse de un organigrama sencillo y funcional; preparar un plan de acción y de inversiones; seleccionar nuevo personal; cambiar su sistema de contabilidad; implantar un adecuado sistema de control de gestión y mejorar el sistema de aprovisionamiento, el mantenimiento de flota y la gestión del personal. Entre tanto, Iberia debería establecer un asesor permanente en la dirección de la compañía uruguaya, a fin de dirigir y coordinar el programa de asistencia. Se trataba, en definitiva, de crear una nueva compañía, organizada sobre bases completamente diferentes de las que se habían desarrollado hasta entonces.

Iberia planteó un contrato de tres años con asesoramiento técnico y financiero a la "nueva" Pluna y también el poder participar en el lanzamiento comercial de la compañía mediante la dotación de un Boeing 737-2A, cuyo

⁵¹ Archivo de Iberia, *Informe sobre la Asesoría Técnica a Pluna, enero de 1972*, Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466. La bastardilla es original.

coste de compra iba a correr a cargo de la compañía española, que, a su vez, lo cedería en arrendamiento con opción de compra a la uruguay⁵². La cooperación trató de evitar que otras compañías europeas captaran tráfico en Buenos Aires y Montevideo y permitiría "para un futuro menos próximo la posibilidad de utilizar los derechos de que Pluna pueda gozar en el hemisferio, como por ejemplo el ir a Nueva York"⁵³. Sin embargo, los técnicos de Iberia habían descartado que Pluna operara vuelos de largo radio⁵⁴, en parte porque no consideraban que fueran rentables según sus estudios de previsiones de tráfico y, sobre todo, porque no era ese el objetivo fundamental que los gerentes de la compañía española le habían asignado a Pluna en su esquema de organización comercial en el Atlántico Sur. La idea era que la uruguay operara como una compañía con una importante red regional que distribuyera pasaje procedente de Europa y el resto de América y que fuera la propia aerolínea española la que operara la línea troncal con aviones de gran capacidad⁵⁵.

En efecto, la Dirección de Planificación de la compañía uruguay había planteado en el verano de 1971

⁵² El coste del aparato se cifraba en cinco millones y medio de dólares, que pagaba la compañía Iberia mediante préstamo del Bank of América.

⁵³ Argini, Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 1. 30/6/1970. *Cooperación en Hispanoamérica*, p. 3.

⁵⁴ "Dada la situación financiera de Pluna, cuya compañía forma parte del Estado y la situación económica del país, no parece aconsejable iniciar una ruta a Europa o Estados Unidos, lo que supone unas inversiones importantes y pérdidas iniciales en los primeros años aun suponiendo que posteriormente fuese rentable". *Nota de José María Gullón para el Director-Gerente, Madrid 23 de septiembre de 1971* Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁵⁵ José María Gullón, subdirector de Proyectos Especiales y, sin duda, el mejor conocedor dentro de la compañía Iberia de toda la operativa comercial puesta en marcha en América Latina por la empresa española, se manifestaba claramente respecto al papel que Pluna suponía en la estrategia de Iberia, por encima de los acuerdos políticos intergubernamentales: "Una compañía aislada, sin medios económicos ni créditos en el exterior, es probable que no pueda mantener su participación en el Atlántico. Consideramos, pues, que lo correcto sería estudiar el desarrollo de Pluna, no solamente con vistas a una línea a Estados Unidos y Europa, sino en su participación en el tráfico regional y la conveniencia de su expansión en ese tráfico, así como de su cooperación con otras compañías sudamericanas para el tráfico trasatlántico". En *Archivo de Iberia, Nota de José María Gullón para el Director-Gerente, Madrid 23 de septiembre de 1971* Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

a la española la creación de nuevos compromisos, basados en el establecimiento de itinerarios, en los que sugería vuelos a Nueva York, Madrid y Roma, además de la compra de un Boeing 707 que cubriera esas rutas. La respuesta de los ejecutivos de Iberia fue de prudencia en primer término pero, finalmente, desaconsejaron la realización de los proyectos. En primer lugar era necesario establecer en un contrato las obligaciones del Pluna y el Gobierno uruguayo, en el que éste avalara a aquélla en los proyectos que se plantearan. Así y todo, habría que tener en cuenta la situación de los mercados del Atlántico Sur en su conjunto y la política comercial de las otras compañías aéreas. Finalmente, la inestabilidad del país respecto al futuro de los compromisos que eventualmente se adquirieran no aconsejaba acuerdos que significaran un volumen elevado de riesgos mayores de los que ya se habían adquirido con el arrendamiento con opción de compra del 737: "La actual situación política del Uruguay coloca al país en unas condiciones de inestabilidad interna que no aconseja en este momento cualquier acuerdo comercial. Iberia debería esperar a las próximas elecciones que en el mes de noviembre se efectúan en el país para iniciar conversaciones que puedan significar un programa futuro de ayuda a Pluna"⁵⁶.

La tarea de consultoría técnica había previsto, en sus primeros pasos, propuestas de reorganización de la uruguayana que el Gobierno de la República Oriental debía romper con su política de *cielos abiertos* y proteger a Pluna con los tradicionales derechos de bandera⁵⁷. Además, el Estado habría de asumir una política activa de financiación de la compañía, no sólo cubriendo su déficit, como venía haciendo desde 1965, sino aportando capitales adicionales que pusieran a la nueva Pluna en situación de rentabilidad⁵⁸. Como ter-

⁵⁶ Archivo de Iberia, *Reuniones de la Comisión formada para estudiar el proyecto presentado por Pluna. Informe n° 2. Consideraciones sobre la futura política de Iberia y Pluna, Madrid, 14 de septiembre de 1971*, p. 1, Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁵⁷ Uruguay había mantenido tradicionalmente una política aeronáutica sin restricciones, en la que todas las compañías disfrutaban de derechos de quinta libertad y en la que apenas existían acuerdos bilaterales.

⁵⁸ Además de otras medidas de complemento como eran el establecimiento de *handling* a terceras compañías, explotación de tiendas libres de impuestos y concesión del transporte de correo.

cer objetivo, era necesario modificar el estatuto jurídico de la compañía, haciéndola menos dependiente de la administración y dotándola de flexibilidad para conseguir funcionar como una empresa de transporte que debía competir en el mercado⁵⁹. Finalmente, era necesario reorganizar Pluna para convertirla en una empresa eficiente, con un nuevo organigrama, que incluyera mejoras retributivas del personal de vuelo y mantenimiento, ajuste de plantillas laborales y organización de un sistema de ventas y comercialización de pasajes.

El grado de cumplimiento de estos objetivos fue muy bajo. En el primero de ellos el Estado uruguayo prácticamente no modificó su política de *cielos abiertos*, mientras que trató de darle apoyo administrativo a la *nueva* Pluna diseñada por Iberia. El divorcio entre las dos políticas era puesto de manifiesto por los técnicos de Iberia, cuando evaluaban en enero de 1972 el fracaso de su acción en Pluna: "Lo que no puede hacerse es que haya dos políticas distintas y que se ignoren la una a la otra"⁶⁰. Tampoco hubo apoyo financiero desde el presupuesto uruguayo para capitalizar la aerolínea nacional, ni Iberia consiguió modificar sustancialmente el esquema organizativo de la compañía uruguaya, a pesar de los medios desplegados y el interés de la compañía española. Las restricciones de la administración uruguaya en materia laboral y la propia inestabilidad política del país esterilizaron los esfuerzos por lograr cambiar la cultura corporativa de Pluna: "El logro de unos objetivos se puede conseguir con una gestión acertada. Pero toda gestión requiere su tiempo. Los cambios continuos en la dirección de la Empresa imposibilitan el buen éxito de la gestión. Este ha sido el caso de Pluna donde en un período de un año han pasado tres perso-

⁵⁹ Como sostenían los directivos de Iberia, "Pluna está claramente diferenciada de lo que pudiera considerarse como un Organismo Estatal típico. Es una Empresa de Transporte Aéreo que compite dentro y fuera de las fronteras del país en un mercado internacional, con otras Compañías Aéreas que tienen una dinámica agresiva y que requieren, por tanto, una gran agilidad y flexibilidad en cuanto a las acciones a [sic] tomar por la Compañía, y que no deben estar subordinadas a una total estructura burocrática del estado [sic]" Archivo de Iberia, *Informe sobre la Asesoría Técnica a Pluna, enero de 1972*, p. 9. Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁶⁰ Archivo de Iberia, *Informe sobre la Asesoría Técnica a Pluna, enero de 1972*, p. 29. Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

nas distintas por la Dirección General del Ente" y "La plantilla de personal sigue siendo excesiva y, por otra parte, los sueldos existentes no permiten contratar al personal técnico especializado necesario"⁶¹. Los problemas financieros eran particularmente graves, pues el gobierno uruguayo no había establecido ningún plan de corto y de medio plazo para capitalizar la compañía que, sin embargo, todavía seguía teniendo la misma estructura administrativa: "En la actualidad la situación financiera de Pluna pone en grave riesgo cualquier acción que se quiera tomar sobre su continuidad y gestión"⁶². Sólo podía hablarse de resultados positivos en lo que se refiere a los ingresos de la compañía como consecuencia de la incorporación del Boeing 737 a la flota de cuatro anticuados Vickers. Pluna pasó de percibir en 1969 1.958.572 dólares, a 2.451.708 dólares en 1970, cuando desde el 1º de mayo la nueva aeronave fue operativa. En 1971 los ingresos de Pluna ascendieron a 4.226.783 dólares, que se obtuvieron en una red que operaba destinos a Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Asunción, Montevideo, Punta del Este, Sao Paulo, Porto Alegre y Río de Janeiro.

A pesar de estos resultados, los problemas financieros de Pluna acabaron paralizando la acción de Iberia en la compañía uruguaya, pues ninguna de las medidas propuestas como urgentes por ésta se llevó a cabo. En particular, no se adoptó el establecimiento de un plan de inversiones a cinco años, el saneamiento de la situación financiera y créditos del Gobierno a la empresa hasta que Pluna obtuviese rentabilidad en sus operaciones. Como señalaba Iberia al final de su informe sobre la acción realizada en la aerolínea uruguaya desde 1969. "Si estas medidas no son aceptadas por la Dirección General de Pluna y el Gobierno Uruguayo, y no son puestas en ejecución en el menor plazo posible, no consideramos viable la supervivencia de Pluna. Cualquier plan de soluciones parciales o limitadas que se intentare para un futuro desarrollo de Pluna, no podrá tener ninguna viabilidad a corto plazo"⁶³.

⁶¹ Archivo de Iberia, *Informe sobre la Asesoría Técnica a Pluna, enero de 1972*, pp. 29-30, Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁶² *Ibidem*, p. 30.

⁶³ *Ibidem*, p. 35.

Desde abril de 1972 el 737 había dejado de volar. Aerolíneas Argentinas, empresa que les prestaba mantenimiento a los aviones de Pluna, retenía los motores del aparato por la acumulación de deudas de ésta por valor de 400.000 dólares⁶⁴. Al mismo tiempo, se había dejado de abonar con regularidad a Iberia los pagos por el arrendamiento del avión, sus repuestos y por la asistencia técnica. En julio de 1972 la deuda acumulada por gastos financieros y alquiler de la aeronave, asistencia técnica prestada e impuestos ascendía a 2.883.175 dólares. Hasta ese momento, Pluna sólo había satisfecho con Letras del Tesoro los gastos financieros a Iberia hasta marzo de 1971 por un importe de 788.000 dólares, y ante las dificultades para hacerles frente a sus obligaciones, proponía liquidar la deuda pendiente mediante Bonos del Tesoro, pagaderos a largo plazo, que la compañía española rechazó⁶⁵. Sin duda, la situación política y económica que vivía Uruguay desde mediados de 1968 favoreció la inestabilidad permanente del entorno institucional e hizo muy difícil la continuidad de proyectos que dependían de decisiones del Gobierno. El presidente Jorge Pacheco Areco, en el poder desde enero de 1968, mantuvo a lo largo de su mandato una política de estabilización, pero tuvo que enfrentarse a fuertes restricciones de crédito entre 1968 y 1970 por su política ambivalente frente a las propuestas de liberalización hechas por el Fondo Monetario Internacional. Además de los problemas para afrontar la deuda externa, desde mediados de 1968 los conflictos con sindicatos y trabajadores acabaron generando fuertes tensiones sociales, agravadas por la aparición del movimiento guerrillero urbano conocido como Tupamaros. Las elecciones de noviembre de 1971, en medio de graves problemas económicos y políticos, implicaron un cambio de presidencia que pasó a manos de Juan María Bordaberry, cuya política económica no se manifestó claramente hasta febrero de 1973⁶⁶.

