

99  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

LA DESINCORPORACION DE EMPRESAS  
PARAESTATALES COMO PARTE DEL CAMBIO  
ESTRUCTURAL EN MEXICO. EL CASO DE  
MEXICANA DE AVIACION (1982-1989)

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
P R E S E N T A ;  
MARIA AZUCENA VASQUEZ RAMIREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>I. SITUACION DE CRISIS EN AMERICA LATINA Y LAS POLITICAS DE AJUSTE, COMO SOLUCION A LA MISMA.</b>	5
1.2 Los planteamientos neoliberales como base de la política de ajuste	7
<b>II. LA DESINCORPORACION DE EMPRESAS PARAESTATALES COMO PARTE DEL CAMBIO ESTRUCTURAL.</b>	10
2.1 Antecedentes de la intervención del Estado en México por medio de la empresa pública	10
2.2 Situación económica general durante el régimen de Miguel de la Madrid	14
2.2.1 El proceso de cambio estructural y sus efectos en las empresas públicas	17
2.3 El primer año de gobierno de Carlos Salinas de G.	22
2.3.1 Los planteamientos sobre el cambio en el papel del Estado	22
2.3.2 Balance de lo realizado en el primer año de gobierno de Salinas de Gortari	24
<b>III. LA DESINCORPORACION DEL SECTOR PUBLICO DE MEXICANA DE AVIACION</b>	27
3.1 La aviación comercial y su importancia en la economía.	27
3.1.1 Breves antecedentes de la aviación en México	27
3.1.2 Importancia de la aviación comercial en México	28
3.2 Funcionamiento de la Compañía Mexicana de Aviación	32

3.2.1 Antecedentes hasta 1981	30
3.3 Como empresa paraestatal	38
3.3.1 Antecedentes	38
3.3.2 La adquisición de Mexicana por parte del gobierno	39
3.3.3 Funcionamiento de CMA DE 1982 A 1989	42
3.3.4 La participación de Mexicana dentro de las 500 empresas más importantes de México	47
3.3.5 La desincorporación de Mexicana	49
3.3.6 Mexicana a un año de su reprivatización	57
<b>IV. EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE AVIACION Y SIMILARES (SNTAS)</b>	59
4.1 Antecedentes	59
4.2 Movimientos más importantes y logros obtenidos	61
4.3 Conflictos al interior del SNTAS	71
4.4 La posición del SNTAS ante la reprivatización	73
<b>CONCLUSIONES</b>	75
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	78

## ABREVIATURAS

- C.M.A:** COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION; MEXICANA
- SNTAS:** SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE AVIACION Y SIMILARES
- ASBA:** ASOCIACION SINDICAL DE SOBRECARGOS DE AVIACION
- ASPA:** ASOCIACION SINDICAL DE PILOTOS AVIADORES



El trabajo que se presenta a continuación, busca contribuir a comprender en que medida esta concepción, que históricamente ha demostrado su incompatibilidad con los intereses de la sociedad en su conjunto ha sido aplicada en el caso de México, específicamente a través del caso de Mexicana de Aviación, donde los únicos beneficiados con la aplicación de la acción reprivatizadora, que responde al planteamiento neoliberal de no intervención del Estado en la economía, han sido los empresarios privados, tanto nacionales, como extranjeros.

Para ello, se intenta demostrar con base en la información recabada lo siguiente:

19 Que los motivos que propiciaron la adquisición de Mexicana en 1982 por parte del gobierno, no fueron aclarados, y que de acuerdo a la investigación realizada, esta adquisición tuvo como finalidad por una parte, detener un movimiento de los trabajadores, que se había gestado desde el año de 1981 con la fallida creación del Sindicato Unificador de Mecánicos de Aviación (SUNMA), y que a finales de 1982 se vuelve a presentar por medio del Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS), quien declara la huelga a Mexicana por cuestiones salariales, siendo tal vez uno de los pocos sindicatos que estallan y mantienen un movimiento de huelga a finales de 1982, movimiento que en un determinado momento hubiera podido generar problemas al naciente gobierno de Miguel De la Madrid. Y por otra parte, lo que a nuestro juicio fue el motivo más importante: el saneamiento de las finanzas de Mexicana; es decir, que a lo largo de su permanencia dentro del sector paraestatal se dio una reducción importante de su deuda tanto interna como externa, condición indispensable para que el sector privado se interesara nuevamente en ella.

20 Que los motivos que propiciaron su venta y consiguiente desincorporación del sector público, tampoco fueron ni han sido aclarados hasta el día de hoy, en este sentido, consideramos que la venta de Mexicana no entró en ninguno de los motivos señalados por el gobierno para la desincorporación de empresas paraestatales (carga financiera para el gobierno; sueldos onerosos; porque cumplió los objetivos para los que fue creada; porque ya no se justificaba su existencia; duplicidad de funciones; gigantismo del Estado, etc.), y que en todo caso, esta acción responde a la propuesta de reducción de la participación del Estado en la actividad económica, por una parte; y por otra, a buscar el beneficio del capital tanto nacional como internacional, por tal motivo, consideramos que esta desincorporación responde al planteamiento neoliberal que considera como ideal la no intervención del Estado en la actividad económica.

Dentro de nuestras hipótesis damos por sentado el hecho de que este proyecto de modernización de la economía, al

parecer responde a las necesidades de acumulación capitalista a nivel mundial, en el cual sin embargo, no se puede afirmar que haya un agotamiento del patrón de acumulación seguido hasta ahora, así como tampoco se puede afirmar que esté consolidado uno nuevo, aspectos que rebasan con mucho la intención de este trabajo, donde únicamente se señalan características económicas generales de los regímenes de Miguel De la Madrid y Carlos Salinas de Gortari, pero no se profundiza sobre el patrón de desarrollo seguido, conocido como sustitución de importaciones.

Para ello, en el primer capítulo, se hace una breve revisión de la situación de crisis en América Latina y la instrumentación de medidas de ajuste propuestas por los países desarrollados y especialmente por los organismos financieros internacionales, cuyas bases se sustentan en la teoría neoliberal.

En el segundo capítulo, se hace un análisis del gobierno de Miguel De la Madrid, que es donde se inicia el proyecto de modernización de la economía y la puesta en marcha de la desincorporación, reprivatización, venta, transferencia, fusión y liquidación de empresas paraestatales, para posteriormente analizar el primera año de gobierno de Carlos Salinas de Gortari, que es donde se acentúa con más fuerza este proceso modernizador con la venta de grandes empresas paraestatales, como la que es objeto de este análisis: Mexicana de Aviación.

El tercer capítulo se centra en el análisis de Mexicana: cómo funcionó cuando era empresa privada, cuando perteneció al sector público y cómo ha funcionado durante su primer año como empresa paraestatal.

Por último, en el cuarto capítulo se hace el análisis de la importancia que ha tenido la participación del Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y similares (SNTAS) dentro de la CMA, dado el papel que, como se podrá observar en este capítulo, ha tenido la existencia del sindicato y la forma en que muchas veces se le ha utilizado para expiar las culpas de otros, y que como se podrá ver, por el contrario, a partir de su conversión en empresa paraestatal, el número de personal ha sufrido una reducción importante; asimismo, los sueldos promedio por trabajador y la participación de los sueldos y salarios, como parte de los egresos han sufrido también una reducción significativa. Es importante aclarar que con respecto a estos dos últimos aspectos, la información que se pudo obtener fue para el período 82-86, lo cual, a pesar de sus limitaciones, nos puede dar una idea cercana a la realidad, sobre todo si la complementamos con la de reducción de personal, para la cual se tiene información hasta el año de 1989.

A través de lo planteado en este trabajo, se podrá

4

observar que efectivamente en México, se están aplicando medidas de tipo neoliberal, aunque con las reservas del caso y las adaptaciones propias a la realidad del país, y que como se puede ver en la práctica, (con las reprivatizaciones de grandes empresas, de la banca, de la reclasificación de petroquímicos y la cesión de actividades como el servicio de correos al sector privado), y con lo expuesto en este estudio de caso, los únicos beneficiados con esta política han sido los capitalista, tanto nacionales como extranjeros.

## I SITUACION DE CRISIS EN AMERICA LATINA Y LAS POLITICAS DE AJUSTE, COMO SOLUCION A LA MISMA

Para América Latina, la década de los ochenta marcó un cambio en cuanto a la estrategia de ajuste seguida, ya que la crisis del petróleo de 1979, que desató una inflación más alta y sostenida en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y en los Estados Unidos, provocó que este último diera prioridad a una política económica de estabilización a través de la aplicación de instrumentos monetarios, principalmente, cuyo efecto repercutió en un incremento en las tasas de interés reales. Por lo que para América Latina el panorama se volvió aún más desalentador: inflación acelerada, endeudamiento mayor que en 1974 y un notable incremento en el costo del financiamiento externo y restricción del mismo; y fue la posición de México, la gota que derramó el vaso, pues después de ser un modelo a seguir por los países deudores, anuncia en agosto de 1982 que no estaba en condiciones de cumplir con los pagos de su deuda externa, lo que desató reacciones inmediatas de los países acreedores, quienes culparon a los países deudores por sus erróneas políticas económicas seguidas hasta entonces y el mal uso de los recursos del exterior, para lo cual plantearon una solución basada en dos supuestos:

- 19) Que los países deudores debían soportar todo el peso del ajuste y
- 20) Que la crisis debía ser manejada como un problema de liquidez y no de insolvencia para evitar un pánico financiero. <sup>1/</sup>

De esta forma, el ajuste propuesto consistió en corregir el desequilibrio externo bajo las hipótesis de recuperación del comercio internacional y de disminución de las tasas de interés, a través de los cuales, se restablecería la capacidad de pago de los países deudores. Este planteamiento no es nuevo ya que durante la década de los sesenta, fue experimentado por el FMI en países con problemas de balanza de pagos, y retoma sus lineamientos de política económica de la teoría neoliberal.

Este enfoque neoliberal ha sido magistralmente resumido por French-Davis en los términos siguientes: " la nueva

---

1/ Beller, Lucio y Tokman, Victor "Del ajuste recesivo, al ajuste estructural" en: Revista de la CEPAL # 30, Dic. 1986 pág. 38

condicionalidad establecida en el Plan Baker 2/; el conjunto de planteamientos teóricos y de políticas que conforman el enfoque monetario de balanza de pagos y las propuestas de "profundización o liberalización financiera" aplicadas en los años sesenta en países del cono sur y otras naciones" 3/ Cuyos rasgos teóricos entre otros, sustentan que el ajuste es más rápido y benigno en una economía liberalizada, así como que esta liberación económica garantiza la desconcentración del poder político, postulando a su vez, el internacionalismo económico que supone una tendencia a la obsolescencia del Estado-Nación. En tanto, sus recomendaciones de política implican entre otras, un gobierno pasivo y políticas económicas neutrales; un Estado no productor; la privatización de empresas públicas, haciendo hincapié en la empresa privada; asimismo se propone una atomización de los agentes económicos; desestímulo a los sindicatos y asociaciones profesionales; un sistema financiero libre; libre comercio, que no significa otra cosa que una apertura indiscriminada y unilateral a todo el mundo; un tipo de cambio único; libertad en los movimientos de capitales y su asignación librada al mercado en tanto que la inversión extranjera debe competir con la nacional, sin restricciones sectoriales. 4/

Bajo estos supuestos, se esperaba un incremento en las exportaciones latinoamericanas y una disminución de las importaciones. Al mismo tiempo, se esperaba que al corregirse los precios internos, se desplazarían recursos de la producción de bienes no comercializables hacia la producción de bienes tanto para exportación como para importación.