⁶⁴ Aerolíneas Argentinas ya había mostrado a Iberia su preocupación y recelo por la acción de la española en Pluna, ya que había supuesto una reducción del pasaje de la argentina a cargo de la uruguaya en las negociaciones sobre los acuerdos de *pool* en abril de 1971.

⁶⁵ Archivo de Iberia, *Deuda de Pluna al 31 de julio de 1972*; y *Política de cooperación y ayuda financiera a Pluna, 9 agosto de 1972*, Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁶⁶ Un resumen de la política económica y social de la presidencia de J. Pacheco Areco y J. M. Bordaberry en Finch (1991, 213-220).

En octubre de 1972 admitió al enviado de Iberia el Ministro de Transportes del Uruguay, Urraburu Añon, que “para él, la situación a que se había llegado como consecuencia de la cooperación entre las dos compañías la responsabilidad era de la parte uruguaya, sin que Iberia tuviese culpa alguna”⁶⁷. Los apuros económicos del gobierno de la República Oriental habían disparado el volumen de la deuda estatal y se reconocía la inexistencia de una política definida para el futuro de la aviación comercial⁶⁸. Por razones políticas, el gobierno español presionó a Iberia para mantener sus acuerdos con Pluna, a lo que los directivos de la empresa hispana contestaron con argumentos técnicos: la parte uruguaya no había cumplido con los puntos fundamentales del pacto, entre los cuales destacaban reestructurar la compañía como una sociedad anónima independiente dentro del conglomerado de la administración aeronáutica, organizar una empresa moderna y apoyarla con créditos productivos, es decir, hasta obtener rentabilidad: “Con las limitaciones actuales que se padecen en Pluna, sólo se podrán conseguir algunos pequeños objetivos de mejora de organización y funcionamiento de la empresa, *pero nunca se podrá llegar a conseguir una empresa moderna, eficiente, que busca en el mercado del transporte aéreo un puesto destacado*”⁶⁹. En otros términos, las labores de consultoría y asesoría de los directivos españoles en Pluna no alcanzaron el éxito porque no se habían podido llevar a cabo las medidas recomendadas y pactadas en el acuerdo⁷⁰. La deuda era a fines de 1973 de 3.300.000 dólares que, finalmente, Iberia pudo cobrar parcialmente con la venta del 737 a una

⁶⁷ Argini, Caja 325.4.6.7/4991. *Informe de la visita realizada a Pluna los días 3 al 5 de octubre de 1972*, por J. M. Gullón. Subdirector de Proyectos Especiales de Iberia, p.1.

⁶⁸ La presidencia de Juan María Bordaberry entre fines de 1971 y 1976 se caracterizó por la toma del poder *de facto* por los militares y la crisis económica de fondo, que terminó acuñando el término *bordaberrización* como sinónimo de poder militar *de facto* frente a instituciones nominalmente civiles.

⁶⁹ Archivo de Iberia, *Informe sobre la Asesoría Técnica a Pluna, enero de 1972*, p. 28, Caja Pluna, 1971-1974, Estante 466.

⁷⁰ Argini, Altos cargos. C. Boada, Caja 56, Exp. 7. *Informe de la visita realizada a Montevideo para tratar de la devolución del avión B-737 y de la liquidación de la deuda de Pluna con Iberia*, por José María Gullón, Subdirector de Proyectos Especiales y Jesús Mulás, Director Económico Financiero, 20 diciembre 1973, p. 3.

compañía hondureña, tras la rescisión del contrato con Pluna el 29 de enero de 1974 y una vez finalizado el acuerdo cooperativo entre ambas compañías en abril del mismo año⁷¹. El gobierno uruguayo subrayó “la buena voluntad de Iberia para lograr un acuerdo equitativo en términos menos onerosos para el país y de esta manera se da por finalizada una operación comercialmente iniciada en noviembre de 1969 y que no dio los frutos que sus promotores habían proyectado”⁷².

En lo que hace referencia al Perú, la estrategia de Iberia era más completa. La empresa española disponía de un acuerdo bilateral con Aerolíneas Peruanas (Apsa), una compañía nacida en 1965 como operadora de bandera del gobierno peruano, autorizada a volar a Europa, según los acuerdos bilaterales. La compañía venía explotando, con regularidad y gran ocupación, una red que comprendía a Buenos Aires, Santiago, Lima, México y Los Ángeles. Disponía de otra línea que iba de Buenos Aires a Sao Paulo, Río, Lima, Guayaquil y Miami. Se trataba de una empresa con déficit que en opinión de Iberia se debía “a la excesiva liberalidad de su gobierno en concesiones de derechos de tráfico a compañías extranjeras y a utilizar una flota de Convair Coronado 990 que, en virtud del contrato de adquisición, da un resultado claramente negativo”⁷³. Para la empresa española, dentro de sus planes en América Latina, la operación que habría de desarrollar con Apsa era muy importante, dadas las buenas perspectivas de desarrollo de los tráficos tras el acuerdo bilateral de 1969. A partir de este pacto se comenzó a volar con un DC-8 alquilado por Iberia la ruta a Madrid, París y Londres desde Lima, y se duplicaron sus frecuencias a Europa que, con la reglamentación de IATA, no podría obtener.

Iberia le planteó cuatro puntos de actuación en sus planes a Apsa. En primer término, persuadir al

⁷¹ Viniegra (1988, 202-203). La deuda sería liquidada por el gobierno uruguayo en un plazo máximo de tres años, mediante seis pagos semestrales consecutivos, equivalentes cada uno de ellos a una sexta parte del monto total de la deuda, con el incremento de un tipo de interés del 10% anual. Véase también Maruri (2004, 370-388).

⁷² Diario *La Mañana*, Montevideo, 15 de febrero de 1974.

⁷³ Argini. Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 1. *Cooperación en Hispanoamérica*, pp. 3-4.

gobierno peruano para que participara en la empresa de aviación, con objeto de asegurarse una actuación legal favorable a los intereses de la compañía española; sustituir los Convair Coronado por una flota más moderna de largo recorrido que empleara los DC-8-50, los cuales asegurarían mayor tráfico y, por tanto, mayor rentabilidad⁷⁴; financiar tres unidades de este tipo de avión⁷⁵ y desarrollar los servicios de tierra y terminales de carga, que suponían en total para Iberia un desembolso de 16 millones de dólares. Esta transacción implicaba como contrapartida del gobierno peruano “la inclusión en el *pool* entre Perú y España toda la red de Apsa en el hemisferio”⁷⁶. Iberia participaría en el capital social de Apsa en un 18%, lo cual podría garantizar la eficacia en la gestión comercial. En conjunto, la operación alcanzaba un monto de 22,36 millones de dólares, la mayor de todas las que contenía el plan de Iberia para toda América Latina⁷⁷.

Los pactos se llevaron a cabo parcialmente, a causa del incumplimiento de los compromisos de parte del inestable gobierno peruano. A primeros de abril de 1971 la compañía dejó de funcionar⁷⁸. La pésima gestión de la aerolínea provocó la quiebra y el cese de la explotación. Iberia había aportado 6.300.000 dólares a Apsa, que no recuperó. La situación posterior puso a Iberia en una posición de fuerza frente al gobierno peruano. La compañía española mantuvo abierta la colaboración con las instancias oficiales del Perú ofreciendo cooperación económica y técnica a partir de contratos de asistencia y de gestión que hicieren rentable a Apsa. A cambio, Iberia reclamaría “un trato preferente en materia de tráfico

⁷⁴ Este tipo de avión tenía capacidad para 144 plazas y una autonomía de vuelo de 11.170 kilómetros.

⁷⁵ La pretensión de Iberia era ceder en alquiler sus propios DC-8-50 usados, después que hubieran sido sustituidos por DC-8-63, B-747 y, eventualmente, DC-10.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 4.

⁷⁷ A los 16 millones para flota y servicios de tierra habría que añadirles los 6 millones necesarios para el relanzamiento de la nueva compañía y los 360.000 para participación en el capital social. Argini. Caja 325.4.7.9/4620. *Política cooperativa en Hispanoamérica*, 6/11/1970, p. 7.

⁷⁸ Un análisis de la política económica del período de gobierno del general Velasco Alvarado, basado en una política de nacionalizaciones entre 1968 y 1976 en Thorp (1991, 67-82) y Martínez Díaz (1986, 180-186)

aéreo en el Perú⁷⁹. Sin embargo, el gobierno peruano hechó mano de dos argumentos para presionar: en primer lugar, el DC-8 alquilado a Iberia por Apsa no podía reintegrarse a la flota de la compañía española por estar matriculado en el Perú. En segundo término, Iberia necesitaba cambiar las cláusulas de capacidad del convenio bilateral hispano-peruano de 1954. En virtud de éstas, para aumentar las frecuencias o la capacidad de los vuelos había que demostrar que los índices de ocupación durante los seis meses anteriores a la petición habían sido superiores al 80%, lo cual prácticamente era imposible. En cambio, constituían obligaciones que otras compañías no tenían que acatar, ya que no habían incluido esta cláusula en sus convenios. Iberia quería modificar las condiciones porque necesitaba operar un vuelo más a la semana entre Madrid y Lima, tal como había hecho desde 1969⁸⁰. Aunque la renegociación había ido por buen camino, los diplomáticos peruanos trataban de presionar con la demora de la firma de un nuevo acuerdo bilateral, supeditándolo a la solución de los problemas de Apsa⁸¹. La inestabilidad política del gobierno del general Velasco Alvarado y los problemas de déficit crónico el Estado peruano, con su política de nacionalización de empresas privadas, impidieron llegar a acuerdos permanentes para el tráfico que habría de desarrollar Iberia, hicieron fracasar la estrategia concebida para el Perú y no se pudieron enjugar las pérdidas de la operación.

El plan general de Iberia para la región estaba diseñado y concebido para mejorar su organiza-

⁷⁹ Argini. Altos Cargos. Claudio Boada, Caja 56, Exp. 14. *Viaje a Hispanoamérica del Sr. Ministro de Asuntos Exteriores*, junio 1971.

⁸⁰ Iberia disponía de tres vuelos Madrid-Lima vía Bogotá. Dos de ellos continuaban a Bolivia y Chile. La desautorización de un vuelo más obligaba a regresar de Bogotá a Madrid, y otro de los vuelos operaba sin derechos de tráfico entre Lima y Guayaquil.

⁸¹ Las autoridades aeronáuticas peruanas habían llegado a un acuerdo con las españolas, sobre la base de una nueva cláusula de capacidad, acordes con los acuerdos de Bermudas de 1946, que fijaban como principio general que la capacidad debería estar relacionada con los requerimientos del tráfico entre el país de origen y los países de destino, con las necesidades operativas de las líneas aéreas y con la demanda del área que atravesara la línea, tras tener en cuenta los servicios locales y regionales. Véase Mackenzie (1991, 70). La base de esta regulación era la llamada *Quinta libertad*, que fijaba el derecho de una aerolínea nacional a llevar pasajeros de un segundo país a un tercero.

ción comercial y ganar cuota de mercado. La estrategia de expansión tenía dos puntos clave: formar un *holding* con sede, bien en Bahamas, bien en Panamá, en el que se inscribieran todas las participaciones en las compañías aéreas; y crear un centro de operaciones —*hub and spoke*— desde el cual se pudieran reexpedir los tráficos entre América del Norte y la del Sur, por una parte, y entre el conjunto de América y Europa a través de España, por otra. El primer punto tenía un objetivo operativo y, sobre todo, buscaba eludir los controles de la *Civil Aviation Board* (CAB), en lo que se refiere a la legislación sobre nacionalidad de las compañías que operaban derechos de tráfico hacia o desde los Estados Unidos. El segundo constituía un elemento de estrategia geográfica, que trataba de tomar posiciones frente a la inminente introducción de los aviones de cabina ancha o doble pasillo. Las operaciones planteadas y puestas en marcha en Panamá y República Dominicana se concibieron como respuesta a los objetivos iniciales del plan para América Latina, y formaban parte de una estrategia general a la que estaban vinculadas las otras actuaciones llevadas a cabo en la Argentina, el Uruguay y el Perú.

La participación de Iberia en Air Panamá constituyó uno de los pilares sobre los que se asentó la política expansiva en la región. Se partió de un punto básico: “La situación geográfica de Panamá es considerada dentro de la industria del transporte aéreo mundial como un enclave de primera importancia”⁸². El interés por desarrollar una compañía de aviación en Panamá, en la que participara Iberia, partió de un grupo de financieros panameños en 1966, encabezados por la familia Eleta, banqueros y empresarios muy conocidos en el país centroamericano y vinculados a España mediante los negocios conjuntos y lazos familiares de la familia Fierro⁸³.

⁸² Argini. Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 1. *Cooperación en Hispanoamérica*, 30/6/1970, p. 5.

⁸³ Ignacio Fierro Viña, empresario asturiano y uno de los cinco hijos del banquero Ildefonso González-Fierro Ordóñez, había impulsado los negocios familiares en Centroamérica tras el fallecimiento de su padre en 1961. Casado en 1963 con la hermana de los Eleta, Yolanda, Fierro consolidó sus negocios en Panamá, en el ámbito de la banca, las empresas tabaqueras y el negocio de la producción de cerillas. Era el principal propietario de Fosforera Centroamericana, del Banco Internacional de Panamá y tenía la licencia de la tabaquera norteamericana Philips Morris

En noviembre de 1966 el Consejo de Administración de Iberia aprobó el inicio de conversaciones con el grupo de empresarios panameños que comandaban Fernando y Carlos Eleta. El grupo Eleta había presentado a Iberia su proyecto de creación de la compañía de aviación Panair "a la que van a adjudicarse los derechos de tráfico internacional desde Panamá con Estados Unidos y a otros países del Golfo de Méjico y del Caribe"⁸⁴. Los impulsores de la compañía daban por hecho que se otorgaría la concesión de los derechos de tráfico, ya que Fernando Eleta desempeñaba la cartera de Asuntos Exteriores en el gobierno del presidente Marco Aurelio Robles, en el poder desde 1964⁸⁵.

Los empresarios centroamericanos pensaban desarrollar una red de transporte aéreo con los Estados Unidos a partir de la inauguración del nuevo aeropuerto de Tocumen y la constitución de la sociedad Panair S.A. En enero de 1967 Iberia y Panair suscribieron una carta de intenciones que contemplaba la participación de la española en un 49% del capital de la nueva sociedad, con el compromiso de que Iberia aportara también aeronaves alquiladas a la compañía, además de asumir la dirección técnica de la nueva sociedad⁸⁶. El objetivo de la empresa española era conseguir los derechos de tráfico para un itinerario transversal a sus líneas de llegada como era el de Lima a Panamá y Nueva York, los cuales, hasta entonces, le estuvieron vetados al gobierno panameño, pues el aeropuerto anterior a Tocumen estaba situado en la zona del Canal y las autoridades norteamericanas se

en el país. Fierro había iniciado el contacto con los Eleta por medio de negocios conjuntos con sus flotas navales, aprovechando las ventajas de la bandera de conveniencia panameña y el canal de Panamá como zona estratégica.

⁸⁴ Archivo de Iberia, *Carta de Lázaro Ros a la presidencia del INI, recabando [sic] aprobación de la compra de acciones de Air Panamá, 26-XII-1966*, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466.

⁸⁵ Robles sería destituido a comienzos de 1968 por la Asamblea Nacional por malversación de fondos públicos. Convocadas nuevas elecciones, fueron ganadas por Arnulfo Arias Madrid, que a su vez fue depuesto por la Guardia Nacional, de la que surgiría a fines de 1968 como hombre fuerte del país el coronel Omar Torrijos.

⁸⁶ Sobre los orígenes, desarrollo y crisis de Air Panamá Internacional, véase Rosas (1980).

negaban a dar derechos de vuelo desde su propio territorio⁸⁷. En junio de 1967 Iberia tomó formalmente una participación del 33%⁸⁸ de la nueva compañía, que pasaría a llamarse Air Panamá Internacional (Api).

La puesta en marcha de la nueva empresa no fue tan rápida como se preveía. El principal problema fue que el Departamento de Estado de los Estados Unidos no dio traslado a la CAB de las solicitudes para autorizar los vuelos de la nueva compañía para las escalas de Miami y Nueva York. La excusa norteamericana se basaba en que los gobiernos panameños "habían extendido autorizaciones que creaban confusión ya que existían 5 compañías con derechos a volar a los Estados Unidos: 2 de transporte de pasajeros y 3 de carga que el gobierno panameño, previa presión del grupo Eleta y el gobierno español, reduciría a 1 de pasajeros y 2 de carga⁸⁹. Air Panamá Internacional pasaría a ser la compañía con derechos concedidos por Panamá para volar a los Estados Unidos con tráfico de pasajeros.

Los acontecimientos políticos que se sucedieron a lo largo de 1968 en el país centroamericano y las maniobras dilatorias de la CAB acabaron por retrasar el inicio de las operaciones de la nueva compañía hasta 1969. La destitución del presidente Robles y la convocatoria de elecciones pusieron al grupo Eleta, apoyo político de la operación de Air Panamá, en una posición delicada. La prensa y parte de la

⁸⁷ La *Civil Aviation Board* (CBA) mostró desde el principio de los acuerdos entre Iberia y los empresarios panameños una actitud hostil frente a los proyectos de itinerarios de la nueva compañía. Ello hay que entenderlo en el marco de las relaciones tensas que el gobierno de Robles mantenía con la administración del presidente Johnson por las negociaciones que se habían iniciado en torno a la devolución de la soberanía del Canal.

⁸⁸ La participación inicial fue del 49%, pero tuvo que ser rebajada formalmente por exigencia de la CBA. El 16% del capital restante se transfirió a Miguel Monzó, gerente de Iberia en Panamá. De este modo se mantuvo el 49% en el capital fundacional de la compañía.

⁸⁹ Las compañías de tráfico de pasajeros eran VIP y Rapsa; las de carga, Copa, Air Panamá y Paisa, filial de la venezolana Viasa. La primera de las compañías de pasajeros no llegó nunca a volar y "la segunda no es previsible que salga del ámbito nacional panameño". Archivo de Iberia. *Memorandum. Proyecto Air Panamá elaborado por Emilio Pan de Soraluece, embajador de España en Panamá, 20-XII-1967*, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466.

opinión pública planteó un enfrentamiento entre los empresarios panameños y el candidato a la presidencia Arnulfo Arias⁹⁰, pero para las fuentes diplomáticas y los asesores que informaban a la compañía Iberia, el resultado de las elecciones no iba a afectar a la estrategia de desarrollo de Air Panamá: "Nuestro abogado, que milita en la oposición, asegura que sea el candidato que triunfe no ha de afectarnos en nada. La compañía tal y como está planteada es la única solución para que Panamá pueda presentarse ante el mundo con una empresa de alto nivel, gracias a la liberalidad con que Iberia ha tratado el tema. Además pasadas las elecciones 'nos volveremos a sentar todos a la misma mesa'"⁹¹. Para Iberia no parecía ser problema quién obtuviera la presidencia de Panamá en las elecciones de la primavera de 1968: "El resultado de las elecciones nos obligará a adaptar nuestros procedimientos en cada caso. Es de esperar que el triunfo del candidato presidencial nos permita un desarrollo rápido de la empresa, o el ritmo de crecimiento que Iberia quiera darle. Si el que triunfa es el candidato de la oposición será necesario estudiar el plan de acción que nos permita seguir con la misma distinguida consideración ante la Presidencia, que deberá ser trazado una vez conocidas las personas que van a integrar el gobierno"⁹².

Entre tanto, la CAB seguía estableciendo objeciones a la demanda de derechos de tráfico para la nueva compañía panameña. No autorizaba los acuerdos de alquiler de avión con tripulación conocidos como *wet lease*⁹³, ni que este incluyera la rotación en Nueva York de los vuelos de Iberia desde Madrid, que continuarían a Panamá después, operados por Air Panamá. En opinión de los directivos de Iberia, había

⁹⁰ "A pesar de que [los Eleta] tienen por parte del pueblo el reconocimiento de una mayor probidad, por encima del resto de la oligarquía, no se han visto libres de los salivazos de la prensa electoral. Se llega a ver por algunos la situación actual como una batalla entre Arnulfo Arias por un lado y los Eleta por otro, presentándoles como enemigos personales en lucha a muerte", Archivo de Iberia, *Air Panamá. Acontecimientos políticos en Panamá. Confidencial. Madrid, 26 abril de 1968*, p. 3, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466.

⁹¹ *Ibidem*

⁹² *Ibidem*, p. 4.

⁹³ Es decir, como vuelos de una compañía que opera otra por cuenta de la primera, incluso la tripulación.

que enfrentarse a estos escollos planteados por la CAB mediante el compromiso de sustitución paulatina de los vuelos de Air Panamá con aviones y tripulaciones de Iberia a aparatos y tripulantes panameños en un plazo de cuatro años. Para contrarrestar los problemas esgrimidos por la CAB en la cuestión de la rotación de aparatos en Nueva York, Iberia propuso conseguir los derechos a México por Air Panamá para poder disponer de dos puntos: Lima, que ya se habían demandado, y la capital mexicana⁹⁴. Fernando Eleta, todavía ministro de Asuntos Exteriores en abril de 1968, defendió ante el gobierno de los Estados Unidos el derecho de Air Panamá a volar a Nueva York en reciprocidad con las facilidades otorgadas a las empresas de aviación norteamericanas desde los convenios bilaterales firmados en 1949. Además rechazaba los obstáculos impuestos por la CAB para no otorgar licencia a Air Panamá Internacional por no disponer ésta de flota propia y tener que utilizar en *wet leasing* las aeronaves y las tripulaciones de Iberia, argumentado que ello no contravenía las cláusulas del convenio panameño-norteamericano de 1949, que estipulaban que la mayoría del capital de las empresas de aviación usuarias de los derechos deberían ser de capital panameño. La CAB argumentó: "It became apparent at that time that the minority ownership of Api by Iberia did not constitute substantial ownership or control under Panamanian law, but, combined with the wet-leasing arrangement under which the proposed service would be provided with Iberia aircraft and crews, did present a problem under US law as applied by the Civil Aeronautic Board"⁹⁵. Eleta adoptó como medida de presión frente a los Estados Unidos la posible denuncia del convenio de 1949 si no se concedían los derechos de tráfico en las condiciones demandadas por Api: "Ante esta situación, a Panamá no le quedaría otro camino que el de denunciar el Convenio de Aviación de 1949 ya que éste ha servido, tan sólo, para que las líneas aéreas de Estados Unidos de América exploten unilateralmente las rutas negociadas, mientras que las líneas

⁹⁴ Archivo de Iberia, *Informe sobre "Air Panamá Internacional SA"*, 24-I-1968, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466

⁹⁵ Archivo de Iberia, *Carta de Fernando Eleta, Ministro de Relaciones Exteriores de Panamá a Su Excelencia Charles W. Adair, Jr., Embajador de Estados Unidos de América en Panamá, Panamá, 10-IV-1968*, p. 3. Caja Air Panamá, 1966-1978.

aéreas de Panamá se han visto restringidas, mediante obstáculos de todo orden que han encontrado en su camino”⁹⁶.