Asimismo, se hizo necesaria una reprogramación de las deudas, que implicó dilatar el cumplimiento de las amortizaciones en algunos casos y en otros aceptar atrasos en el pago de intereses. Si bien es cierto que en este aspecto se consiguieron avances significativos, en lo que se refiere a la obtención de nuevos créditos los resultados fueron desalentadores, ya que los nuevos créditos obtenidos en 1985 no alcanzaron la cifra de los de 1984, y aún más, ya que estos fueron inferiores al monto de los intereses pagados por la región. 5/

A pesar de las políticas restrictivas aplicadas en los países latinoamericanos, el panorama internacional no se modificó, ya que no hubo una recuperación significativa del

- 
- 2/ Esta condicionalidad entre otras cosas, implica, el darle mayor peso al Banco Mundial y a las instituciones multilaterales de crédito.
- 3/ Ffrench-Davis, Ricardo. "Esbozo de un planteamiento neoestructuralista" en: Revista de la CEPAL, ONU, #34, 1988, pág. 39
- 4/ Ibid. pág. 42
- 5/ Geller, Lucio y Tokman Victor. pág.38

mercado mundial; la baja en la tasa de interés no revistió gran importancia como para compensar el grave deterioro de la relación de precios de intercambio, como consecuencia de ello, las exportaciones latinoamericanas no crecieron desde 1982. 6/

Si bien es cierto que se consiguieron ciertos logros con el programa de ajuste, estos se debieron básicamente a la aplicación de las políticas restrictivas aplicadas en los países latinoamericanos, sustentada en una fuerte restricción de las importaciones, en tanto que a nivel interno afectó la generación de empleos, por una parte, y por la otra, se dio un gran descenso en los salarios reales. Este último aspecto, fue consecuencia tanto de la acelerada inflación registrada, como en gran medida del debilitamiento del poder negociador de las organizaciones de trabajadores. 7/

## 1.2 Los planteamientos neoliberales como base de la política de ajuste

Como se señaló anteriormente, las políticas de ajuste basan sus propuestas en la teoría neoliberal, que a su vez retoma los planteamientos liberales, en los cuales la concepción del Estado se reduce a considerarlo como un conjunto de instituciones políticamente neutrales y ajenas a otras fuerzas sociales. Dicha corriente considera al Estado como un instrumento pasivo y que en todo caso su función se reduce a ser un mero regulador entre las diferentes clases sociales y que su existencia se justifica únicamente para resolver los problemas que genera la economía de mercado.

Por lo tanto, plantean su no intervención en la economía, considerando que el mejor orden económico es aquel que se basa en la libertad individual y la libre competencia.

Partiendo de la teoría cuantitativa del dinero en su versión moderna, 8/ los monetaristas formulan que la expansión

6/ Ibid. pág. 39

7/ Ibid. pág. 40

8/ David Hume fue quien sentó las bases de lo que posteriormente sería la teoría cuantitativa del dinero, fundamento del moderno monetarismo. La teoría cuantitativa del dinero en su versión original, considera que el dinero (oro y plata) recibe valor en la medida que funciona como tal; que no tiene valor intrínseco porque es unidad abstracta. La teoría cuantitativa del dinero en su versión moderna, señala que las variaciones en el nivel general de precios son atribuibles a variaciones en el mismo sentido de la cantidad de dinero. (Villarreal, pág.67). Esto se hace, considerando la ecuación de cambio  $m + v = p + q = V$ , donde:

m = tasa de crecimiento de la oferta monetaria  
v = crecimiento de su velocidad de circulación

del crédito y del activismo económico del Estado no son efectivos para aumentar la producción ni el empleo, coincidiendo de esta forma con los clásicos. 1/ Al igual que los clásicos, consideran que la política fiscal y monetaria es ineficaz para aumentar tanto la producción como el empleo. Consideran además, que tanto los precios como los salarios son totalmente flexibles es decir, que se ajustan automáticamente e instantáneamente en todos los mercados. 10/

En este sentido, la teoría monetarista considera que la acción del Estado en la economía no tiene ningún efecto benéfico, ya que éste no puede modificar a través de la demanda agregada, la producción ni el empleo. En cambio, consideran negativa su intervención al provocar inflación, así como al impedir el libre funcionamiento del mercado. Por tanto, para esta teoría, el principal problema es la inflación, provocada por un exceso en la cantidad de dinero en circulación, resultado del intervencionismo de Estado.

A este respecto Milton Friedman señala: "La inflación es una enfermedad peligrosa y a veces fatal que si no se remedia a tiempo puede destruir a una sociedad" 11/

Una de las propuestas básicas de esta teoría es que la inflación es un fenómeno provocado por un crecimiento mayor de la cantidad de dinero que de la producción, señalando como causas de este incremento monetario (en la década de los sesenta, para el caso de los Estados Unidos); 19) el rápido aumento del gasto público y 29) la política de pleno empleo, que se adoptó en ese periodo, es decir dos de los pilares de la teoría keynesiana.

Para los neoliberales el remedio a la inflación consistiría entonces en que si un aumento excesivo en la cantidad de dinero es la única causa importante de la inflación, la reducción de la tasa de crecimiento monetaria es el único medio para eliminarla. Para lo cual el Estado debe hacer crecer la cantidad de dinero a una velocidad menor. 12/

p = crecimiento porcentual de precios

q = tasa de crecimiento en el producto real

Y = valor monetario de la producción.

De acuerdo con este enfoque, un incremento de la oferta monetaria (M), manteniendo las demás variables constantes, conduce a un incremento similar en la tasa de crecimiento de la oferta monetaria, que debe ser paralelo a la tasa de crecimiento del producto real.

9/ Villarreal, René. "La contrarrevolución monetarista". Ed. Planeta, FCE, México, 1986, pág. 95.

10/ Ibid. pág. 96.

11/ Friedman, Milton. "Libertad de elegir" Ed. Orbis-Planeta, España. 1983. pag. 351

12/ Ibid. pag. 372

Sin embargo, como todo remedio tiene sus efectos secundarios, Friedmann recomienda reducir la inflación "gradual pero continuamente mediante una política anunciada de antemano y que reciba el apoyo de los distintos grupos del país de modo que sea creíble" 13/

Para ello, los monetaristas consideran que el Estado debe intervenir para aumentar la oferta monetaria, aunque no existe precisión por parte de esta teoría, en cuanto a lo que se entiende por oferta monetaria. 14/ De acuerdo a René Villarreal, esta propuesta de expandir la oferta monetaria a una tasa constante, es la única recomendación de política para una economía cerrada, que se deriva de la teoría monetaria, considerando a su vez que: "...lo supuestos que hacen los monetaristas para llegar a dicha recomendación de política, son también erigidos en políticas", en las que "...es la ideología la que predomina sobre el razonamiento lógico". 15/

Dentro de estos supuestos, resalta el de la ineficiencia del Estado, para lo cual su propuesta es la de limitar los gastos gubernamentales. a su vez, suponen que el sector privado puede destinar los ingresos a fines más rentables para la sociedad, para lo cual se deben limitar los impuestos. Como su base parte del supuesto de que el libre mercado permite una óptima asignación de los recursos, proponen la eliminación de controles sobre precios y salarios. Basándose en el supuesto anterior y considerando que esta libertad se amplía a todos los aspectos, recomiendan la eliminación de las regulaciones en todos los campos incluso los que se refieren a educación y salud. En el aspecto internacional también se promueve estas políticas, proclamando el libre comercio.

---

13/ Ibid. pag. 381

14/ Villarreal, René. pag. 98

15/ Ibid.

## II. LA DESINCORPORACION DE EMPRESAS PARAESTATALES COMO PARTE DEL PROCEBO DE CAMBIO ESTRUCTURAL.

### 2.1 Antecedentes de la intervención del Estado en México por medio de la empresa pública.

En México, es a partir de la revolución de 1910 que se plantea la necesidad de contar con la participación del Estado como agente que sirviera de impulsor del crecimiento y del desarrollo nacional (sin pretender sustituir a la iniciativa privada, sino más bien complementarla y en última instancia beneficiarla). Con este propósito en la Constitución de 1917 se estableció el marco ideológico que ha servido de base para la intervención estatal en la economía. Esta confirió al estado mexicano una enorme base de apoyo y un grado considerable de autonomía con respecto a la clase dominante.

En este sentido, la importancia de la acción del Estado mexicano en la economía se ha manifestado a través de dos instrumentos de política económica: los instrumentos indirectos (política comercial, industrial, monetaria, etc.) y los instrumentos directos (inversión directa y las empresas públicas). 1/

Las causas de la creación de empresas públicas en nuestro país han sido entre otras: 2/

- a) Creación de entidades para ejercer funciones que hasta ese momento el Estado no desempeñaba.
- b) Aumentar la estabilidad del sistema económico nacional y propiciar el desarrollo mediante la constitución de un sistema bancario comercial y de fomento eficiente.
- c) Para el control de actividades básicas y estratégicas (petróleo y electricidad) con el fin de garantizar la soberanía nacional.
- d) Actividades no estratégicas que el sector privado no pudo o no quiso asumir por requerir de largos periodos de recuperación de la inversión.

- 
- 1/ Villarreal, René y R. de Villarreal, Norma R. "La empresa pública", pág. 2.
  - 2/ *Ibid.* págs. 84 y 85 y Casar y Peres. "El Estado empresario en México..." págs. 27 y 28.

- e) Creación de empresas con objetivos de bienestar social (caso de CONASUPD).
- f) Rescatar empresas con problemas financieros.

Aunque como se señaló el desarrollo de las empresas paraestatales se inicia con la promulgación de la Carta Magna, es hasta 1929 cuando se forma el Partido Nacional Revolucionario (PNR) que en su declaración de principios retoma los planteamientos emanados de la revolución y de la Constitución, que se introducen nuevas ideas sobre el carácter y los objetivos de la intervención estatal. Así, en la década de los veinte se inicia el proceso de creación de empresas públicas con la creación del Banco de México y la Comisión de Caminos y los Bancos de Crédito Agrícola y de Crédito Ejidal. 1/

Sin embargo, la participación decisiva del Estado en la economía mexicana se inicia durante la gestión de Lázaro Cárdenas. Es en este periodo que se instrumenta la creación de organismos descentralizados y empresas de participación estatal cuyo fin era el de encargarse de las nuevas funciones que el Estado estaba llamado a desempeñar en los campos económico, social y cultural. 1/

La década de los cuarenta se caracterizó por una política económica que privilegió la expansión de la empresa industrial. Los recursos tanto políticos como económicos del Estado se orientan hacia el fomento de la industrialización y el desarrollo agrícola.

El papel del Estado fue decisivo en este proceso, al proporcionar recursos financieros baratos por medio de las instituciones financieras creadas por el Estado, así como asumir un papel pionero en el proceso de sustitución de importaciones, al crear empresas siderúrgicas, productoras de fertilizantes, de carros de ferrocarril, de refinación de petróleo y petroquímica básica, así como organismos fundamentales en el campo del abasto y distribución de bienes de consumo para abaratar el costo de vida de la mano de obra y modificar el sistema de precios relativos subsidiando el consumo popular. 1/

A partir del fin de la Segunda Guerra Mundial, se adoptó una estrategia de industrialización rápida vía sustitución de importaciones, siguiendo el patrón clásico: 1Q bienes de consumo no duradero; 2Q bienes de consumo duradero e insumos

---

3/ Casar y Peres pág. 29

4/ Ibid. pág. 3.

5/ Tamayo, Jorge. "Las entidades paraestatales en México". En: "MEXICO 75 AÑOS DE REVOLUCION". Desarrollo Económico Vol. II. F.C.E. 1988. Pág. 647.

que no requieren tecnologías complejas; 39 insumos que requieren de tecnología avanzada y 42 bienes de capital.

Las empresas públicas tuvieron una considerable influencia, ejercida a través de un agresivo y decisivo apoyo a la industria que fue complementario a las acciones de la iniciativa privada. 1/

Su desarrollo iniciado en la década de los treinta había probado su eficiencia, por lo cual la empresa pública se convierte en un medio para contender con las demandas de crecimiento y mayor equidad en el reparto de sus frutos.

Con esto se dio paso a la creación de una gran variedad de empresas públicas encaminadas ya no sólo a lo relacionado con la industrialización, sino a otro tipo de intereses como los referidos al bienestar social, el abasto de bienes básicos, la investigación científica y tecnológica, etc.

La empresa pública se convirtió en la base de sustento del sistema al funcionar como instrumento de apoyo a la rentabilidad y las inversiones privadas (nacional y extranjera), al proveer al sector privado los bienes y servicios que producen, a precios por debajo de su valor real y al ampliar el consumo público, además de servir para contener las presiones inflacionarias y socializar los costos privados

En la década de los cincuenta, la empresa pública desempeñó un papel muy importante. Su finalidad fue la de resolver problemas como: la amenaza de estancamiento productivo y la inestabilidad financiera; el agotamiento de la sustitución fácil de importaciones; la progresiva presencia del capital extranjero y la acumulación de rezagos en materia de bienestar social. Además fue un poderoso instrumento en los programas de inversión pública. 1/ La inversión se incrementó en el sector directamente productivo, a su vez, los organismos y empresas del Estado realizaron la mayor parte de la inversión pública.