Fernando Eleta actuó como la persona clave en la operación de creación de Air Panamá Internacional y también del papel desempeñado por Iberia en la compañía. Eleta podía presionar a las autoridades norteamericanas, porque había tenido un papel primordial en Panamá en la operación de absorción de la compañía de aviación norteamericana Panagra por Braniff. Aquella era una empresa en la que Pan Am tenía el 40% del accionariado y había desarrollado una red comercial de vuelos entre los Estados Unidos y América del Sur desde 1928. En julio de 1966 la Presidencia de los Estados Unidos aprobó la adquisición de Panagra por Braniff, que desde 1967 ya incluía la flota y sus rutas en la nueva compañía. De esta manera, Braniff consiguió parte del mercado de la compañía, que hasta entonces había sido su competidora en Suramérica. Panamá era, precisamente, el punto geográfico desde el cual Braniff apoyaba los vuelos desde Nueva York y Miami para llegar a Buenos Aires y Santiago de Chile. La actitud del gobierno panameño frente a la nueva situación de las compañías americanas fue exigir derechos de reciprocidad para la operación de Air Panamá, teniendo en cuenta el papel que Fernando Eleta había tenido en la operación de compra de Panagra por Braniff, compañía para la que el grupo Eleta había trabajado claramente en favor de sus intereses.

Los vínculos familiares del grupo Eleta con financieros españoles muy bien relacionados con el general Franco favorecieron la entrada de Iberia en el proyecto de creación de Air Panamá Internacional. Además, la acción política de Fernando Eleta garantizaba la negociación de derechos de tráfico con el Perú y México para Air Panamá valiéndose de su acción e influencia desde el Ministerio de Relaciones Exteriores. En último término, Eleta también tenía un protagonismo importante en la constitución de una empresa de transportes denominada Paisa, vinculada a la compañía de aviación venezolana Viasa. Para Iberia, Fernando Eleta era, por tanto, una figura clave para la puesta en marcha de Api.

⁹⁶ *Ibidem*, p. 10.

En diciembre de 1968 Iberia había madurado la acción en Air Panamá, a pesar de que la negociación de los derechos de vuelo a los Estados Unidos se encontraba estancada. Poner en marcha la compañía requirió establecer líneas en *pool* con las compañías Apsa y Aeroméxico, para las rutas a Lima y México. Contaban ya con contactos con la fabricante Douglas para alquilar un DC-9 con opción de compra y se pensaba en reclutar pilotos en Panamá y México. En lo que se refiere a la organización de la compañía en tierra, Iberia tenía previsto incorporar gerentes españoles para poner en marcha la organización comercial, administrativa, el *handling* y el mantenimiento de aeronaves de la compañía. Para Iberia era necesario concentrar los esfuerzos en volar a México y Lima y desarrollar después la red hacia Venezuela, hasta que se consiguiera operar vuelos directos a los Estados Unidos. El escollo de la ausencia de derechos de tráfico otorgados por la CAB se pensaba superar matriculando el DC-9 en Panamá. El planteamiento general de Iberia en sus relaciones con Air Panamá era claramente "establecer doctrina para que podamos extraer fruto de esta operación"⁹⁷.

En 1969 Api inició sus operaciones con un DC-9 arrendado a Douglas con el aval en garantía de Iberia⁹⁸, en un momento políticamente delicado, ya que el general Omar Torrijos había consolidado su poder dentro de la junta de gobierno que administraba el país desde el golpe de Estado de fines de 1968. Durante los dos primeros años de operación, Api llegó a alcanzar un déficit mensual de explotación de 80.000 dólares, y la deuda con Iberia ascendía a 2.852.000 dólares. La dirección de la empresa española planteó que los riesgos de seguir en la operación eran muy elevados y que la única alternativa era aumentar la flota a un segundo DC-9 e incorporar un nuevo avión de largo recorrido, como el DC-8. Sólo mediante el desarrollo de la ruta Panamá-Nueva York y las frecuencias con Lima podría pensarse razonablemente en obtener cierto futuro comercial para la compa-

⁹⁷ Archivo de Iberia, *Notas relacionadas con Air Panamá. Presidencia de Consejo de Administración a Director Gerente*, 26-XII-1968, pp. 1-6, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466.

⁹⁸ Agini. Caja 325.4.7.9/4822. *Informe remitido por la dirección de Iberia acerca de la situación de Air Panamá Internacional*, 29/5/1971, s.p.

ña, pero los socios panameños no estaban dispuestos a asumir las pérdidas, argumentando que su único compromiso era aportar los derechos de tráfico del gobierno de Panamá⁹⁹. Gracias a la intervención del gobierno español se mantuvo la operación, pues Iberia congeló sus aportaciones financieras y obligó a la acción política al máximo nivel¹⁰⁰. Dicha acción se concretó en conseguir involucrar al gobierno de Torrijos en la empresa mediante una acción concertada mediante conversaciones bilaterales, en las que Iberia se mantuvo al margen¹⁰¹. El gobierno español otorgaría créditos a la compañía a cambio de concesiones y ayudas a Api por el Ejecutivo panameño. Dichas ayudas consistieron en comprometerse en la defensa del mercado aéreo nacional para Api, protección de tarifas y concesión de servicios en el aeropuerto de Tocumen. Iberia cifró las necesidades de financiación para poner en marcha el plan acordado a partir de julio de 1971 en 16.300.000 dólares.

Las presiones del Ejecutivo español y las exigencias de Iberia, que condicionaba su participación a la introducción de una dirección adjunta con capacidad ejecutiva en la compañía, dieron lugar a un convenio final, firmado

⁹⁹ El grupo Eleta cambió de actitud frente a Iberia y el gobierno español: "[...] se tienen noticias de que los hermanos Eleta están tratando con las autoridades panameñas para que se denuncie el convenio de Aviación Civil con España, lo que supondría que la línea a Panamá no podría efectuarse. Es posible que intenten denunciar también otros convenios ajenos a la aviación, y que incluso pongan inconvenientes a la vista a Panamá del Ministro Sr. López Bravo". Archivo de Iberia, *Nota de José María Gullón, Subdirector de Proyectos Especiales a Dirección Gerencia sobre la situación financiera en Air Panamá, Madrid, 30-IX-1971*, Caja Air Panamá, 1966-1978, Estante 466. La salida del poder del grupo Eleta con Arias y Torrijos no había mermado su capacidad de influencia sobre el gobierno panameño.

¹⁰⁰ Las concesiones de Iberia a Air Panamá llegaron a comprometer incluso sus propios derechos de tráfico en el país centroamericano. En julio de 1970 se revisó el convenio bilateral entre España y Panamá, y se decidió que la concesión de derechos de tráfico a Iberia debería estar supeditada a un acuerdo de explotación conjunta entre Iberia y Air Panamá que cubriera el tráfico originado en Panamá o destinado allí. El gobierno panameño estaba comprometiendo los derechos de tráfico de Iberia a la ayuda y concesión de créditos para el funcionamiento de Api. Iberia calificaba esta situación de "pago de un canon por el ejercicio de derechos de, incluso, de 3ª y 4ª libertad", Archivo de Iberia, *Air Panamá y derechos de tráfico de Iberia en Panamá, 4-X-1971*, Caja Air Panamá, 1966-1978.

¹⁰¹ El Instituto de Turismo de Panamá entró en el accionariado de la compañía con el 10% del capital.

en abril de 1972¹⁰². El nuevo pacto, denominado *Acuerdo entre el Gobierno de España y el Gobierno de la República de Panamá sobre Asistencia Técnica y Financiera para el Desarrollo de la Aviación Civil Panameña*, recogió expresamente la garantía del gobierno centroamericano de que Api disfrutaría de la condición de Línea Aérea Designada, además de asegurar los derechos de tránsito. El convenio incluyó así mismo la puesta en marcha de un plan comercial de cinco años por un coste de 16.300.000 dólares que Iberia no sabía exactamente cómo se iba a financiar. En el acuerdo, los accionistas panameños, por medio de los compromisos de su gobierno, preveían amortizar 3.000.000 de dólares por la asistencia financiera concedida con anterioridad por la empresa española y, en consonancia, defendían la disminución del poder de la parte de Iberia en el Consejo de Administración de Api¹⁰³. El hecho de que el gobierno español se comprometiera a financiar el nuevo plan quinquenal por medio de Iberia frenó los intentos panameños de restar presencia española en el seno del Consejo de Administración de Api¹⁰⁴.

El impulso para relanzar la compañía provino en realidad de la insistencia del gobierno español. Iberia como empresa no parecía dispuesta a seguir en la operación, pues desconfiaba de las maniobras dilatorias del grupo panameño. Incluso en la primera reunión de la junta directiva de la compañía, tras el acuerdo de abril de 1972, los representantes de Iberia pusieron de manifiesto la necesidad de poner orden en la situación contable y financiera, pues de ello dependía el éxito del plan quinquenal de relanzamiento de la

¹⁰² El convenio estuvo precedido de una abierta hostilidad entre Iberia y los socios panameños que sólo la mediación del Gobierno condujo a la redacción de un plan quinquenal anejo al acuerdo, que la compañía española veía de imposible cumplimiento. La situación financiera era tan complicada que Iberia llegó a pedir la salida del programa, planteando que sólo seguiría adelante por imposición expresa del gobierno español. Una muestra de esta opinión contraria en Iberia en *Acuerdos de la Comisión Ejecutiva de Iberia dirigidos a la presidencia del INI en 8 de febrero de 1972*, en Argini. Caja 325.4.6.7/4991.Subcarpetas 325.4, Exp. 1.

¹⁰³ Archivo de Iberia, *Carta de Carlos Eleta Almazán, Presidente de Air Panamá Internacional S.A. a José Sáenz Insausti, Director Gerente de Iberia, Panamá, 7-III-1972*. Caja Air Panamá, 1966-1978.

¹⁰⁴ Archivo de Iberia, *Carta de José Sáenz Insausti, Director Gerente de Iberia a Carlos Eleta, Presidente de Air Panamá Internacional, Madrid, 15-V-1972*, Caja Air Panamá, 1966-1978.

empresa. En esta reunión, los ejecutivos de Iberia plantearon aumentar la flota a tres Boeings 727-100; y, sobre todo, centraron sus esfuerzos en arrancar de la parte panameña acuerdos sobre libertad para la gestión y planificación de la empresa y disponer de los derechos de tráfico básicos para asegurar el éxito comercial de la compañía. Los derechos hacia los Estados Unidos, en particular a Nueva York y Los Ángeles, seguían levantando recelos de la CAB, que no acababa de dar su aprobación a la presencia de Iberia en Panamá. Entre tanto, se planteó llegar a acuerdos con Aeroméxico y aumentar las frecuencias de vuelo entre Lima y Miami, además de la posible extensión de la línea hacia el sur del continente, para cubrir a Santiago de Chile, La Paz y Buenos Aires¹⁰⁵.

Para conseguir hacer viable a Air Panamá, Iberia debía poner en marcha un plan de apoyo de su red comercial en el continente americano con objeto de facilitar la venta y reservas de pasajes y las operaciones de tránsito. De igual modo, era necesario refinanciar los créditos con la banca española —Banco Santander y Exterior de España— para convertirlos en préstamos de largo plazo mientras se negociaran líneas de crédito adicionales. Entre tanto, el *handling* necesario para las operaciones de embarque, desembarque y manipulación de equipajes requeriría recursos adicionales de 150.000 dólares. Finalmente, Iberia también le haría frente a la regularización de los saldos adeudados al fabricante Douglas por el alquiler del DC-9, aunque se oponía a la pretensión de los socios panameños de aumentar la plantilla¹⁰⁶.

Los cambios políticos, las modificaciones sufridas por el mercado y el abandono de la política de apoyo a la concesión de derechos de tráfico en exclusiva a Air Panamá de parte del gobierno panameño dieron al traste con los objetivos de Iberia y del gobierno español. El 29 de octubre de 1972 la compañía norteamericana Pan Am realizó su primer vuelo regular con los Boeings 747 en la ruta de Los Ángeles a Guatemala y Panamá con retorno a Miami¹⁰⁷. La intro-

¹⁰⁵ Argini. Caja 325.4.6.7 /4991. Exp. 13. *Acta de la reunión de la Junta Directiva de Air Panamá, 6-7 junio 1972,*

¹⁰⁶ *Ibidem.*

¹⁰⁷ A la que se uniría la autorización de una nueva ruta de Chicago a Jamaica y Panamá a la Pan Am en diciembre de 1972.

ducción de los aviones de cabina ancha causó la protesta unánime de las compañías de aviación comercial de América Central que demandaban la denegación de derechos de tránsito por los gobiernos de la zona y muy particularmente por el gobierno de Panamá¹⁰⁸. Estas autorizaciones a Pan Am rompían el compromiso asumido por el gobierno panameño de que Api iba a ser la compañía de bandera panameña y empujó a Iberia a salir de la operación de Air Panamá, toda vez que, en esencia, se estaban cuestionando los acuerdos firmados en abril de 1972. La nueva política de *cielos abiertos* del gobierno panameño era contradictoria con el plan quinquenal, pues modificaba los compromisos y creaba un escenario completamente nuevo que ponía en grave riesgo la rentabilidad de las inversiones comprometidas por Iberia en su participada Air Panamá¹⁰⁹.

A comienzos de 1973 Iberia planteó la naturaleza real del problema de Api: "Se posee información de que el gobierno revolucionario de Torrijos no quiere ayudar en forma eficaz a la Compañía Api, del grupo Eleta, y la cotización de éste ha bajado sensiblemente en la vida pública panameña", a lo cual añadía: "Es evidente, que la intervención de los dos gobiernos responde a motivaciones más elevadas que las que nacen de los problemas específicos de dos empresas: potenciación de una compañía de bandera panameña que sirva los intereses políticos del transporte aéreo de la nación, con la asistencia técnica y financiera que España está siempre dispuesta a brindar, dentro también de sus fines políticos, a un país hermano. Si el gobierno panameño no parece prestar atención alguna a estos objetivos políticos, antes bien los contradice, pierde su sentido la presencia de Iberia en Api para servirlos. Se llega así a la conclusión de que el cuantioso sacrificio económico de España a través de Iberia, no se traduce en beneficio de un país, sino de un grupo. Cada día que pasa será

¹⁰⁸ La protesta fue firmada y secundada por Air Panamá, Compañía Panameña de Aviación, Líneas Aéreas de Nicaragua, Taca International Airlines y Transportes Aéreos Nacionales.

¹⁰⁹ La salida de Air Panamá fue pedida abiertamente por Iberia al INI en un texto muy duro en el que se acusaba al gobierno panameño de haber obrado con mala fe no solo con Iberia, sino también, por extensión, con el gobierno español. Argini. Caja 325.4.6.7/4991. Exp. 101. *Informe de la Comisión Ejecutiva de Iberia y acuerdos adoptados en la sesión del día 21 de diciembre de 1972 en relación con el tema de Air Panamá.*

más difícil, más costosa y más dramática la salida de Air Panamá, que se juzga inevitable"¹¹⁰.

Pese al interés del gobierno de Torrijos por defender sus compromisos internacionales en Air Panamá Internacional frente al gobierno español e Iberia, era evidente que los intereses de las compañías norteamericanas Pan Am y Braniff eran más importantes que los de los panameños. El propio ministro de Relaciones Exteriores de Panamá reconoció que las compañías estadounidenses estaban utilizando derechos de tráfico y aeronaves nuevas que eran cuestionables a la luz de la legalidad existente, pero que la realidad era que Air Panamá debía competir con ellas: "Mi gobierno comprende la honda preocupación del gobierno español; sin embargo, considera que la viabilidad de Air Panamá se basa fundamentalmente en una mayor participación del mercado cuya demanda registra un constante y sostenido crecimiento [...] Tal viabilidad se alcanzará sin lugar a dudas, tan pronto Air Panamá cuente con el equipo necesario para explotar adecuadamente la red de rutas establecida en su Plan Quinquenal de Desarrollo"¹¹¹. Las medidas que el gobierno panameño planteó para proteger a la empresa nacional de la competencia de las grandes aeronaves de las compañías norteamericanas se basaban en la búsqueda de derechos de reciprocidad con los Estados Unidos pero no de protección efectiva, es decir, que redujeran la oferta en frecuencias y el tamaño de la flota utilizada¹¹².

La compañía española, a pesar de la actitud del gobierno panameño y de los socios de Api, se man-

¹¹⁰ Argini. Altos cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 18. *Nota sobre Air Panamá adjunta a la carta de Jesús Romeo Gorría, Presidente de Iberia a Gregorio López Bravo, Ministro de Asuntos Exteriores, 29/1/1973*. La alusión de la presidencia de Iberia al grupo Eleta como único beneficiario de la política del gobierno español deja claras las vinculaciones entre el gobierno de Franco y el grupo empresarial panameño.

¹¹¹ Argini, Caja 5137/325.6. Filiales, 1973. *Carta de Juan Antonio Tack, Ministro de Relaciones Exteriores de Panamá a Gregorio López Bravo, Ministro de Asuntos Exteriores de España, Panamá 20 de febrero de 1973*, pp. 5-6.

¹¹² Tales como congelación de la oferta de Pan American y Braniff al nivel existente a fines de 1972; la obtención de nuevos puntos de entrada a Estados Unidos para Api, a parte de Nueva York y Miami; y reducción de concesiones de derechos de quinta libertad. *Ibidem*, pp. 6-7.

tuvo en el proyecto hasta el último momento por decisión exclusiva del gobierno español, en una situación que comprometía a la empresa en una deuda acumulada de 20 millones de dólares que se arrastró hasta 1976. El 6 de julio de ese mismo año se celebró una junta general extraordinaria de Air Panamá, y se acordó constituir una garantía hipotecaria en favor de Iberia sobre los tres aparatos Boeing 727. En la misma reunión también se acordó disolver y liquidar la sociedad¹¹³. El propio general Torrijos se había desentendido de apoyar a Api, tal como reconocía personalmente al embajador español¹¹⁴. La deuda con Iberia siguió creciendo, especialmente los vencimientos bancarios y el pago de aviones¹¹⁵. En mayo de 1978 Iberia traspasó sus derechos sobre Air Panamá a Cofina, una corporación nacional panameña, por seis millones y medio de dólares después del fracaso de las negociaciones llevadas a cabo por la empresa española para vender sus acciones y créditos en la aerolínea panameña¹¹⁶. La pésima gestión de Cofina acabó con la total bancarrota de Air Panamá en condiciones que su último gerente calificó de "extrañas"¹¹⁷.

¹¹³ Viniegra (1988, 211).

¹¹⁴ Rafael Gómez-Jordana transcribía la conversación que había sostenido con el Ministro de Relaciones Exteriores panameño y escribía: "Le dije que había visto al general Torrijos quien me había repetido el desinterés del Gobierno en participar en Air Panamá". Archivo de Iberia, *Carta del Embajador de España al Ministro de Asuntos Exteriores, Panamá 11 de octubre de 1976*, Caja Air Panamá, 1966-1978.

¹¹⁵ Los directivos de Iberia habían planteado una ampliación de capital de entre cuatro y cinco millones de dólares para poder hacer viable la actividad de la compañía, pero ni los socios panameños ni el gobierno de Torrijos aceptaron la propuesta que había realizado José María Gullón, vicepresidente de Api y responsable de la acción de Iberia en América Latina. Archivo de Iberia, *Carta de José María Gullón al Consejo de Administración de Api, Madrid, 21-I-1977*, pp. 2-3, Caja Air Panamá, 1966-1978.

¹¹⁶ *Ibidem*, pp. 216-218, 222, 225, 226-228. La Corporación Financiera Nacional (Cofina) se creó en 1975 para financiar proyectos públicos. Este organismo se vio envuelto en sucesivos escándalos financieros que pusieron en entredicho el destino de más de 75 millones de dólares. Véanse Andrés y Pizzurno (1995). Las negociaciones de venta se realizaron con los empresarios mexicanos Novey y Solís y la compañía panameña Aeromarinas, vinculada al coronel Noriega. Véanse estas negociaciones en Archivo de Iberia, *Informe de José María Gullón, Subdirector de Proyectos Especiales a Director General sobre Air Panamá Internacional, 28-V-1977*, Caja Air Panamá, 1966-1978.

¹¹⁷ Rosas (1980, 70-71).

Complementaria a la intervención en Panamá fue la que Iberia desarrolló en la República Dominicana. Iberia se planteó su intervención en la CDA —Compañía Dominicana de Aviación— motivada por la propia decisión personal del presidente del país anfitrión, Joaquín Balaguer, y por la posición estratégica del país antillano en el mar Caribe. La CDA era una aerolínea de propiedad estatal que a comienzos de 1968 estaba prácticamente en quiebra y sin flota. Balaguer pretendía darle un impulso a la compañía creando una empresa nueva, organizada como sociedad anónima y utilizando para ello el Banco de la Reserva de la Nación, que pasaría a ser el órgano desde el cual se gestionaría la nueva empresa. Se pretendía que Iberia participara en la nueva CDA mediante la cesión de material, consistente en dos DC-9 o dos Caravelles para cubrir las rutas entre Santo Domingo y Miami, San Juan de Puerto Rico y Caracas. Si no fuera posible esta cesión, la española podría financiar la compra o el arrendamiento de los aparatos. La CDA estaba también en disposición de que el material cedido lo fuera sobre la base de una explotación conjunta o mediante unos requisitos contractuales que establecerían ambas partes. La intención de la Presidencia de la República era atraer a la empresa española y a la vez conseguir algunos contactos con la compañía norteamericana Pan Am¹¹⁸. En realidad, la compañía norteamericana —tras declarar la CAB ilegales las operaciones de CDA con un DC-9 alquilado a Viasa— le había ofrecido a la empresa dominicana un 727 en alquiler para cubrir la ruta entre Santo Domingo y Nueva York, pues la CDA debía dejar de usar el bimotor antes del 1º de agosto de 1968.

Para Iberia era importante entrar en la operación de apoyo a CDA, porque estaba interesada en el auge de los tráficos del Caribe, y pactó con la compañía domi-

¹¹⁸ Archivo de Iberia, *Informe sobre la propuesta de la Cía. Dominicana de Aviación*, por José M. Martín Monasterio, Delegado en la R. Dominicana, Madrid, 13 de mayo de 1968, 4 páginas, Caja Dominicana de Aviación, 1968-1970. Monasterio se mostraba partidario de la cesión de flota para la explotación conjunta, ya que CDA explotaba, hasta entonces, un DC-9 de propiedad de Viasa en régimen de arrendamiento que comprometía hasta entonces a CDA en una deuda de 400.000 dólares. En todo caso, las autoridades dominicanas se comprometían a saldar esta deuda si se realizaba el acuerdo con Iberia.

nicana facilitar soporte técnico y comercial para la explotación de un avión de reacción que la española se comprometía a financiar. A cambio, la aerolínea caribe se comprometió a no ceder sus derechos de tráfico a terceras compañías en todas las rutas de enlace de Santo Domingo con puntos del área de Caribe en que Iberia hiciera escala en cualquiera de sus líneas. Iberia hizo gestiones para obtener de la compañía Caribair, con base en Puerto Rico, un DC-9 en alquiler hasta que, en diciembre de 1969, McDonnell Douglas le facilitara a CDA un avión en propiedad¹¹⁹. Las relaciones entre la empresa ibérica y la antillana se formalizaron en un acuerdo firmado en octubre de 1968. El contrato de explotación entre ambas compañías supuso de parte de la empresa dominicana el compromiso para no ceder derechos de tráfico y de parte de Iberia aceptar la obtención de préstamos en dólares para saldar la deuda exterior de CDA, abonar el 20% de los pagos previos del DC-9 comprometido y abrir una cuenta de crédito de 500.000 dólares para lanzar las actividades de CDA. La parte dominicana devolvería los préstamos con un interés anual del 6%. Además de estos puntos importantes, el contrato incluyó compromisos en la coordinación de tráficos y servicios de *handling*, la creación de compañías filiales para llevar a cabo la construcción de uno o dos hoteles y una terminal de carga y la cesión de un DC-4 por Iberia, además del compromiso de otros tres más, para el transporte de carga¹²⁰. La CDA concedería a Iberia el 40% de sus beneficios a lo largo de un período de 10 años, que sería el de duración del contrato¹²¹. Iberia evaluaba esta cooperación como importante, ya que aportaría tráficos a su red, defendería la ruta a México y podría ser fundamental para la línea futura que la aerolínea española planeaba entre

¹¹⁹ Archivo de Iberia, *Cooperación con la Dominicana de Aviación, Nota para el Sr. Presidente. Confidencial, Madrid 22 de agosto de 1968*, pp. 3-4, Caja Dominicana de Aviación, 1968-1970. Finalmente sería alquilado un DC-9 a McDonnell Douglas, ya que el alquiler a Caribair fue denunciado por la CAB.