Esta expansión se realizó mediante un incremento de los recursos fiscales que pasaron de 11.7% en 1950 a 13.3% en 1960, y por ingresos originados en el propio sector paraestatal que aumentaron de 1.8% a 3.1% del PIB en esos años.

En la década de los sesenta el Estado inicia un proceso de absorción de empresas privadas en quiebra cuyo fin era el de conservar la planta productiva y conservar los niveles de

6/ Alejo Fco. Javier. "El gobierno y las estrategias de precios". En: Investigación Económica, Abril-Jun. 1985. Núm. 172, pág. 295.

7/ Ayala, José. "Estado y Desarrollo", SEMIP-FCE. México, 1986. Pág. 356.

empleo. Además interviene en actividades tan disímiles como azúcar, henequén, envasado de pescados y mariscos, beneficio del tabaco, textiles, bienes de capital y electricidad. Destacan también la mexicanización de la actividad minera y la nacionalización de la energía eléctrica. 1/

Como se puede observar, en esta época se configuró la participación del Estado como empresario por una parte, y por otra el tan criticado "paternalismo", al asumir el papel de salvador de las empresas en crisis.

De mediados de la década de los cincuenta y en el transcurso de la década de los sesenta, surge un nuevo proyecto de desarrollo, que se inclinó a favor de una industrialización, cuyos propósitos eran permitir el ingreso del país a la modernización económica, política y social. Propósitos que se cumplieron a medias y que debido a la situación existente empezaron a generar contradicciones que "se desatan con fuerza en la década de los setenta en la forma de crisis recurrentes" 1/

La década de los setenta se caracterizó por dos etapas: la primera en la que se dio un alza importante de los precios de las materias primas y de alimentos, además de los cambios en el sistema financiero internacional, lo que puso de manifiesto las limitaciones del proceso de desarrollo que se había venido dando hasta ese momento, limitaciones que tuvieron su expresión en la inflación, la caída de la producción agrícola (iniciada desde mediados de la década de los sesenta) y de la inversión, que se reflejaron en una disminución del ritmo de crecimiento histórico. 1/

La segunda etapa se da a partir del alza en los precios internacionales del petróleo, en donde los recursos se destinaron principalmente a la ampliación de la plataforma petrolera, apoyada sobre todo por la gran cantidad de recursos financieros internacionales que requerían reciclarse y que las economías centrales no eran capaces de absorber, ya que mostraban un lento crecimiento o situaciones de crisis y estancamiento.

Con respecto a las empresas públicas en ésta década (sesenta), se dio impulso a nuevas actividades sobre todo en áreas de importancia tecnológica y en la creación de empresas productoras de bienes de capital y de petroquímicos secundarios.

8/ Tasayo, Jorge.

9/ Ayala, José. "Estado y Desarrollo", pág. 325

10/ Tasayo, Jorge. Pág. 648.

11/ Talavera Aldana, Fernando. "Crisis y perspectivas de la economía mexicana 1976-1986". Mimeo, F.E.-UNAM, marzo, 1987.

Sin embargo, en la década de los ochenta, con la disminución de los precios internacionales del petróleo, la creciente deuda externa, el alza de las tasas de interés internacionales y la caída de la producción interna, se desató una de las mayores crisis que ha sufrido el país.

Para resolver esta situación, se planteó la necesidad de realizar un cambio estructural de la planta productiva cuya premisa fue la reorganización del aparato productivo estatal, "dándole una mayor racionalidad y elevando sus niveles de eficacia y eficiencia a fin de convertirla en una palanca fundamental para superar la crisis económica".

Como principales elementos para la promoción del cambio estructural en nuestro país, se pueden señalar, la decisión de adhesión de México al GATT y la promoción de una racionalización del proteccionismo. Como parte de este proceso, el gobierno de Miguel de la Madrid planteó una profunda reestructuración del sector paraestatal.

## 2.2. Situación económica general durante el régimen de Miguel de la Madrid

La intervención del Estado en la economía como forma de impulsar la reproducción de capital, se empieza a desgastar, y la nueva forma de Estado surgida al amparo de las políticas keynesianas entra en crisis "obligando al capital a explorar nuevos caminos en la organización de su estructura y a los Estados a cambios profundos en su política económica" 11/

Es preciso aclarar, sin embargo, que si bien es cierto que los problemas comerciales y financieros provocados por la crisis a nivel mundial tuvieron sus efectos en México, ésta asumió características propias de nuestro país, cuyo origen se puede hallar en el desarrollo de las contradicciones internas del proceso de reproducción del capital, "mismas que vinieron asentándose por lo menos, desde tres lustros atrás" 12/

En México, los efectos de la crisis se manifestaron en las disminuciones del producto interno, la aceleración inflacionaria, los fuertes déficits del sector público, la pesada incidencia de los intereses de la deuda externa en la cuenta corriente con el exterior, la contracción de las importaciones, así como en la notoria caída de la producción por persona, la disminución en proporción aún mayor del consumo y la acentuación adicional de la concentración del ingreso .

11/ Talavera Aldana, Fernando. "Crisis y perspectivas de la economía mexicana 1976-1986". Mimeo, F.E.-UNAM, marzo, 1987.

12/ Ibid.

La concentración del ingreso, ya muy aguda a comienzos de la década y con consecuencias directas en las condiciones de vida, se agudizó aún más en el lapso 1981-1986: la participación del trabajo en el producto bajó de 37.4 a 25.4% y en el ingreso nacional lo hizo de 45.1 a 32%. Entre esos años el salario real promedio perdió 45% de su poder adquisitivo y en 1986 fue equivalente a sólo 67% del que había alcanzado en 1970.

La evolución del salario mínimo fue aún más adversa; en 1986 registraba sólo 57% del nivel de 1970; había disminuido lenta pero sostenidamente desde su máximo histórico en 1976 hasta 1981 y desde entonces aceleró su caída. El desempleo abierto prácticamente se duplicó, al pasar de 1.9 millones de personas en 1982 a 3.9 millones en 1986; y mientras la población económicamente activa aumentaba en 3.6 millones el empleo formal absorbió apenas unas 200 mil personas, mientras el informal aumentó a más del doble superando los 4 millones de personas. II/

Entre tanto, la disminución de subsidios a alimentos y el correspondiente aumento relativo de los precios de los productos básicos se tradujeron en que el costo de una canasta mínima para una familia de 5.1 miembros, pasaba a representar un 28% del salario mínimo vigente en 1986.

Lo anteriormente descrito, nos da una idea de la profundidad de la crisis y de los intentos que llevó a cabo el Estado para dar salida a ésta mediante un cambio de su política económica, entendiendo por política económica, las acciones que realiza el Estado en la actividad económica, con el objeto de obtener ciertos objetivos que conduzcan al desarrollo socioeconómico del país. En este sentido se plantearon objetivos como los definidos en el programa de ajuste económico 1983-1987 como el crecimiento de la economía, el control de la inflación, etc. los cuales quedaron incumplidos. Asimismo, se plantearon otros programas, como el "Programa de Aliento y Crecimiento", que planteaba un desarrollo con estabilidad, propósitos que no se lograron obtener ante la contracción de los ingresos petroleros, que cayeron de 20 a menos de 10 dólares por barril (que representaron para el país una disminución de ingresos de entre 6 y 8 mil millones de dólares, equivalentes al 6.6% del PIB). II/

Otro de los aspectos fundamentales en este cambio de política lo constituyó la reprivatización de empresas paraestatales, en este sentido, se diseñaron tres políticas: 1) la racionalización del sector paraestatal; 2) la

13/ "El Desarrollo Agropecuario en México" Documento elaborado por la DNU, en coordinación con la SARH, México, 1988, pág. 91.

14/ El Mercado de Valores, Núm. 19. mayo 11 de 1989 pág. 480.

reestructuración financiera y el cambio estructural; y 3) la reconversión de algunas ramas industriales.

De ellas, la más importante y que es la que concierne a nuestro análisis es la de racionalización del sector paraestatal, ya que a partir de ésta, se plantea el hecho de que la utilización de la empresa pública como instrumento de política económica se ha visto obstaculizada con la incorporación de empresas que no tienen justificación dentro de los objetivos de la política económica. 15/

Este planteamiento es el que ha servido de base al gobierno para instrumentar la política de reestructuración del sector paraestatal, justificando esta, a través de dos argumentos: 1ª Una no planeación de incorporaciones justificadas históricamente y 2ª presencia del Estado en actividades irrelevantes. A estos argumentos se añadió la orientación económica del gobierno de MM con su propósito de reducir el déficit fiscal disminuyendo los gastos del gobierno, resultando sobre todo las transferencias hacia las empresas paraestatales. Según los planteamientos señalados anteriormente, el principal objetivo de la reestructuración de dicho sector es el fortalecimiento de la participación estatal en las actividades "estratégicas" y "prioritarias".

Con respecto a las otras dos políticas, en la segunda se dio una importante reducción del gasto y en la tercera en el caso de varias ramas industriales, la contracción de la demanda interna indujo a buscar salida mediante la exportación sustentada en una "reconversión industrial" que se ha extendido igualmente a las industrias textiles, del calzado siderúrgica y otras ramas. Reconversión industrial que para el gobierno se entiende como el conjunto de transformaciones sectoriales dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad internacional y la rentabilidad de los productos nacionales, mediante la incorporación, innovación y adaptación de nuevas tecnologías 16/, pero que en la práctica no significa sino el abatimiento de los costos de producción por medio de una sustancial reducción de los salarios con el fin de poder tener mayor competitividad de los productos mexicanos en el extranjero.

15/ Casar, Ma. Amparo y Peres, Wilson. "El Estado empresario en México..." pág. 154.

16/ Definición dada por Héctor Hernández Cervantes en el Seminario Latinoamericano de reconversión Industrial. En el Mercado de Valores. Núm. 27. 6-VII-87

## 2.2.1 El proceso de cambio estructural y sus efectos en las empresas públicas.

El cambio estructural propuesto por el gobierno se basa en el supuesto de que para superar desequilibrios cuyos orígenes son de naturaleza estructural, es necesario articular medidas económicas que reduzcan la inestabilidad económica y el costo social resultantes de la crisis con acciones que ataquen sus causas de fondo.

De acuerdo a esto, la insuficiencia de ahorro, la falta de competitividad y la desigual distribución del ingreso son las causas de fondo de la crisis, por esta razón, las acciones de cambio estructural se dirigieron hacia la reorganización del sector público y la racionalización de la protección comercial.

Este cambio estructural se planteó como respuesta al hecho de que una gran parte de las empresas parastatales, como consecuencia de un rezago en los precios de los bienes y servicios producidos por el sector público, se endeudaron enormemente sobre todo en dólares para financiar tanto su expansión como su operación misma.

En relación a lo anterior, en su Primer Informe de Gobierno, Miguel De la Madrid destacó el papel de la industria parastatal como una "poderosa palanca para la recuperación económica y el cambio estructural".

En este sentido señaló la importancia que tenían al aportar el 70% de la producción nacional; generar 70 mil empleos al año; participar con el 40% de las exportaciones, además de estimular la modernización del aparato productivo mediante la generación de insumos estratégicos. //

Sin embargo, en este Informe, se destacó lo que sería uno de los propósitos principales de ese gobierno: la reestructuración de la empresa parastatal (aunque en principio, se habló sólo de 300 empresas).

Posteriormente, en su Tercer Informe de Gobierno Miguel de la Madrid señaló: "el Estado promovió una gran diversidad de empresas que retuvo innecesariamente bajo su control o absorbió empresas privadas fallidas bajo el incorrecto argumento de proteger el empleo aún en proyectos estructuralmente inviables (...) por ello [se] reconoció la necesidad de depurar el sector público a fin de reestructurarlo y fortalecerlo, consolidando de esta manera la capacidad de rectoría del Estado".

Asimismo, indicó que en ese año, se ordenó la fusión, liquidación y transferencia o venta de organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos que sumaban 482 entidades no estratégicas ni prioritarias de las 1,155 que integraban el sector público a fines de 1982, para terminar indicando que "seguirá la depuración del sector paraestatal para evitar que al pretender abarcar mucho se apriete poco". 18/

En el año de 1986 la situación de crisis que vivía el país fue descrita por Miguel de la Madrid en su 42 Informe de Gobierno en los siguientes términos: "...el desplome brutal en los precios de los hidrocarburos ha significado para la Nación una pérdida equivalente a la tercera parte de las divisas que se obtienen por exportación; a cerca del 20% de los ingresos públicos totales; significa asimismo alrededor del 6% de la producción nacional; es similar al monto global de la nómina del sector público y es a la vez mayor que el monto de la inversión gubernamental". 19/

De acuerdo a De la Madrid, esta situación no era exclusiva de México, sino el resultado de vivir en medio de un "mundo con serias amenazas y dificultades"

En este sentido, señaló el inicio en la profundización del cambio estructural por medio del Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), consistente en "un arduo proceso de negociación externa que ha conducido a pactar con el FMI un plan de desarrollo estable no recesivo y su correlato interno, en la precisión de prioridades y la ampliación de los márgenes de acción". 20/

Este "inicio de profundización del cambio estructural" se puso en marcha de inmediato, ya que el día 2 de septiembre de 1986, se dieron a conocer (a través de un manual) algunas determinaciones de carácter administrativo relacionadas con la inversión extranjera en acciones, es decir en títulos de propiedad de las empresas paraestatales que reestructuraron su deuda de acuerdo con el convenio firmado el 20 de agosto de 1985.

18/ El Mercado de Valores, 27/X/85

19/ El Día, 2-IX-86. 18 pág.

20/ Dentro de la Carta de Intención firmada con el FMI en 1986, el gobierno mexicano contempló la intensificación en los esfuerzos por instrumentar la política de cambio estructural en el área del gasto público, en lo referente a "desincorporación" y "reconversión industrial", comprometiéndose a continuar con el proceso de desincorporación indicando que de 1,155 empresas y organismos públicos que había a fines de 1982, se habían reducido a 697 (al momento de presentarse esta Carta de Intención) y que se seguiría reduciendo en "los próximos meses"

En dicho manual se mencionaban empresas como Aeroméxico, Banca Serfin, BANOBRAS, PEMEX, CFE, TELMEX, DINA, FERTIMEX, FINASA y Fundidora Monterrey entre otras, todas de gran importancia y varias de ellas consideradas como estratégicas.

Por otro lado, en este año, se intensificó la política de desincorporación de entidades del sector público. Según se señala en una publicación oficial, <sup>21/</sup> los criterios tomados por el gobierno como base para la desincorporación de empresas paraestatales fueron los que se plantean en la Constitución, y que de acuerdo a ésta, el Estado debe limitar su participación en materia económica al manejo de manera exclusiva de las áreas estratégicas, así como al impulso y organización de las áreas prioritarias del desarrollo nacional.

Si bien es cierto que las actividades estratégicas están perfectamente delimitadas en el artículo 28 constitucional, el concepto de prioritarias es sumamente ambiguo como se podrá observar en la siguiente cita: "...las áreas prioritarias en las que el Estado puede participar por sí o con los sectores social y privado, corresponden a aquellas que sin ser fundamentales para el desarrollo económico, o bien, para salvaguardar la soberanía nacional, constituyen en un momento dado actividades cuya atención preferente demande el interés público". <sup>22/</sup>

En adición a la anterior, se señala que este retiro de la participación directa del Estado en determinadas actividades que no revisten especial importancia para el desarrollo nacional, no significa que "en modo alguno [se] desatienda de ellas, [ya que] no es dicha participación la única vía u opción que tiene el Estado para apoyar los diversos renglones de la economía nacional" <sup>23/</sup>.

Esto significa otra cosa más que, el Estado, seguirá apoyando a las empresas que considere como importantes dentro de la economía, para su buen funcionamiento, pero ya no como propietario, sino quizás como socio, en este caso, entraría la Compañía Mexicana de Aviación, que como veremos más adelante, tiene estas características, en donde el Estado ha dejado en manos de inversionistas, tanto nacionales como extranjeros su dirección, pero sigue participando en ella, en tanto consolida su situación financiera y hasta que ésta se encuentre perfectamente bien, el Estado dejará de participar y apoyarla.

21/ "La reestructuración del sector paraestatal". Cuadernos de Renovación Nacional. IV, SECOGEF, 1988, Pág. 53

22/ Ibid. pág. 52

23/ Ibid

Finalmente, en 1986 último año de gobierno de Miguel de la Madrid, de acuerdo al Informe Anual del Banco de México, se dieron las siguientes condiciones económicas en el país: una nula disponibilidad de recursos externos adicionales; aumento de las tasas de interés internacionales; y deterioro en los términos de intercambio provocado principalmente por una nueva caída en el precio del petróleo crudo de exportación y por el incremento en los precios internacionales de los granos y otras mercancías; pese a lo anterior, el objetivo planteado de reducir la inflación con rapidez se cumplió.

Por otra parte, el Pacto de Solidaridad Económica (que se puso en marcha a finales de 1987), se revisó cinco veces durante 1988; febrero, marzo, mayo, agosto y octubre, con acciones encaminadas hacia el saneamiento de las finanzas públicas, la reestructuración crediticia, la fijación virtual del tipo de cambio, la apertura comercial y la concertación social.

A pesar de que el superávit primario alcanzó el nivel más alto hasta entonces (7.6% del PIB), este fue insuficiente para compensar el incremento en los pagos por intereses reales de la deuda en moneda nacional que pasaron de -0.7% a 7.0% del PIB.

Con respecto a la inflación el Índice Nacional de Precios al Consumidor tuvo un crecimiento de 51.7%, inferior en más de 100 puntos a la registrada en 1987 (159.2 %).

En este año, el valor a precios constantes del PIB se incrementó en 1.1% con respecto al nivel observado el año anterior, incremento que en buena medida se debió a un importante aumento de la inversión privada, el crecimiento de la exportaciones no petroleras y el abaratamiento de los insumos importados.

Los sectores que mayor dinamismo presentaron dentro del PIB fueron el manufacturero (2.3%), generación de electricidad (5.3%), comunicaciones (12.4%) y servicios financieros (2.7%). En tanto, las actividades agrícola, ganadera y de la construcción cayeron en 4.5, 2.7 y 3.5% respectivamente. 2/

Como se señaló anteriormente el impulso a la producción se debió a un incremento de la inversión privada, que se incrementó 10.1% en términos reales ( en 1987 fue de 4.3%). Este crecimiento se dio como consecuencia de los estímulos a la exportación y a un significativo abaratamiento de los bienes de capital importados, consecuencia de la reducción de aranceles y del tipo de cambio real.

Con motivo de las gestiones realizadas para los pagos por concepto de amortización y prepago de la deuda externa del sector privado se recibieron descuentos por parte de los acreedores, por los cuales, el valor nominal de la deuda externa se redujo en 4,863 millones de dólares.

Con respecto a la empresa pública, para diciembre de 1988 la administración pública federal contaba con 412 entidades paraestatales. En este año se concluyeron los procesos de desincorporación de 206 entidades. De estos, 70 fueron liquidaciones, 25 extinciones, 36 fusiones, 5 transferencias a gobiernos estatales y 20 ventas de participación accionaria. Las operaciones de mayor importancia por su monto se concentraron en la industria química, mecánica y azucarera.

Como se observa, al finalizar este año, el país contaba ya con una situación financiera sólida, obtenida en gran medida a costa del sacrificio de los trabajadores.

En este marco toma posesión como presidente Carlos Salinas de Gortari.

## 2.3 EN EL PRIMER AÑO DE GOBIERNO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI

### 2.3.1 Planteamientos sobre el cambio en el papel del Estado

Durante el primer año de gobierno de Carlos Salinas de Gortari se puso de manifiesto la instrumentación de una política de tendencias neoliberales, que aunque iniciada en el régimen de Miguel de la Madrid, se impone con más fuerza en este año (1989), proyecto que Salinas de Gortari proclamó como un proyecto de "modernización de la economía", y de una profunda reforma del Estado.

Ya desde su gestión como Secretario de Programación y Presupuesto, Carlos Salinas de Gortari había aludido a estos cambios. De acuerdo a Salinas de Gortari, los Estados Nacionales estaban cambiando no por moda o imitación, sino para poder sobrevivir a una competencia "feroz" y enfrentar la nueva división del trabajo. De acuerdo a sus planteamientos, dicha transformación era para hacer a los Estados "menos pesados pero más fuertes", haciendo alusión a los procesos de cambio que se estaban dando "...los nombres varían, pero el mensaje es el mismo: "Glasnot" o apertura en la Unión Soviética; "Fasnhen" o transformación en China; "Masheva" en Japón; "Privatización" en Gran Bretaña; "Integración" en Europa. En México le llamamos "Renovación Nacional".<sup>1/</sup>

Asimismo define la modernidad como aquella que se apoya en una economía racional productiva, equilibrada y capaz de satisfacer las necesidades básicas de la población. Posteriormente, a través del PND 1989-1994, complementa esta idea: "Modernización económica implica un sector público más eficiente(...); una mayor competitividad del aparato productivo en el exterior; y un sistema de regulaciones económicas que en vez de atrofiar aliente la actividad económica eficiente de los particulares, elimine inseguridades, permita y fomente la concurrencia de todos en las actividades productivas...".<sup>2/</sup>

Para Salinas de Gortari (y para el gobierno) la insuficiencia de ahorro, la falta de competitividad y la desigual distribución del ingreso, fueron las causas de fondo de la crisis, por esta razón "las acciones de cambio

- 
- 1/ Palabras pronunciadas por Carlos Salinas de Gortari en el Seminario sobre Modernización económica y cambio estructural. En: El Mercado de Valores, núm. 27, 6/VII/87
- 2/ PND 1989-1994. Diario Oficial de la Federación, Segunda sección, 31/IV/89. pág. 9

estructural se concentraron en la reorganización del sector público y la racionalización de la protección comercial" ]

De acuerdo a René Villarreal <sup>M/</sup> la reforma propuesta por Salinas de Gortari tiene como objetivo el dejar atrás formas estatales de participación en el quehacer económico y en el conjunto de la vida social, para dar paso a nuevas formas de relación capaces de impulsar el despegue de un modelo de desarrollo económico exportador, garantizar la institucionalización de una democracia plural y alcanzar niveles de justicia social que fortalezcan la convivencia y la estabilidad política. Estas reformas conducirán a lo que Salinas de G. ha denominado "Estado solidario", el que de acuerdo a lo anterior, vendría a sustituir al Estado Benefactor.

Uno de los planteamientos del Estado solidario es que "la mano invisible es eficiente en la producción, pero limitada en la equidad distributiva", debido a esto, esta mano invisible requiere ser acompañada de la "mano solidaria" para garantizar la equidad social.

Este Estado solidario replantea su función en tres aspectos principales: 1) reconocimiento de la capacidad de los grupos sociales y comunidades para organizarse y para generar alternativas; 2) un no incremento de burocracias para resolver problemas sociales específicos; y 3) Desarrollo de nuevas formas de financiamiento no inflacionarias.

Para Villarreal, el Estado solidario parte de que el viejo Estado protector y regulador benefactor es "económicamente inviable y socialmente insostenible". Aunque considera que el Estado solidario no es "una variante de un estado mínimo, omiso frente a los desequilibrios sociales originados por las insuficiencias del mercado o ausente en la conducción de los grandes objetivos nacionales".

En todo caso, lo que se plantea es una nueva forma de Estado: promotor en lo económico y solidario en lo social.

Con estas características, según Villarreal, se sientan las bases de una nueva economía mixta.

Aunque Villarreal no lo señala claramente, el proyecto del "Estado solidario" no es más que una reforma neoliberal del Estado mexicano, cuyos propósitos son el tener un Estado "fuerte", "justo" y "democrático" que supla a un Estado propietario, débil y corporativo.

3/ Salinas de Gortari, C. : El Mercado de Valores, NÚM.27. 4-VII-87

4/ Villarreal, René. "Fue rebasado el concepto de Estado benefactor o Benefactor por otro Solidario" En Excelsior. 26-IV-90 pags. 1, 29 y 30

Los efectos de la modernización, no se han hecho esperar. De acuerdo a un artículo publicado por el diario "La Jornada", los salarios por ejemplo, han decrecido en casi 17% en lo que va del gobierno de Salinas de Gortari. Otro indicador, es el aumento de precios que "a pesar del PACTO, y de los premios "gancho", han aumentado incluso para los productos destinados a la canasta básica gracias a la política económica y el control de la inflación...de la que tanto se ufanan los técnicos del gobierno".<sup>5/</sup>

### 2.3.2 Balance de lo realizado en el primer año de gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

1989 tuvo como característica la continuidad de la política de estabilización mediante el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), basado en dos elementos: 1) control de las finanzas públicas y 2) en los acuerdos de negociación de la deuda externa que se llevaron a cabo a principios de 1989.