¹²⁰ La cesión se convirtió, posteriormente, en arrendamiento con opción de compra.

¹²¹ Prorrogable otros cinco años más. El contrato incluía también la preferencia a Iberia en las ampliaciones de capital de CDA. Archivo de Iberia, *Contrato de explotación entre la Compañía Dominicana de Aviación, Compañía por Acciones, e Iberia, Líneas Aéreas de España, S. A, Madrid, 25 octubre de 1968*, Caja Dominicana de Aviación, 1968-1969.

Nueva York y Caracas a través de Santo Domingo¹²². Los primeros frutos de la colaboración llegaron cuando las autoridades dominicanas rechazaron la petición de derechos de tráfico de parte de Air France y Lufthansa para hacer escala en República Dominicana y continuar a otros puntos del Caribe y América del Sur¹²³.

Esta colaboración inicial supuso para la empresa española que su línea a México —que se hacía con escala técnica en Nueva York o San Juan de Puerto Rico sin posibilidad de carga— le hubiera dado, en 1969-1970, 104 millones de pesetas de ingresos, después de haber podido conseguir pasaje adicional en Santo Domingo¹²⁴. El gobierno dominicano estaba muy interesado en que Iberia participara en su compañía insignia no sólo mediante asistencia técnica o cooperación, sino accediendo directamente al capital social de la empresa, al cual, finalmente, entró, tomando un 25% de CDA. La española pensaba dotar a CDA con dos DC-9 y un DC-8 usado, y financiar la nueva capacidad operativa de la compañía. El monto global de la participación de la compañía española en la operación se cifraba en 19 millones de dólares¹²⁵; dicha operación incluyó, finalmente, la construcción de un hotel denominado Iberia, que constituyó uno de los puntos más importantes de la campaña electoral del presidente dominicano Joaquín Balaguer¹²⁶.

¹²² Archivo de Iberia, *Nota para el Sr. Presidente del Consejo del Dr. Gerente. Compañía Dominicana de Aviación, Madrid, 24 de octubre de 1968*, pp.1-2, Caja Dominicana de Aviación, 1968-1969.

¹²³ Archivo de Iberia, *Viaje a Santo Domingo. Dominicana de Aviación, Nota del Director gerente al Presidente del Consejo, Madrid, 2 de enero de 1969*, p. 4, Caja Dominicana de Aviación, 1968-1969.

¹²⁴ Argini. Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 1. *Cooperación en Hispanoamérica*, pp. 5-6 y *Evaluación de la cooperación y rentabilidad para Iberia*, p. 2.

¹²⁵ Argini. Caja 325.4.7.9/4620. *Política cooperativa de Iberia en Hispanoamérica*, p.7.

¹²⁶ El interés del Ministerio de Asuntos Exteriores español era que el hotel fuese adelante con el compromiso del propio INI, dadas las resistencias de Iberia como compañía aérea a involucrarse en el proyecto. Argini. Caja 325.4.7.9/4620. *Proyecto Hotel Iberia y asistencia técnica aeronáutica en República Dominicana. Ministerio de Asuntos Exteriores a Director de Empresas de Servicio y Aeronáutica del INI, 10/11/1970*.

Este último punto presagiaba un enfrentamiento entre Iberia y su gestora —INI— al momento en que la colaboración con CDA no arrojara beneficios. La pérdida de la flota de CDA en accidentes y la acumulación de deudas provocaron en 1971 las primeras disensiones, que el Ministerio de Asuntos Exteriores español trató de solucionar obligando a Iberia a que, por medio de INI, negociara con la propietaria de la compañía de aviación dominicana, que era la Corporación Dominicana de Empresas Estatales¹²⁷. No obstante, los recelos de Iberia aumentaron a lo largo de 1972, pues los Estados Unidos ponían reticencias a la ampliación de los derechos de tráfico desde República Dominicana, al tiempo que las indemnizaciones por los accidentes sufridos por CDA ya alcanzaban cifras millonarias que la compañía dominicana pretendía endosarle a Iberia¹²⁸. El tráfico no alcanzaba los rendimientos esperados y la gestión de la empresa no parecía cumplir con los requisitos mínimos de eficiencia. A lo largo de 1972, CDA acumuló deudas con Iberia por valor de 3.451.998 dólares, que ni la propia compañía dominicana era capaz de contrastar mediante su archivo contable. En octubre del mismo año, CDA puso a disposición de Iberia activos para cubrir las deudas, entre ellos dos DC-4 muy deteriorados y los repuestos de un DC-9 que Iberia había arrendado de la casa Douglas y que había resultado accidentado¹²⁹. A comienzos de 1973 la aerolínea española ya estaba planteando deshacer su participación en CDA. El aumento de los precios del petróleo precipitó la salida de Iberia de la compañía antillana. La actuación de la empresa española tuvo un resultado dual ya que las pérdidas fueron cubiertas con los derechos de tráfico obtenidos y la con-

¹²⁷ Iberia tuvo que plegarse a las directrices del INI y del Ministerios de Asuntos Exteriores, que veían el asunto de la CDA dentro de una colaboración más amplia del Instituto y sus empresas en la economía dominicana. Véase al respecto *Conversaciones entre INI y Corde sobre relaciones Iberia y CDA*, en Argini. Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp. 9. Sobre Corde y su papel en la economía dominicana durante el gobierno de Balaguer, véase Moya Pons (1999, 166-172).

¹²⁸ Una primera sentencia condenaba a la CDA a pagar una indemnización en beneficio de una de las víctimas del accidente de un Carvail de CDA en Miami el 23 de junio de 1969, la cual ascendía a 1.800.000 dólares. *Ibidem*, pp. 2-3.

¹²⁹ Argini. Altos Cargos, C. Boada, Caja 56, Exp.9. *Informe de la visita realizada a Santo Domingo sobre asuntos relacionados con la Compañía Dominicana de Aviación*, 12-14 octubre de 1972.

solidación de su red comercial en el Caribe y Centroamérica, la cual estaba siendo amenazada por la expansión de las compañías europeas y las grandes aerolíneas norteamericanas.

Iberia se encontró en otros mercados de América Latina con posiciones previas muy diferentes para ella. En Bolivia el gobierno nacional trataba de dificultar la consolidación de la empresa española para proteger a su compañía insignia, la Lloyd Aéreo Boliviano. Iberia tenía que pagar un canon encubierto bajo un acuerdo de cooperación para poder operar en este país¹³⁰. En Colombia los acuerdos con Avianca se encontraban protegidos mediante un acuerdo bilateral entre Gobiernos, tal como prescribía la IATA, el cual se había puesto en marcha el 11 de diciembre de 1951. La idea era establecer cuatro vuelos semanales entre Madrid y Bogotá a cargo de ambas compañías.

Caso aparte es el de las relaciones con Guatemala. La política de *cielos abiertos* de este país, puesta en marcha en la segunda mitad del decenio del sesenta, puso en riesgo los ingresos de Iberia procedentes de este mercado. La compañía española servía los tráficos procedentes de Guatemala o con destino a este país de forma indirecta, pero no había dejado de experimentar un aumento de ingresos por estos tráficos. Las ventas de pasajes ascendieron en 1965 a 51.562 dólares y en 1968 ya representaban 476.000: "Mucho nos tememos que con la entrada de Sabena y Lufthansa esta cantidad se vea mermada al continuar Iberia 'off-line'. Sin embargo, de entrar Iberia en Guatemala, nuestras perspectivas cambiarían totalmente y podríamos en un año acercarnos al millón de dólares teniendo en cuenta que el importante tráfico de San Salvador a Europa se podría encauzar por la vía de Guatemala"¹³¹. Los intentos de penetración de compañías europeas como Sabena, Lufthansa y Air France en este país hicieron que Iberia se replanteara la apertura de vuelos directos

¹³⁰ Argini. Altos Cargos. C. Boada, Caja 56, Exp. 14. *Viaje a Hispanoamérica del Sr. Ministro de Asuntos Exteriores*, junio 1971.

¹³¹ Archivo de Iberia, *Vuelos de Sabena a Guatemala. Posibilidades de Iberia en Guatemala. Delegación en Centroamérica y Panamá, febrero 1968*, p. 2. Caja Guatemala, 1967-1970.

a partir de 1967¹³². La compañía belga operó su vuelo a Guatemala como enlace desde México y Montreal desde junio de 1968, mientras que Lufthansa llegó a un acuerdo con la compañía local Aviateca para, a cambio del arrendamiento de un Boeing 707, explotar en *pool* la ruta entre México y Guatemala en el segundo semestre de 1970. Iberia, en vista de los retrasos que estaba sufriendo la puesta en marcha de Air Panamá Internacional y la imposibilidad de volar desde México a Guatemala por las reticencias mexicanas a conceder derechos de quinta libertad, se planteó establecer la línea a Guatemala a través de Santo Domingo y Panamá. A partir del 1º de junio de 1970 Iberia volaría con una frecuencia de un vuelo semanal entre Madrid y Guatemala vía Santo Domingo y Panamá. De esta manera se adelantó a las otras compañías europeas interesadas en el enlace entre Centroamérica y Europa. Entre tanto, se trataba de una medida más realista que se adelantaba también a las lentas y estancadas gestiones de Iberia para poner en marcha el *pool* de transportes en la región mediante su filial Air Panamá, Aviateca y Aeroméxico¹³³.

La situación en el Ecuador, otro de los países en los que Iberia estuvo interesada en este período, era notablemente diferente y mostraba una línea de actuación que siguieron muchos países de América Latina, que querían disponer de una compañía bandera de aviación pero que carecían de medios y de escala operativa suficiente para mantenerlas. El Ecuador era un caso en el que las dos compañías semiestatales (Tame y Ecuatoriana de Aviación) buscaban ser fusionadas con objeto de disponer de una compañía insignia. El gobierno ecuatoriano pretendía operar esta compañía me-

¹³² Archivo de Iberia, *Posibilidades de entrada de Iberia a Guatemala, Carlos Serrano, Delegado de Iberia en Centroamérica y Panamá a Director gerente, 10 de julio de 1967; y Carta del embajador de España en Guatemala a Fernando María de Castiella Ministro de Asuntos Exteriores, 6 de julio de 1967*, Caja Guatemala, 1967-1970.