Por el lado de la inflación, el Índice nacional de Precios al Consumidor tuvo un crecimiento de sólo 19.7%, en tanto que en 1988 fue de 51%. Esta disminución se debió básicamente a la propuesta de concertación del PECE, a la disciplina fiscal y al deslizamiento cambiario de un peso diario en promedio en el tipo controlado, que implicó una depreciación del peso frente al dólar de 16%.<sup>6/</sup>

El ajuste fiscal, principal elemento de la estrategia antinflacionaria se reforzó. Si bien es cierto que anteriormente se había dado ajuste fiscal, en este año, de acuerdo al Informe del Banco de México, se dieron las siguientes condiciones que permitieron que este ajuste tuviera efectos positivos en la economía: desaceleración del ritmo inflacionario, repunte de la actividad productiva y alza en el precio internacional del petróleo. Todo esto "en concordancia con las políticas macroeconómicas que sustentan al PECE"<sup>7/</sup>

Por el lado del gasto público se aplicó una estricta disciplina fiscal como medio para alcanzar los objetivos planteados por el gobierno para lo cual se dio una importante reducción del gasto programable, representando sólo el 15.5% del PIB, contra el 16.65% en 1988.

Lo anterior permitió al país alcanzar un superávit primario en 1989 de 8.3 por ciento del PIB el más alto del que se tiene registro, según el Banco de México.<sup>8/</sup>

- 5/ La Jornada 24/X/91, pág. 11  
 6/ Informe Anual 1989, Banco de México. pag. 21  
 7/ Ibid. pág. 39  
 8/ Ibid. pag. 42

Este superávit hizo posible cubrir casi la totalidad de los intereses reales de la deuda interna y los intereses en moneda extranjera, que en conjunto representaron 9.6% del PIB. Como consecuencia de ello y dada la baja relativa en las tasas de interés internas, el déficit financiero alcanzó la proporción más baja de los últimos años.

Durante este año, el valor del PIB a precios constantes tuvo un incremento de 2.9% y por primera vez desde 1965, el crecimiento de la producción superó al de la población. <sup>1/</sup>

En el crecimiento por sectores, el sector industrial creció en 4.6% en relación a 1966, en tanto que el sector agropecuario decreció en 3.1% por segundo año consecutivo; por su parte el sector servicios creció en 2.7%

Sin embargo, el impulso a la producción tuvo su origen exclusivamente en el sector privado, ya que tanto la inversión como el consumo privados crecieron 9.55% y 6% respectivamente, mientras que la inversión pública descendió en 3.6% y el consumo del gobierno disminuyó en 0.6% por lo que no tuvieron ninguna influencia en la demanda.

Por lo que se refiere al proceso de desincorporación de empresas públicas, durante este año se concluyeron 73 desincorporaciones. De estas, 24 fueron liquidadas, 6 extinguidas, 3 fusionadas, 3 fueron transferidas a gobiernos estatales, 6 fueron dadas de baja de acuerdo a la Ley Federal de Entidades Paraestatales y 29 correspondieron a ventas de participación accionaria.

En el Informe del Banco de México, se destaca dentro de este último grupo la capitalización de la Compañía Mexicana de Aviación (CMA) a través de la transferencia de su control al sector privado (proceso que de acuerdo al Informe fue iniciado en este año).

Además de Mexicana destacan dentro de este proceso de desincorporación algunas empresas filiales de CONASUPO, la culminación de la venta de las empresas del Grupo Diesel Nacional, la liquidación del Banco Pesquero y Portuario, la integración de actividades de los Fondos Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI) y de Garantía y Fomento de la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) con NAFIN y las del Fondo para el Fomento de las Exportaciones con BANCOMEXT.

Por otra parte, en este año se iniciaron los procesos de desincorporación de Teléfonos de México, Aseguradora Mexicana y de la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca. Finalmente con la reclasificación de las actividades de la petroquímica

básica se definió el campo de participación del Sector público en esta industria.

Cabe señalar, que en un principio, la reprivatización de empresas se dio a nivel de empresas pequeñas, para posteriormente continuar con grandes empresas como Mexicana de Aviación e iniciar el proceso de reprivatización de otras grandes empresas como Teléfonos de México. A partir de aquí se nota un cambio en cuanto a los motivos que se dieron en un principio para la puesta en marcha del proceso de desincorporación de empresas.

Como ha sido señalado por el gobierno de Salinas de Gortari, el objetivo principal del gobierno es la reducción de la inflación que como se ha visto es uno de los postulados básicos de la teoría neoliberal y que en el caso de nuestro país, además de la disciplina fiscal y monetaria, ha sido complementada con una política de ingresos que presupone la adopción conjunta por parte del gobierno y los sectores empresarial y obrero de "pautas básicas para sujetar la evolución del tipo de cambio, de los salarios y de los precios clave". 10

Ahora bien, los resultados que se han obtenido con la venta de empresas paraestatales no han beneficiado a la sociedad, como se planteó, eran sus objetivos, como señala David Ibarra "con frecuencia es difícil la desincorporación, magros los beneficios presupuestales, altos los costos políticos y los de armar mecanismos regulatorios alternos. En todo caso se generaliza y universaliza la real o supuesta necesidad de la desregulación y la privatización, pasando por alto las especificidades nacionales". 11

---

10/ Córdoba, José. "Diez Lecciones sobre la Reforma Económica" en Nexos. pág. 38.

11/ Ibarra, David. "El estado y el mercado". En: Nexos, núm. 158, febrero de 1991. pag. 51.

### III. LA DESINCORPORACION DE MEXICANA DE AVIACION DEL SECTOR PUBLICO

#### 3.1 La aviación comercial y su importancia en la economía.

Los transportes son factores determinantes en el desarrollo socioeconómico de cualquier sociedad. Su influencia permite la expansión productiva al participar en la distribución de bienes, generando una actividad que fortalece al proceso económico y fomenta las condiciones de bienestar de la población. Dentro de estos, el transporte aéreo ha cobrado especial importancia durante el presente siglo. "La aviación se ha convertido en una de las principales vías de intercambio mundial, trastocando las nociones de tiempo y de espacio, obligando al hombre del Siglo XX a revisar no sólo sus nociones de geografía, sino también sus tradiciones sociales y sus estructuras culturales". Debido al desarrollo tecnológico que ha tenido, la aviación ha desplazado a otro tipo de transporte, como los buques que en 1947 transportaban aún las dos terceras partes de los pasajeros que cruzaban el Atlántico Norte, estos han desaparecido casi completamente de la circulación, ocupando su lugar el transporte aéreo y en la actualidad está llamado a constituir el principal medio de transporte en trayectos medianos y largos.<sup>1/</sup>

##### 3.1.1 Breves antecedentes de la aviación en México.

En 1907 se inició en México la aviación con aparatos más pesados que el aire. Ernesto Pugibet trajo a la ciudad de México un globo dirigible que voló sobre la capital con motivo de la inauguración de la fábrica de cigarros "El Buen Tono".

En 1910 Alberto Braniff realizó el primer vuelo en un avión con propulsión propia y control de dirección que se efectuó en América Latina.

En 1911 los hermanos Juan Pablo y Eduardo Aldasoro adaptaron a un planeador de su invención un motor dando forma

---

1/ "La aviación cumple 75 años". En: El Correo de la UNESCO. Abril de 1978. PAG. 4.

al primer avión construido en México. El 5 de Febrero de 1915 se fundó la Fuerza Aérea Mexicana.

Fue en 1920 cuando prácticamente nació la aviación comercial al crearse en septiembre de ese año, la Oficina de Navegación Aérea, antecedente de lo que hoy es la Dirección General de Aeronáutica Civil. En ese año, se presentó la primera solicitud para llevar por vía aérea a Toluca, Pachuca y Puebla los principales periódicos que se editaban en el D. F.

En 1921, la Compañía mexicana de Transportación Aérea realizó el primer vuelo regular, concesionado entre México, Tuxpan y Tampico, en un aparato que por sus dimensiones sólo aceptaba un pasajero y 50 kgs. de equipaje y correspondencia. Tres años después se fundó la Compañía Mexicana de Aviación en la Ciudad de Tampico, por George L. Rhil.<sup>11</sup>

### 3.1.2 Importancia de la aviación comercial en México.

Aunque se puede decir que el desarrollo de la aviación comercial se dio a partir de la década de los cuarenta, con la aparición de la segunda línea aérea nacional, Aeronaves de México, <sup>12</sup> y la consiguiente competencia con Mexicana, es prácticamente entre 1965 y finales de los setenta cuando se da un crecimiento espectacular del transporte aéreo. La infraestructura aeroportuaria creció, pasando de 185 aeropuertos, aeropistas y helipuertos en 1970, a 1,346 en 1987.

Por su parte la aviación comercial se desarrolló en torno a la expansión de la aviación troncal, provocando una excesiva concentración en pocas terminales y un bajo aprovechamiento de muchos aeropuertos.

- 
- 2/ "MEXICANA: Despegue al S. XXI", 69 Aniversario. Subdirección de Relaciones Públicas y Prensa de Mexicana de Aviación. México, s/f.
- 3/ Aeroméxico fue constituida durante el gobierno de Miguel Alemán con la unión de 23 pequeñas empresas, destacando entre estas; Líneas Aéreas Mexicanas, S.A. (LANSA) y Aerovías Reforma, y a principios de los sesenta pasó a formar parte del Sector Público, debido a problemas financieros que provocaron que el gobierno interviniera para evitar su quiebra, ya que tenía un adeudo por 90 millones de pesos, consecuencia de la compra de 2 aviones "Britania" (45 millones de pesos cada uno), que fueron adquiridos con un financiamiento de MAFINSA, deuda que el gobierno absorbió, además de pagar 60 millones de pesos más por el equipo de vuelo y las instalaciones, en total 150 millones de pesos. La Prensa, 29-V-59, PAG. 12 y 11-A

Al inicio de la década de los ochenta la aviación tuvo tasas de crecimiento superiores al promedio general de la economía y el número de pasajeros transportados iba en aumento, sin embargo, la crisis mundial, a la cual nuestro país no es ajeno provocó que las dos principales líneas aéreas nacionales empezaran a tener problemas, notándose un importante descenso tanto en el número de pasajeros transportados, como de mercancías:

**TRANSPORTE DE PASAJEROS Y MERCANCIAS  
1980-1987**

ANOS	Pasajeros* %	Mercanc.** %	Hrs. de vuelo* %
1980	12 360	95 366	535
1982	12 826 1.8	81 398 -7.6	528 -0.6
1983	13 854 8	76 150 -6.4	527 -0.2
1985	14 484 2.2	95 850 12.19	550 2.1
1986	10 463 -27.8	76 595 -20.08	391 -28.9
1987	9 168 -12.4	73 367 -4.21	405 3.5

\* Miles

\*\* Toneladas

X Tasas de crecimiento anual

FUENTE: Elaborado con base en datos de: "La Economía Mexicana en Cifras", MAFINSA, 10ª Edición, 1988.

De acuerdo a lo anterior, los años en que se dio un notable descenso de la actividad aérea coinciden con los años de mayor crisis económica del país, siendo el transporte de pasajeros el que registró el mayor decremento durante el periodo 82-87.

Por lo que se refiere a los ingresos, en 1985 los ingresos de Aeroméxico y Mexicana representaron 2.0% del total de ingresos que percibió el sector público y cerca del 70% de los ingresos que percibió el sector, provenientes del transporte ferroviario y aéreo, sin embargo se nota un importante descenso en esta participación.

**IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS DE  
AEROMEXICO Y MEXICANA**  
(Porcentajes)

AÑO	En los Ingresos totales del Sector Público	En los Ingresos Totales del transporte ferroviario y aéreo
1965 1/	1.0	S.D.
1972	2.0	43.3
1975	1.6	41.4
1980	1.4	65.5
1984	1.7	71.5
1985	2.0	67.4

1/ Sólo Aeroméxico.

TOMADO DE: TAMAYO, JORGE. "Las entidades paraestatales en México". En: MEXICO 75 AÑOS DE REVOLUCION. F.C.E., MEXICO, 1985.

Por otra parte, durante 1987, los 54 aeropuertos comerciales del país registraron más de un millón de operaciones, el cien por ciento más de las que se efectuaron en 1970; ello significó un movimiento de 17 millones de pasajeros, de los cuales 14 millones fueron transportados por Aeroméxico y Mexicana (5.8 millones Aeroméxico y 7.8 Mexicana) <sup>4/</sup>

Para la prestación de este servicio en todo el territorio nacional, se cuenta con dos empresas troncales, 18 alimentadoras, 105 operadores y taxis aéreos regionales, 133 taxis aéreos nacionales y 7 de servicios especiales.

Por lo que se refiere al servicio de pasajeros, este se presta principalmente por Mexicana de Aviación y por Aeroméxico, que hasta 1988 formaban parte del sector público y que más adelante veremos la situación que guardan actualmente, sobre todo en el caso de Mexicana, que es el objeto de este estudio.

Estas dos empresas durante el año de 1987 transportaron 9.2 millones de pasajeros; atendieron a 98 ciudades de las cuales 63 son de servicio doméstico y el resto de poblaciones del exterior. Estas operaciones, se realizaron a través de 55 aeropuertos que administra el organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares, de estos, 32 son de servicio internacional y 23 para vuelos nacionales.

4/ Hacia un Mejor Sistema de Transporte. S.C.I. en La Jornada, 27-IV-88. PAG. 16

A pesar de la importancia que reviste la aviación como forma de promover diferentes actividades (transporte de pasajeros, de carga, de mercancías, de correo, etc) y grandes perspectivas a futuro, el gobierno a través de sus planteamientos de cambio estructural de la economía, y como parte de ellos la propuesta del adelgazamiento del Estado, vía reprivatización de empresas paraestatales, promueve esta reprivatización, primeramente en Aeronómexico, en cuyo caso debido a una Ley que así lo estipulaba el Estado no podía vender la empresa, por lo que para poder llevar a cabo este proceso, se le declaró en quiebra, después del estallamiento en hueiga de los trabajadores de tierra de la empresa, con el fin de obtener un incremento salarial. Los trabajadores son liquidados, pasando las autoridades del trabajo sobre los derechos de los trabajadores, consignados en su contrato colectivo de trabajo. Y no conforme con esto, el gobierno de Salinas de Gortari, se propuso acelerar el proceso de privatización y desregulación de este sector con la puesta en venta de la Compañía Mexicana de Aviación, con lo cual la prestación de este servicio queda en manos de inversionistas privados tanto nacionales como extranjeros, los que con "el anhelado incremento del turismo, las políticas de descentralización, del fomento a las exportaciones no petroleras, la inversión extranjera y el ingreso casi total al mercado mundial (...) [se llenaron] de optimismo [con respecto] al sector aéreo, tanto nacional como internacional". 5/

Estas acciones se contradicen con lo planteado en 1988 por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, quien había señalado que: " El desarrollo del sector aeronáutico coadyuva a la recuperación económica del país, toda vez que se encuentra estrechamente ligado con la actividad turística" considerando además que "este sector es estratégico para la preservación de nuestra soberanía" 6/, lo que al parecer ha sido olvidado por el gobierno, o relegado a un segundo plano.

5/ Expansión, Marzo 28, 1990, pag. 36

6/ Hacia un mejor sistema de transporte. SCT. En: La Jornada, 27-IV-88, pag. 16.

**EVOLUCION DEL TRANSPORTE AEREO  
1970-1987**

CONCEPTO	1970	1976	1982	1985	1986	1987
Aeropuertos, aeropistas y helipuertos.....	185	1112	1320	1344	1345	1346
Comerciales .....	35	46	72	73	74	
Aerodromos .....	150	1068	1248	1272	1272	1272
Helipuertos .....	-	-	-	35	56	60
Regulares .....	-	-	-	8	13	15
Emergencia .....	-	-	-	27	43	45
Red ASA .....	35	46	50	53	56	59
Operaciones al año (millones) .....	0.5	0.9	1.3	1.1	1.0	1.0
Pasajeros mov. al año en la red (mill)..	6.5	17.7	32.0	33.7	34.6	31.4
Aeronaves registradas .....	2534	3762	5144	5019	4850	4700
Comerciales/XA .....	291	564	856	650	515	498
Particulares/XB .....	2024	2749	3616	3757	3765	3641
Oficiales/XC .....	219	449	672	612	580	561
Operadas por TAF .....	-	-	-	67	21	24
Carga transportada (miles de ton.) .....	57	112	135.0	167	155	173
Servicio Nacional .....	28	63	81.0	95	89	103
Servicio Internacional .....	29	49	54.0	71	66	70
Empresas de Transporte aéreo .....	-	39	37	33	46	47
Empresas extranjeras .....	28	28	32	27	27	29

FUENTE: Hacia un Mejor Sistema de Transporte. SCT. en: La JORNADA, 27/IV/88, pag. 16.

## 3.2 Funcionamiento de la Compañía Mexicana de Aviación

### 3.2.1 Antecedentes hasta 1981

Como se vio anteriormente, la aviación comercial se inicio prácticamente con la aparición de Mexicana de Aviación. Aunque el nacimiento de la CMA (inicialmente Compañía Mexicana de Transportación Aérea) se remonta al año de 1921, fue hasta el 20 de agosto de 1924 que Mexicana se constituyó como sociedad anónima ante notario público. Esto convierte a Mexicana de Aviación en la aerolínea más antigua de América del Norte y la cuarta en el mundo después de KLM, Avianca y Quantas.<sup>11</sup>

Dos años después (agosto de 1926), se firmó el primer contrato de correo entre la empresa y el gobierno, en la ruta México-Tampico, vía Tuxpan; y en abril de 1928 se inauguró el envío postal.

Posteriormente, en 1929 Pan American Airways compró la totalidad de las acciones de la CMA en 150 mil dólares, con la finalidad de desarrollar una red que abarcara toda América Latina. Así, con la compra de Mexicana pudo ser completado el eslabón de unión hacia Centro América, al ampliar su cobertura en mayo del mismo año, hasta Tapachula, en la frontera con Guatemala y posteriormente de Guatemala el 9 de octubre a Miami, la Habana y Panamá.

En 1936 con la transferencia de la ruta Varney (una adición a la red aérea México-E.U.) a la CMA, la jornada de la Ciudad de México a Los Angeles se completaba en un día, convirtiéndose así la CMA en la primera línea aérea extranjera que servía a un punto dentro de los Estados Unidos de manera permanente.

En los años cuarenta, la CMA consolidó su posición como la línea Aérea de México. Su red se concentró en unas cuantas rutas principales que comunicaban a las ciudades más grandes, incluyendo a Guadalajara, Mérida y Monterrey. Por otra parte, el 25 de octubre de 1942 la CMA inauguró su segunda ruta internacional al establecer vuelos nocturnos a Los Angeles.

En sus primeros años de vida, la CMA prácticamente no tuvo rival y se constituyó en líder de las aerolíneas mexicanas, debido a que las aerolíneas que surgieron no pudieron sobrevivir al casi total monopolio que Mexicana tenía de este servicio. Sin embargo, surgió una línea que supero estos problemas: Aeronaves de México, que poseía la concesión de una ruta vital para unir la Ciudad de México con

el puerto de Acapulco. Surgió así la segunda aerolínea nacional. 11

Para 1940 Pan Am logró el control de Aeronaves de México utilizándola fundamentalmente como una línea alimentadora de Mexicana.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Miguel Alemán promovió la idea de formar una nueva línea solvente alrededor de Aeronaves de México. Así, con la fusión de otras dos líneas aéreas, Aerovías Reforma y LAMSA, se formó una empresa más grande con una red de rutas que la CMA había descartado.

A partir de esta fusión en 1952, comenzó una fuerte competencia, que se manifestó sobre todo en la obtención de rutas internacionales importantes. Para 1957, con la firma de un nuevo convenio bilateral con Estados Unidos, Aeronaves de México obtuvo la codiciada ruta a Nueva York. Por su parte la CMA consiguió los derechos a Chicago, como complemento de su ruta principal a Los Angeles.

En 1954 Mexicana de Aviación compró Transportes Aéreos de Jalisco (TAJ) teniendo así acceso a Puerto Vallarta, un nuevo centro turístico que estaba teniendo impacto principalmente en el turismo extranjero.

Para 1958 el capital de la CMA fue aumentado a 100 millones de pesos, sin embargo empezaron a surgir algunos problemas. A fines de ese año hubo rumores de una fusión con Aeronaves de México, y en enero de 1959, una huelga de las líneas aéreas nacionales casi paralizó la aviación comercial en México. El gobierno intervino y hubo un intercambio de equipo entre las empresas rivales; se modificó cierta autorización de rutas en detrimento de la CMA. 12

En este año (1959), la CMA obtuvo sus primeros préstamos de Barclays Bank LTD, de Londres, Inglaterra, para financiar la compra de tres aviones Comet 4C, varios motores y refacciones.

En el año de 1962, la CMA se enfrentó a graves problemas: el 19 de abril la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) se declaró en huelga, prolongando su movimiento hasta el 18 de mayo del mismo año. Esto motivó una pérdida por más de 25 millones de pesos. 13

Cuando aún no se resolvía este conflicto la empresa fue demandada por la De Havillan Aircraft, Co. L.T.D., por falta de pago oportuno de las cantidades que adeudaba por la compra

8/ "Los 60 años de Mexicana" en: Historia Ilustrada, Año 5, número 60, junio 1981, p.18.

9/ "Los 60 años de Mexicana"... pag.19

10/ Informe Anual 1962. Compañía Mexicana de Aviación.

de equipo, debido a esto se dictó un embargo de las propiedades de la empresa el día 9 de mayo del mismo año, para lo cual se nombró interventor al Banco de la Ciudad de México.

Para los primeros meses de 1963, el embargo continuaba, por lo que la empresa recurrió al aval de Nacional Financiera para el arreglo de un refinanciamiento, consistente en pagar durante 1963 sólo los intereses más 900 000 libras esterlinas del adeudo de principal y a partir de 1964 hacer abonos sobre capital e intereses, con la finalidad de liquidar totalmente en 6 años.

Asimismo, apeló a la Secretaría de Hacienda "para su ayuda y comprensión" en el aspecto impositivo para no lesionar el ya "precario patrimonio de la empresa". 11/

Para este año figuraba ya dentro del consejo de Administración, como Vicepresidente, Crescencio Ballesteros, quien algunos años después adquirió la mayoría de acciones de CMA.

Para 1964 la situación de la CMA se agravó aún más. Algunos meses antes, con el fin de evitar el cierre de la empresa, esta se vio en la necesidad de vender algunos aeropuertos de su propiedad, ya que las pérdidas acumuladas desde 1958 habían agravado su situación.

En enero de este año, se firmó un convenio entre CMA, The De Havillan Aircraft Co. L.T.D., y Nacional Financiera en el cual se fijaron nuevas bases para la liquidación del adeudo por el cual había sido embargada en 1962.

Según dicho convenio, el adeudo se fijó en 4,328,251 Libras Esterlinas (\$151,643,200 pesos) y quedó amparado por 96 pagarés pagaderos en libras esterlinas, expedidos a favor de Barclays LTD, con vencimientos mensuales hasta el 31 de enero de 1972, con un interés anual de 5.5% neto de impuesto mexicanos y una comisión de .5% anual sobre saldos insolutos para Nacional Financiera, dejando en aval las facturas de los tres aviones Comet 4C y su motores, endosados a favor de Nacional Financiera. 12/

En 1965, por primera vez en cinco años Mexicana terminó su ejercicio con resultados positivos, además disminuyó su pasivo a largo plazo en casi 20 millones de pesos.

En este año, se tomó la decisión de renovar progresivamente el equipo de vuelo de pistón, por aviones de retroimpulso Boeing 727 y 737. 13/

11/ Informe Anual 1962, pag. 4

12/ Informe Anual 1965, C.M.A. pag. 11

13/ Ibid. pag. 4

El monto de la operación por estos dos aviones incluyendo equipo opcional, motores de repuesto y refacciones, fue de doce y medio millones de dólares, llegando a un acuerdo directo con el Bank of America National Trust & Savings Association de San Francisco, California, para ser pagado en nueve años, sin necesidad del aval del gobierno o de Nacional Financiera.

En 1966 Mexicana realizó la compra de tres Jets Boeing 727-100, sin embargo, este equipo no pudo ser introducido de inmediato, por lo cual el déficit de Mexicana llegó a 58 millones de pesos en este año, y para finales de 1967 alcanzó la cifra de 96.5 millones de pesos. <sup>14/</sup>

Debido a lo anterior, en septiembre de 1967 Mexicana se declaró en suspensión de pagos como medida preventiva de la quiebra y en noviembre del mismo año, se cambió la administración de la empresa. <sup>15/</sup>

Ante esta situación, el gobierno, por medio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera apoyaron a la empresa, con lo cual inició su recuperación.