¹³³ "Antes de iniciar Aviateca las conversaciones con Lufthansa se había previsto, de acuerdo con Aeronaves, iniciar el primer 'pool' de transporte aéreo en esa región, entre Air Panamá, Aeronaves y Aviateca, sentando las bases de una futura Compañía multinacional con Iberia como asesor", en Archivo de Iberia, *Conversaciones con Aviateca, Nota de Gil Cacho a Director Gerente*, Madrid, 19 de septiembre de 1970, Caja Guatemala, 1967-1970.

dian­te ayu­da eco­nó­mica y téc­nica de em­presas ex­tran­je­ras de aviación, entre ellas Iberia. Las au­to­ri­da­des del Ecua­dor pre­si­o­na­ron a Iberia para que en­tra­ra en esta ope­ra­ción uti­li­zan­do como con­tra­par­ti­da la firma de un con­ve­nio bi­la­te­ral inexis­tente en ma­te­ria de aviación ci­vil y que le im­pe­día a la com­pañía es­pa­ñola a­brir una se­gun­da ru­ta ha­sta Lima por Gua­ya­quil. Las con­ver­sa­cio­nes no lle­ga­ron a nin­gún con­ve­nio, aun­que se firmó el acuer­do bi­la­te­ral en marzo de 1974.

Parece claro que Iberia tenía especial interés en América Latina no sólo por cuestiones vinculadas al prestigio o a la retórica hispanoamericanista del régimen de Franco, sino también a estrategias puramente comerciales¹³⁴. Al respecto, es fundamental tener en cuenta que, para la compañía española, la competencia y la rivalidad con otras grandes aerolíneas europeas en América Latina fue otro de los factores que impulsaron su acción en la región. El tráfico de emigrantes de retorno entre España y América Latina fue uno de los pilares que aseguró la viabilidad de los tráficos atlánticos de Iberia¹³⁵.

Uno de los países que generaba un flujo de ida y vuelta relativamente constante era Venezuela. Iberia volaba desde abril de 1949 a este país, aun a pesar de que no existía en 1971 ningún convenio bilateral sobre aviación civil entre ambos países. Iberia transportaba pasajeros mediante *pool* con Viasa, empresa que desde 1961 había retomado las actividades de Lav-Venezuela, pero en su estrategia de ampliar su número de vuelos se encontraba con la negativa del gobierno venezolano a permitirlo si la compañía local no deseaba hacer lo mismo por razones puramente comerciales de otra índole. Para Iberia, esta actitud constituía un obstáculo para aumentar sus tráficos en la zona y sus conexiones indirectas con el área del Caribe. Ésta era una manifestación evidente de la rigidez de las regulaciones de la IATA y del predominio de las decisiones políticas sobre las económicas en las negociacio-

¹³⁴ Sobre la retórica hispanoamericana del régimen de Franco véase Delgado (1988 y 1992).

¹³⁵ Entre 1946 y 1959 la emigración española a América Latina había experimentado un fuerte auge, y se mantuvieron en el decenio siguiente los destinos preferentes en la Argentina y Venezuela, Palazón (1995).

nes bilaterales sobre derechos aéreos en la aviación comercial posterior a la Segunda Guerra Mundial¹³⁶.

Los problemas encontrados con los gobiernos de América Latina fueron habituales en las líneas aéreas de bandera operadas por otros gobiernos de la región. Iberia trató de mantenerse en el área limitando su acción a acuerdos de cooperación técnica o de gestión que no la obligaran a participar de manera directa en las empresas de aviación comercial local. De esta manera pudo eludir la constante presión a que el gobierno español la sometía con objeto de utilizarla como brazo de su política exterior, especialmente en el área de América Latina. Sin embargo, Iberia, como empresa comercial de transporte, necesitaba mantener una estrategia de permanente expansión en la región, pues como *carrier* tenía que seguir bien situada en el Atlántico Medio y en el Meridional, uno de sus pilares básicos de actuación y mercado preferente en sus ingresos. Esta maniobra la llevó incluso a causar recelos en la Administración de los Estados Unidos, que veía una amenaza en la estrategia de Iberia para sus compañías de aviación y para su *política de acompañamiento* en América Latina¹³⁷. El poder de negociación de la compañía hispana con las compañías locales se basaba en la mayor envergadura financiera y en la mejor dotación de gestores y operadores de una flota de tamaño medio, superior a la mayor parte de las compañías de aviación comercial de América Latina y de otras europeas¹³⁸.

¹³⁶ Lyth (1997).

¹³⁷ Las negociaciones entre los Estados Unidos y España para firmar un tratado de derechos de tráfico entre ambos países entre 1971 y 1973, que renovara los existentes desde 1950, tuvieron como telón de fondo los recelos norteamericanos por el desarrollo de la red latinoamericana de Iberia, lo cual fue utilizado por los negociadores de los Estados Unidos para tratar de reducir las pretensiones españolas de volar a varias ciudades estadounidenses. Con ello Iberia estaba en inferioridad con las compañías norteamericanas y las europeas a la hora de participar en el mayor mercado de pasaje aéreo, que era el Atlántico Norte, pues la empresa hispana sólo volaba a Nueva York. Argini, Caja 325.4.7.9/4822. *Posición de Iberia referente al Bilateral España-Estados Unidos*, 8/10/71.

¹³⁸ Sorprende que autores como Chrintensen (2000, 72-73) sitúen a compañías como SAS, KLM o Swissair como empresas de tamaño medio en la aviación europea, tras British Airways, Lufthansa y Air France, sin mencionar a la compañía de bandera española que era mayor que todas ellas e, incluso a comienzos de 1970, que Alitalia, al menos en pasajeros transportados.

Como se ha puesto de relieve, la iniciativa del Gobierno se reveló como un elemento fundamental a la hora de modificar las condiciones en las que una compañía podía actuar en el mercado. Este elemento hizo depender en exceso de negociaciones diplomáticas las estrategias de crecimiento de las compañías. Esta cuestión constituye un punto muy importante a la hora de tener en cuenta el funcionamiento del mercado aéreo antes de la liberalización de 1978-1980, pues el sistema basado en compañías aéreas de bandera nacional, con capital mayoritariamente público, convertía a las empresas en instrumento de los Gobiernos, lo que unido a las reglamentaciones de la IATA, impidió un desarrollo más rápido, acelerado y también eficiente de las empresas de aviación comercial. Las compañías se vieron constreñidas en su normal funcionamiento por restricciones puramente políticas, circunstanciales, que impedían un desarrollo más empresarial del sector, aun a pesar de las decisiones cada vez más profesionales que los gestores de las compañías tomaban y que en una empresa como Iberia comenzó a ser progresivamente más evidente en la segunda mitad del decenio de 1950.

La apuesta en Iberia por los mercados de América Latina continuó posteriormente. La penetración comercial de la compañía española en la región se intensificó a partir de la introducción de los aviones Boeing 747 y, a partir de 1973, con los DC-10. Con estas aeronaves de gran capacidad de pasajeros y carga, las frecuencias de vuelo a las principales capitales hispanoamericanas aumentaron. Iberia incluso se planteó no dejar ninguna ciudad capital de los diferentes países sin enlace, directo o con escala, con España. Esta apuesta comercial se intensificó aunque con otro tipo de estrategia a partir de la liberalización de los mercados después de 1987. En 1989 se intentó llevar a cabo esta nueva estrategia mediante el procedimiento de adquirir participaciones en el capital de aerolíneas de Chile, Venezuela y la Argentina, en un proceso de expansión de carácter multinacional. Los conocimientos del mercado de la zona y las experiencias históricas de carácter comercial acumuladas hicieron pensar que esta nueva estrategia podría tener éxito y que, con ello, podría llegar a conseguirse una nueva compañía de mayor tamaño empresarial para que Iberia hiciera frente al nuevo escenario de mayor

competencia en un mercado cada vez más abierto, con aerolíneas más fuertes y reforzadas y sin poder recurrir al paraguas protector de los convenios bilaterales.

Conclusiones

La presencia de Iberia en el mercado de América Latina fue temprana. Apenas *refundada* en 1944 como compañía de propiedad mayoritariamente pública, se lanzó a desarrollar una vocación plenamente americana. Desde que en 1946 inició sus vuelos con escala a Buenos Aires y el Cono Sur latinoamericano, la compañía española mantuvo un interés creciente por la región. En el decenio de 1950 la aerolínea ya volaba a varias capitales de América Latina y llevó adelante una permanente modernización de flota para apoyar su expansión en los itinerarios de largo recorrido. La apertura de la conexión con Nueva York en 1954 fue de las más tempranas entre las compañías europeas. En 1959 ya se planteó la adquisición de aviones de reacción para seguir expandiendo sus conexiones de largo radio, especialmente en América Latina. Con los DC-8 en su flota, el decenio de 1960 fue el de la expansión definitiva, pues logró una posición de liderazgo entre las compañías aéreas europeas.

Fue en este mismo decenio cuando, en pleno crecimiento de los tráficos en los mercados europeos, la compañía Iberia adoptó una política planificada de alianzas con las diversas aerolíneas nacionales o de bandera existentes en muchos países de América Latina. Los acuerdos fueron impulsados con un doble objetivo: en primer lugar, la acción de cooperación política a petición del gobierno español. En segundo término, el interés de la propia aerolínea española por conseguir ampliar sus derechos de tráfico en la región y, al mismo tiempo, frenar la acción en la zona desplegada por las compañías aéreas europeas y norteamericanas¹³⁹. Este doble

¹³⁹ Ésta era una estrategia, como la de la mayor parte de las aerolíneas, de carácter defensivo. Véanse O'connor (2001), Oum y Park (1997), Oum, Yu y Zhang (2001).

objetivo no se pudo obtener de forma simultánea en todas y cada una de las operaciones desarrolladas. Mientras que la política del gobierno y la diplomática, desplegadas por el franquismo, pretendían conseguir apoyos en la región para sus intereses estratégicos con Europa y los Estados Unidos, Iberia obtuvo importantes pérdidas en el cumplimiento de las órdenes del gobierno español en su acción puramente empresarial. Sin embargo, en la obtención de derechos de tráfico, la aerolínea española ganó importante volumen de pasaje y amplió su influencia comercial en la zona.

La acción desarrollada con la Argentina, el Uruguay y República Dominicana se basó en la cooperación técnica y la asesoría empresarial. En cambio, en Panamá, Iberia se planteó crear una aerolínea propia, con el patrocinio de empresarios panameños, en la que llegó a tener la propiedad mayoritaria, pero no pudo desarrollar una política de expansión comercial adecuada. Las interferencias políticas, la inestabilidad del marco institucional local y los intereses de las aerolíneas de los Estados Unidos impidieron un desarrollo normal de las actividades de la nueva compañía aérea que Iberia pretendía lanzar en Centroamérica. Esta acción empresarial concreta se diferenciaba de las demás que la aerolínea española realizó en América Latina en que se trataba de una adquisición y, por tanto, no era una acción meramente defensiva, como ocurría con las alianzas desarrolladas con las otras compañías de la región. Mientras que el marco general de la IATA y los acuerdos emanados de un sistema bilateral frenaban la competencia, las alianzas y la cooperación técnica eran los únicos mecanismos existentes para que las compañías aéreas pudieran acometer políticas comerciales expansivas. En cambio, la acción que Iberia desarrolló en Panamá era completamente diferente. Era novedosa en el contexto internacional de las aerolíneas y se adelantaba a otras compañías aéreas europeas que no fueron capaces de realizar estas operaciones de creación de nuevas aerolíneas hasta mucho más tarde. En este sentido, las alianzas llevadas a cabo por Iberia en América Latina, aunque habituales de parte de otras aerolíneas, no contaban con un amplio y ambicioso plan que abarcara a la mayor parte de las compañías aéreas de la región.