Así, en agosto de 1969 se levantó la suspensión de pagos, terminando este año la empresa, con una utilidad bruta de 45.5 millones de pesos.

Por lo que se refiere a los ingresos estos tuvieron incremento constante durante estos años, pero es de observarse que los mayores aumentos corresponden a los años de 1967 y 1969 como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

---

14/ "La CMA durante los Años 1965-1970" C.M.A. s/f.

15/ El Ing. Crescencio Ballesteros, un industrial de la construcción, quien ya poseía una parte importante de las acciones de Mexicana, compró la parte remanente de las acciones que aún controlaba Pan American (35% del total) así, en enero de 1968 CMA, pasó totalmente a manos de inversionistas mexicanos.

## MEXICANA DE AVIACION

### INGRESOS Y UTILIDADES (Millones de pesos corrientes)

ANO	INGRESOS	% AUMENTO	UTILIDADES
1965	383		3
1966	384	0.15	(34)1/
1967	452	17.85	(40)
1968	468	3.45	8
1969	601	28.40	45

1/ ( ) Indica cantidades negativas.

FUENTE: LA COMPANIA MEXICANA DE AVIACION; DURANTE LOS AÑOS 1965-1970. CMA. S/F.

De acuerdo a los datos anteriores, a partir de 1968 la CMA tuvo un crecimiento constante con resultados positivos en sus ingresos, situación que se mantuvo hasta 1981, como puede observarse en el cuadro siguiente:

## COMPANIA MEXICANA DE AVIACION

INGRESOS Y EGRESOS  
(1968-1981)  
(Millones de pesos corrientes)

ANO	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDADES
1968	468	460	8
1969	601	555	46
1970	678	655	23
1971	783	763	20
1972	962	928	34
1973	1,185	1,135	50
1974	1,569	1,490	79
1975	1,924	1,676	248
1976	2,698	2,633	65
1977	4,319	4,132	187
1978	5,533	5,256	277
1979	7,302	7,078	224
1980	11,258	10,600	658
1981	14,667	13,310	1,357

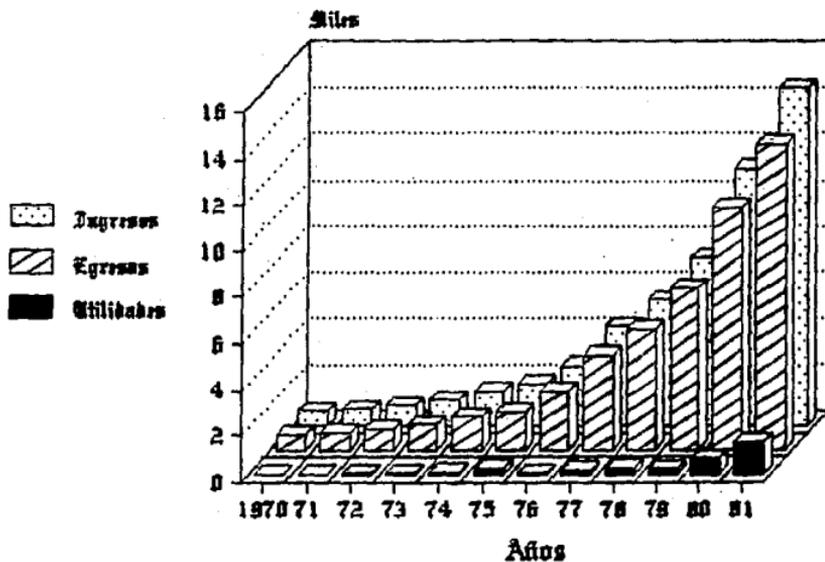
FUENTE: Elaborado con base en MEMORIAS ANUALES COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, 1970, 1975, 1980 y 1981.

Como se aprecia en el cuadro, desde 1968 hasta 1981, la empresa tuvo un crecimiento constante en sus ingresos, arrojando resultados positivos.

Sin embargo, el segundo año de la década de los ochenta marca un cambio en la historia de Mexicana, ya que después de casi quince años de obtener utilidades, surgieron problemas, que provocaron que la CMA terminara el año de 1982 con un déficit de 1, 343.5 millones de pesos.

# MEXICANA DE ASIACION

Ingresos, egresos y utilidades \*



\*Millones de pesos corrientes

### 3.3 Como empresa paraestatal

#### 3.3.1 Antecedentes

El año de 1982, es el año de la crisis, señalándose el 17 de febrero, fecha en que se da la primera devaluación de la moneda, como el inicio de la misma. A partir de aquí, los problemas a que se enfrentó el gobierno se multiplicaron: baja en los precios del petróleo, falta de recursos provenientes del exterior, estallamiento de huelgas por reivindicaciones salariales, cambio de gobierno, y dentro de este marco, la adquisición de la Compañía Mexicana de Aviación, por lo cual recibió duras críticas por parte del sector privado, que una vez más señaló los "peligros" del intervencionismo estatal a "ultranza", la ingerencia del Estado en actividades que no son "prioritarias" ni "estratégicas", U acusándole además de querer abarcar campos que la iniciativa privada llevaba a cabo con eficiencia y que el Estado podría llevar al total fracaso. Sin embargo estas críticas no consideraban la ayuda que el gobierno le había prestado a través de subsidios, desde años antes de su adquisición, a la CMA.

De acuerdo a la información obtenida, existe coincidencia en que si la CMA obtenía utilidades era porque estaba subsidiada por el gobierno, U ya que "...no paga el precio total de la gasolina (turbosina) que consume, paga una parte y por otra parte, recibe un subsidio que de hacerse efectivo borraría sus utilidades" U y "...en el caso de Mexicana se estaba presentado un caso singular ya que desde muchos años atrás el estado venía subsidiando a dicha línea". U

Esto se explica quizás en parte por el hecho de que el gobierno ya poseía el 11% de acciones de Mexicana. U Aunque de acuerdo a la información de "Excelsior" la empresa no había sido publicada en el Diario Oficial todavía en el año de 1979 como empresa paraestatal minoritaria. A este respecto, cabe hacer notar que no existe fecha exacta de incorporación de Mexicana al sector público, incluso autores como Casar y Pérez en su libro "El Estado empresario en

- 
- 1/ El Universal 19-VII-82, pag. 1
  - 2/ Excelsior 12-XI-79, pags. 18, 11-A y 18-A; y El Nacional, 21-VII-82.
  - 3/ Excelsior 12-XI-79
  - 4/ El Nacional 21-VII-82
  - 5/ El Universal, 30-VII-82, Noticias bursátiles, Sección Mundo Financiero.

México..." II, no señalan fecha de incorporación de ésta al sector público.

La única fecha que se consigna como oficial es la publicada en el Informe Anual de 1982 de CMA en donde se señala el mes de julio de ese año como la de su incorporación al sector público.

### 3.3.2 La adquisición de Mexicana por parte del gobierno.

Como se señaló en el apartado anterior, después de casi quince años de obtener utilidades, la empresa empezó a resentir los efectos de la crisis desde los primeros meses del año de 1982. Esta será señalada como la principal causa de la compra por parte del gobierno de la mayoría de las acciones de CMA y la consiguiente conversión de Mexicana en empresa paraestatal, ya que el monto de su deuda se incrementó enormemente debido a la devaluación. II

Otra de las razones que se señalaron como posible causa de la compra de CMA fue la de fusionarla con Aeroméxico para contar con una sola línea aérea nacional. Esta última, en los hechos no podía haberse dado, ya que una de las condiciones impuestas para el pago de la deuda de Mexicana era precisamente el "...no fusionarse o invertir en proporciones considerables en otras empresas". II

La información obtenida señala que los primeros tres meses del año, la empresa había registrado pérdidas por 400 millones de pesos y que su deuda a largo plazo (toda contratada en dólares), se incrementó en forma desproporcionada debido a la devaluación de nuestra moneda a cerca de 8,000 millones de pesos para finales de año. II

A este respecto cabe señalar una información publicada en "El Nacional" el día 20 de julio del mismo año (1982) con respecto a la compra de Mexicana: "... el vocero de CMA [informó] que después de un año de notables utilidades, en el primer trimestre de este año llevaba pérdidas por 300 millones, coincidentemente la suma del pago en el mismo lapso por el mantenimiento de sus aviones en el

- 
- 6/ Casar, M. Amparo y Pérez Wilson. "El Estado Empresario en México: Acumulación o Renovación", Ed. S.XXI, 1988.
- 7/ Aunque esta situación pudo ser compensada en parte, por el hecho de que Mexicana percibe la mayor parte de sus ingresos en dólares.
- 8/ Informe Anual 1982, Compañía Mexicana de Aviación.
- 9/ En 1981 su deuda era de cerca de 3 mil millones de pesos. Ibid. pág. 25

extranjero, <sup>10/</sup>

De acuerdo a esta información, esto se originó por el despido de la planta de mecánicos, teniendo como causa el hecho de que éstos quisieron formar un sindicato independiente del SNTAS, similar al de ASPA o ASSA, movimiento que se inició en marzo de 1981 y se prolongó a lo largo de casi todo el año terminando con una derrota del mismo. <sup>11/</sup>

Sin embargo, en un desplegado publicado por la empresa el día 19 de julio de 1982, la empresa señaló que "...el hecho de que el gobierno posea el 54% de las acciones de la empresa no estuvo motivado por ninguna causa de crisis financiera de la Compañía". <sup>12/</sup>

Al hablar de los problemas provocados por la devaluación de la moneda y el ajuste salarial realizado en los primeros meses del año, se indicó que "...a la fecha estos problemas se han ido superando gradualmente, de suerte que la empresa mantiene su ritmo normal de trabajo con una sólida base financiera cuyos capitales social y contable asciende a varios miles de millones de pesos."

Al mismo tiempo, se aclaró la versión de que debido a la pérdida que tenía la empresa hasta mediados de año, se había cancelado la compra de seis aviones Boeing, haciendo hincapié en el hecho de que "esto en ningún momento ha estado relacionado con los últimos acontecimientos"

Por otra parte, aunque el gobierno quedó como accionista mayoritario de la empresa (55% de las acciones), en la asamblea del Consejo de Administración realizada el día 29 de julio de 1982, se advirtió verbalmente que las decisiones del Consejo, no podrían ser aplicadas si no se tenía un respaldo de cuando menos 14% de las acciones del sector empresarial. <sup>13/</sup>

Sobre la operación realizada por el gobierno las únicas cifras mencionadas fueron las siguientes: el gobierno tenía 7,000,000 de acciones y adquirió 27,000,000 para llegar a controlar 55% del capital total de la empresa, representado por 62,697,362 acciones. En dicha asamblea también se dieron a conocer paquetes importantes de acciones que se encontraban en manos de Banamex, Operadora de Bolsa y Aarón Sáenz. <sup>14/</sup>

10/ El Nacional, 20-VII-82, PAG. 5

11/ El Nacional, 20-VII-82, pag. 5.

12/ El Universal, 19-VII-82, pag. 17.

13/ El Universal, 30-VII-82. Mundo Financiero. Sección Noticias Bursátiles.

14/ Ibid.

Por su parte el Secretario de Comunicaciones y Transportes, Emilio Mújica Montoya se limitó a hacer el anuncio oficial de que el gobierno adquirió el 58% de las acciones de la CMA y que de ninguna manera se pretendía adquirir el resto de las acciones para desplazar a los inversionistas privados, sino que indicó "por el contrario (...) lo que se busca es la colaboración de estos para mejorar la eficiencia de Mexicana de Aviación". <sup>15/</sup> Más adelante añadió que " Cuando Crescencio Ballesteros (accionista mayoritario y presidente de la empresa) compró en 1968 la mayoría de las acciones de la CMA, ofreció al gobierno la opción de que éste comprara dichas acciones a precio nominal". Por lo cual, según el Secretario de Comunicaciones y Transportes dicha transacción "no le costo nada al gobierno". <sup>16/</sup>

De acuerdo a la información proporcionada tanto por la parte gubernamental, como por la empresa, las causas reales de la adquisición de la empresa no fueron explicadas. Debido a esto algunas versiones giraron en el sentido de que Crescencio Ballesteros vendió por crisis económica, ya que el junto con su hermano Guillermo (prominentes empresarios de la construcción) habían tenido problemas serios en ese ramo, debido a la cancelación de obras gubernamentales por el programa de austeridad implementado.