Las alianzas y la toma de participaciones en las varias compañías que Iberia desarrolló permitieron que la española consiguiera un estatus de confianza y credibilidad empresarial en el mercado de las aerolíneas europeas que, con anterioridad, todavía no tenía. Con ello consiguió poder negociar su entrada en el consorcio de mantenimiento de grandes aeronaves que varias compañías europeas formaron mediante la creación del grupo Atlas. Al mismo tiempo, el tamaño ya importante de su flota de aeronaves convertía a Iberia en un potencial comprador de los aviones del futuro programa europeo Airbus, en el que España no participaba por razones políticas. El peso que Iberia obtuvo en los mercados latinoamericanos mediante estas políticas de alianzas empresariales le permitió gozar de cierto poder de negociación que los gobiernos españoles utilizaron para sus propios intereses políticos, diplomáticos e industriales. De este modo, la aerolínea española pudo ganar tamaño como empresa y logró mantener su expansión comercial en el decenio de 1970.

Bibliografía y fuentes

Fuentes primarias

Archivo del Registro General del Instituto Nacional de Industria

Memorias: 1944 a 1980.
Actas del Consejo de Administración de Iberia, 1941-1987
Documentación e informes. Cajas nº: 715-716-719-720-722-724-726-728-730-734-737-740-743-746-748-751-4024-4216-4417-4620-4750-4822-4921-4961-4991-4583-4790-5104-5105-2714-2761-5137.

Archivo General de Iberia

Actas del Consejo de Administración de Iberia, 1940-1942.
Estantes 4266 a 4273. Aerolíneas Argentinas (1966-1978). Pluna (1973-1977). Dominicana de Aviación (1968-1977). Air Panamá (1966-1978). Guatemala (1969-1974).

Centro de Documentación de Iberia

Memorias, Años de 1980 a 2000.
IATA (1956). *World Transport Statistics*.
Centro de Documentación del Transporte del Ministerio de Fomento
Oficina Técnica del Consejo Técnico Asesor de Transporte Aéreo, *Análisis de los mercados de Iberia y reactores para su explotación*. Junio de 1959.
Oficina Técnica del Consejo Técnico Asesor de Transporte Aéreo, *Flota de medio y corto radio de acción para las compañías Iberia y Aviaco*, 1963.

Fuentes secundarias

Air Panamá International (1988). *Air Panamá Internacional, S. A: la infame destrucción de una empresa de transporte aéreo (un mensaje para América Latina)*. Panamá.

Andrés, C., & Pizzurno, P. (1995). *Historia de Panamá*. Panamá: Editora Panamá América.

Aparicio Gallego, J. (2000). La regulación jurídica de la navegación aérea internacional. En VVAA, *La navegación aérea en España*. Madrid: Fundación AENA.

Brancker, J. W. S. (1977). *IATA and what it does*. Leyden: A.W. Sijthoff.

Brewer, A. M., & Hooper, P. (1998). *Strategic alliances among international airlines and their implications for organisational change*. Sydney, N.S.W.: University of Sydney, Institute of Transport Studies.

Chadeau, E. (Ed.) (1995). *Airbus, un succès industriel européen*. Paris: Institut d'Histoire de l'Industrie.

Chadeau, E. (1996). *Le rêve et la puissance, l'avion et son siècle*. Paris: Fayard.

Chuang, R. Y. (1972). *The International Air Transport Association. A case study of a quasi-governmental organization*. Leiden: A. W. Sijthoff.

Christensen, J. (2000). *Information technologies and business. A history of Scandinavian Airlines. SAS*. Aarhus Universitetsforlag.

Delgado, L. (1988). *Diplomacia franquista y política cultural hacia Iberoamérica, 1939-1953*. Madrid: CSIC.

Delgado, L. (1992). *Imperio de papel. Acción cultural y política exterior durante el primer franquismo*. Madrid: CSIC.

Delgado, L. (2003). La política latinoamericana de España en el siglo XX. En F. Portero (ed.), *La política exterior de España en el siglo XX*. Ayer.

Doganis, R. (1991). *Flyng off course. The economics of international airlines*. London and New York: Routledge. (Primera edición en 1985 en Harper Collins Academic). Se cita por la reimpresión de 2001.

Doganis, R. (1992a). *The airport business*. London: Routledge.

Doganis, R. (1992b). El impacto de la política de liberalización del transporte aéreo en la Comunidad Europea. En G. de Rus (Ed.), *Economía y política del transporte: España y Europa*. Madrid: Civitas-MOPT.

Doganis, R. (2001). *The airline business in the 21st century*, London and New York: Routledge.

Finch, H. (1991). Uruguay since 1930. En L. Bethell (Ed.), *The Cambridge history of Latin America, Vol. VIII, Latin America since 1930: Spanish South America* (pp. 195-233). Cambridge: Cambridge University Press.

Floria, C., & García Belsunce, C. (1988). *Historia política de la Argentina contemporánea: 1880-1983*. Madrid: Alianza Editorial.

González Calleja, E. (2000). Cooperación en democracia: la ayuda al desarrollo de los gobiernos españoles hacia Latinoamérica, 1976-1992. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe*, 11(1).

Hanlon, P. (1999). *Global airlines. Competition in a transnational industry*. Oxford: Buitenworth-Heineman.

Iberia. (1962). *Flota de medio y corto radio de acción para las compañías Iberia y Aviaco*.

Iberia. (1965). *Previsiones de demanda y necesidades de flota*.

Iberia. (1970). *Iberia. Líneas Aéreas de España. Década 1960-1969*. Madrid.

Iberia. (1981). *Convenios bilaterales suscritos por España sobre aviación civil*. Madrid.

Iberia. (1991). *Análisis de los mercados de Iberia y reactores para su explotación*.

Jarrett, Ph. (ed.), (2000). *Modern air transport. worldwide air transport from 1945 to the present*. London: Putnam.

Lyth, P. J. (1996). Introduction: aspects of commercial air transport history. In P. J. Lyth (Ed.), *Air transport*. Aldershot: Scolar Press.

Lyth, P. J. (1997). Experiencing turbulence: regulation and deregulation in the international air transport industry, 1930-1990. In J. McConville (Ed.), *Transport regulation matters*. London: Pinter.

Lyth, P. J., & Dienel, H. L. (Eds.) (1998). *Flying the flag. European commercial air transport since 1945*. London: Macmillan.

Lyth, P. J. (1999). Sky Wars: Conflicting Approaches to Air Transport Regulation in Europe and the United States, 1920 to 1990. In L. Anderson-Skog & O. Krantz (Eds.), *Institutions in the transport and communications industries. State and private actors in the making of institutional patterns, 1850-1990*. Canton, Massachussets: Science History Publications.

Mackenzie, D. (1991). The Bermuda conference and anglo-american aviation relations at the end of the Second World War. *Journal of Transport History*, XII(1), 61-73.

Marín, P. (1994). Liberalización y competencia en los mercados aéreos europeos. *Economistas*, 60.

Marín, P. (1995a). La desregulación del transporte aéreo en Europa y sus efectos sobre la estructura del mercado. *Economistas*, 63.

Marín, P. (1995b). Competition in european aviation: Pricing policy and market structure. *Journal of Industrial Economics*, 43(2).

Marín, P. (1998). Productivity differences in the airline industry: Partial deregulation versus short run protection. *International Journal of Industrial Organization*, 16.

Martínez Díaz, N. (1986). *América Latina en el siglo XX*. Barcelona: Orbis.

Maruri, J. (Ed.) (2004). *Historia de la aviación comercial en el Uruguay*, Vol. I Montevideo.

Millward, R. (2005). *Private and public enterprise in Europe. Energy, telecommunications and transport, 1830-1990*. Cambridge: Cambridge University Press.

Morrison, S. A., & Winston, C. (1995). *The evolution of the airline industry*, Washington: The Brookings Institution.

Morrish, S. C., & Hamilton, R. T. (2002). Airline alliances-who benefits?. *Journal of Air Transport Management*, 8.

Moya Pons, F. (1999). *Breve historia contemporánea de la República Dominicana*. México: Fondo de Cultura Económica.

O'connor, W. E. (2001). *An introduction to airline economics*. Westport: Praeger.

Oum, T. H., & Park, J. H. (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, (3)3.

Oum, T. H., Yu, Ch., & Zhang, A. (2001). Global airline alliances: International regulatory issues. *Journal of Air Transport Management*, 7.

Palazón, S. (1995). *Capital humano español y desarrollo económico latinoamericano. Evolución, causas y características del flujo migratorio (1882-1890)*. Alicante: Generalitat Valenciana-Instituto Juan Gil-Albert.

Pardo, R. (2003). La política norteamericana. En F. Portero (Ed.), *La política exterior de España en el siglo XX*. Ayer, 49.

Park, J. H., & Zhang, A. (1998). Airline alliances and partner firms's outputs. *Transportation Research. Logistics and Transportation Review*, (34)4.

Pinsdorf, M. K. (1992). Varig. Airlines of Brazil: An enterprising german investment. *Business and Economic History*, Second Series, 21.

Pattilo, D. M. (1998). *Pushing the envelope: The american aircraft industry*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Radnoti, G. (2002). *Profit strategies for air transportation*. New York: McGraw-Hill.

Radnoti, G. (2002). *Telecommunications and transport sectors in Latin America*. Baltimore-London: The John Hopkins University Press.

Rogado, B. (Ed.) (2004). *Airbus y España: la historia contada por sus protagonistas*. Madrid: Fundación SEPI.

Rosas, J. R. (1980). *Origen, formación, desarrollo y crisis de una empresa aérea de bandera: Air Panamá Internacional S. A.* Panamá: Talleres de Imprenta Ziur.

Sochor, E. (1991). *The politics of international aviation*. Londres: Macmillan.

Staniland, M. (2003). *Government birds. Air transport and the state in western Europe*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Stubbs, P. C., Tyson, W. J., & Dalvi, M. Q. (1980). The economics of airlines. En *Transport economics* (pp. 185-204). London: Allen & Unwin.

Swan, W. M. (2002). Airline route developments: a review of history. *Journal of Air Transport Management*, (8)5.

Thorp, R. (1991). *Economic management and economic development in Peru and Colombia*. London: Macmillan.

Vidal Olivares, J. (2006). De la internacionalización a la multinacionalización: Iberia, Líneas Aéreas de España en América Latina (1966-2000). En M. Cerutti (Ed.), *Empresas y grupos empresariales en América Latina, España y Portugal (1870-2000)*. Monterrey-Alicante: Universidad Autónoma de Nuevo León-Universidad de Alicante.

Vidal Olivares, J. (2008). *Las alas de España. Iberia, Líneas Aéreas de España, 1944-2005. De aerolínea de bandera a transportista mundial*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.

Viniegra Velasco, J. B. (1988). *Iberia. Cronología de seis décadas. Junio 1927-Junio 1987*.

Wheatcroft, S., & Lipman, G. (1990). *European liberalisation and world air transport. Toward a transnational industry*. London: The Economist Intelligence Unit.

Williams, G. (1993). *The airline industry and the impact of deregulation*. Aldershot: Ashgate.

Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema'*, 2001, primera reimpresión, 2001, 44 páginas.
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana*, 2001, segunda reimpresión, 2003, 40 páginas.
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España*, 2002, primera reimpresión, 2002, 80 páginas.
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia*, 2002, primera reimpresión, 2003, 96 páginas.
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano*, 2002, tercera reimpresión, 2005, 64 páginas.
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000)*, 2002, primera reimpresión, 2003, 100 páginas.
7. Raúl García Heras *Presiones externas y política económica: El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Argentina, 1955-1966*, 2003, 116 páginas.
8. Lidia Heller *La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?*, 2003, 68 páginas.
9. Carlos Malamud *El largo camino para la paz en Colombia. Las difíciles relaciones de Colombia con sus vecinos*, 2004, 124 páginas.
10. Henry Gómez y Patricia Márquez *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio*, 2004, 60 páginas.

11. Tatiana Zalan *Strategies for Global Leadership: The Australian Experience*, 2007, 48 páginas.
12. Marco Palacios *“Plan Colombia”: ¿anti-drogas o contra-insurgencia?*, 2007, 44 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en mayo de 2008
en Bogotá, D. C., Colombia.

Se compuso en la fuente
Candida BT de cuerpo 10,5 puntos.