Al cuestionársele a Crescencio Ballesteros en la asamblea de la CMA, realizada el 29 de julio de 1982 sobre el motivo y la forma de realizarse la operación, respondió que "ese punto no estaba en el orden del día" y que por lo mismo, "no había información". <sup>17/</sup>

Como se puede observar, en las declaraciones anteriores, se elude en todo momento señalar las causas por las cuales fue adquirida ( o vendida) la empresa, el monto de la operación y la forma de realizarse ésta y que por la forma en que se realizó, fue llevada a cabo al margen de la Bolsa de Valores, en la cual cotizaba Mexicana hasta unos días antes de pasar al sector público, y que por Ley, esta operación debería haberse realizado a través de la misma.

---

15/ El Universal. 30-VII-82. pag. 1

16/ Lo que no señaló el Secretario fue que las acciones de Mexicana en febrero de 1982 se cotizaban a 80 pesos por acción, en tanto que para julio del mismo año, habían descendido a 17 pesos, teniendo un valor nominal de 50 pesos por acción, por lo que de acuerdo a esto, si el gobierno adquirió las acciones a este último precio, absorbió una pérdida de 33 pesos por acción, o sea que de entrada, el gobierno habría subsidiado a Mexicana con 891 millones de pesos.

El Universal. 30-VII-82, pag. 35.

17/ El Universal. 30-VII-82. Sección Mundo Financiero.

### 3.3.3 Funcionamiento de CMA de 1982 a 1989

Después de su adquisición, que como se vio anteriormente, ocurrió a más de la mitad del año de 1982, la empresa terminó el año con un déficit de 1,343.5 millones de pesos, (de acuerdo al Informe Anual de 1982) sin embargo, es importante señalar que fueron diversos factores los que se combinaron para llegar a esta situación, entre ellos el más importante y que se señaló anteriormente como una de las causas de la adquisición de Mexicana, fue la crisis por la que atravesó la economía mexicana, las otras fueron la explosión del volcán Chichónal en Chiapas, que tuvo como consecuencia la suspensión de vuelos hacia el sur y sureste del país, descendiendo con ello los ingresos por concepto de traslado de pasajeros hacia esos lugares, y finalmente la huelga que estalló a finales del año de 1982, de los trabajadores del Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS), que tuvo una duración de más de un mes.<sup>18/</sup>

Así, de acuerdo al citado informe, el número de pasajeros transportados en 1981, fue de 8,151,786, en tanto que en 1982 fue de 7,623,348, es decir, hubo una reducción de 6.4%.

Por lo que se refiere al número de empleados, este tuvo un crecimiento de 3% con respecto a 1981, pasando de 12,105 trabajadores en 1981 a 12,391 en 1982. Este crecimiento fue relativo, ya que después de este año, el crecimiento es cada vez menor, siendo el año de 1985 el que registró el menor crecimiento pasando de 12,973 trabajadores en 1984 a 12,986 en 1985, sólo el .1% con respecto a 1984.<sup>19/</sup>

Por otra parte, durante el año de 1983 se tuvo una primera reestructuración de la deuda externa de la empresa, en conjunto con la del país, en donde se acordó pagar sólo intereses y posponer el pago de capital por algunos años. Con la 2ª reestructuración de la deuda del país en 1985 Mexicana resolvió pagar la deuda completa: capital e intereses. Así durante 1985 Mexicana liquidó más de un millón de dólares de capital, independiente de los intereses.<sup>20/</sup>

Durante los años de 1983 y 1984, la situación de CMA fue en mayoría, ya que después de haber terminado el año de 1982 con pérdidas, en 1983 terminó su ejercicio con

18/ Lo relacionado con este conflicto se verá en el capítulo siguiente.

19/ Informe Anual 1985. CMA.

20/ A este respecto el entonces Director de Mexicana Manuel Sosa de la Vega comentó "somos una de las pocas empresas del sector público que continúan pagando su deuda externa completa" Expansión 15-I-86, PAG. 53.

utilidades por 647 millones que para 1984 se incrementaron a 13,985 millones de pesos. Esto se debió a que en 1983 se incorporaron a la flota de Mexicana 2 aviones DC 10-15 con lo cual se pudo incrementar el número de turistas de E.U. a México, acción que se llevó a cabo por medio de diversas promociones que se realizaron aprovechando la devaluación del peso, además de adecuar los horarios a las preferencias del turista extranjero y la introducción de nuevos servicios en las rutas, con lo cual el número de pasajeros internacionales se incrementó en un 28% en comparación con 1982.<sup>21/</sup> Por otra parte, en el año de 1984 se arrendó un avión Boeing 727-200 para operar la ruta Acapulco-Los Angeles que de acuerdo al Pacto Bilateral Aéreo le correspondía a Mexicana y en la que sin embargo, Únicamente operaban líneas extranjeras. Además, se abrieron nuevas rutas como: Guadalajara-Mazatlán; San José del Cabo-Puerto Vallarta y Mazatlán-Zacatecas. Asimismo, la CMA se comprometió a operar vuelos de fletamento entre México y Estados Unidos, lo que se tradujo en una mayor captación de divisas. Otro factor que contribuyó a mejorar la situación de Mexicana, fue la realización en este año (1984), de los Juegos Olímpicos en los Angeles California, E. U., por lo cual "ingresaron a través de las oficinas de ventas deportivas, 41 millones de pesos; la oficina de congresos y convenciones manejó 375 eventos que generaron 90 mil pasajeros y se obtuvo el contrato para vuelos especiales más grande en la historia de Mexicana, el cual generó ingresos por 1, 725 millones de pesos..." por estos motivos, el número de pasajeros manejado fue superior al de 1983, llegando a 8.5 millones de pasajeros, cifra superior incluso a la del año de 1981, que fue de 8.1 millones de pasajeros.<sup>22/</sup>

En el año de 1985, hasta los meses de julio y agosto, de acuerdo al Director de Mexicana, Manuel Bosa de la Vega, "se venían manejando cifras récord de pasajeros transportados en dicho periodo en toda la historia de la empresa". Sin embargo el repunte de la crisis empezó a tener efectos en la economía, aunado a lo anterior, los efectos de los sismos de septiembre de 1985, se "vieron magnificados en el extranjero y las agencias de viajes mayoristas desviaron a miles de turistas a otros destinos".<sup>23/</sup> Por lo que, nuevamente los síntomas de lo que sería una de las peores crisis que ha afectado a la economía mexicana tuvo repercusiones en la empresa, ya que como debido a la deuda contraída por las empresas nacionales en el extranjero se produjo un incremento automático en sus costos financieros. Algunos de los factores que influyeron en esta situación fueron los incrementos en los costos provocados por los aumentos, tanto en los servicios de la deuda como en los precios de los insumos importados, la tendencia ascendente en las tasas de interés, etc., terminando este año con una pérdida de más de 41 mil

21/ Informe Anual 1983. CMA. pág. 5

22/ Informe Anual 1984, CMA pág. 8

23/ Expansión, pág. 51

millones de pesos.

1986 es el año en que se desató con más fuerza la crisis y Mexicana no podía quedar al margen de ella. Esto se consignó en el Informe Anual 1986 de CMA, en el que se señaló que "... este año estuvo plagado de problemas y obstáculos de muy difícil solución (...) los que pusieron a prueba nuestra capacidad de sobrevivir ante un panorama de devaluación inflación y aumento desproporcionado de nuestros costos de operación", dejando claro que esta situación no fue privativa de Mexicana, ni del país, sino que fue una situación que se dio a nivel mundial.

Dentro de los problemas que afrontó Mexicana en 1986, se encontró el accidente que sufrió el avión Boeing 727-200, con destino a Los Angeles, que se desplomó en una barranca del Estado de Michoacán, el cual iba ocupado a su máxima capacidad, y en el que perecieron todos sus ocupantes.

## COMPANIA MEXICANA DE AVIACION

### INGRESOS, EGRESOS Y UTILIDADES (1981-1989)

(Millones de pesos corrientes)

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDADES*
1982	22,709	24,184	(1,343)**
1983	61,184	54,184	647
1984	96,184	83,035	13,895
1985	161,607	156,715	(41,081)
1986	334,533	348,544	(67,348)
1987	866,847	854,513	10,694
1988	1,702,496	1,567,329	307,606
1989	1,879,968	1,852,746	27,920

\* Las cifras de utilidades se refieren al ejercicio total, que incluye: costo integral de financiamiento, impuesto sobre la renta, participación del personal en las utilidades e impuesto diferido.

\*\* ( ) Indica cantidades negativas

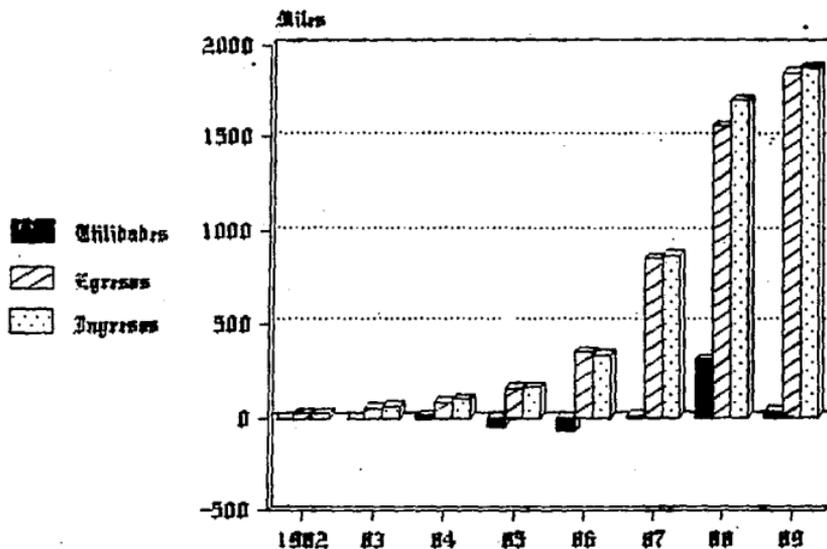
FUENTE: Elaborado con base en: INFORMES ANUALES COMPANIA MEXICANA DE AVIACION 1981-1986 y DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION 1987-1989.

Por otra parte, se dio un descenso del tráfico doméstico, consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y los incrementos de más del 130% de las tarifas aéreas en menos de un año. <sup>25/</sup>

Después de este año (1986), nuevamente Mexicana se recupera y de 1987 a 1989 (hasta antes de su venta oficial agosto de 1989), su evolución fue bastante favorable, así lo confirman el monto de las ventas realizadas que para 1987,

# MEXICANA DE ASIAACION

## Ingresos, egresos y utilidades\*



\* Millones de pesos corrientes

1988 y 1989 fueron respectivamente de: 866,847 ; 1,702,496 y 14,879,968 millones de pesos, generando utilidades en estos mismos años por: 10,694; 307,606 y 27,920,782 millones de pesos.

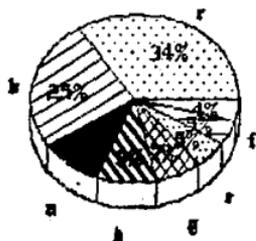
Por último, como se puede observar en el cuadro, el año de 1988 es el que mayores utilidades reportó a la empresa, y quizás con la intención de hacerlo pasar como algo sin importancia, en un reportaje de la revista Expansión de noviembre de 1990, se habla de que "en 1988 las operaciones de Aeroméxico se suspendieron por varios meses, por lo que Mexicana captó naturalmente esa demanda adicional que repercutió en los resultados de ese año". Esto es cierto sólo en parte, sin embargo, Aeroméxico suspendió sus operaciones por la huelga declarada por los trabajadores el día 12 de abril de 1988 y el día 18 del mismo mes, se declaró la quiebra de la empresa y para los primeros días de mayo ya se encontraba en operación bajo la administración de la sindicatura de (BANDBRAS) e incluso algunas de sus rutas fueron concesionadas a otras líneas aéreas. <sup>26/</sup>

Sin embargo, especulando un poco, estas cifras pueden considerarse como logradas a costa por una parte, de una reducción en el número de personal de CMA, ya que este descendió de 14,615 trabajadores en 1987 a 12,538 en 1989 (número similar al que tenía en 1983), y por otra, por la reducción de los salarios reales de los trabajadores en el periodo 82-85, como se observa en el cuadro, y que se confirma con la participación de los salarios dentro de los egresos de CMA cuya participación se ilustra gráficamente. Lo anterior nos permite señalar que una vez más quienes pagan el precio de las políticas impuestas por los organismos financieros internacionales son los trabajadores mexicanos.

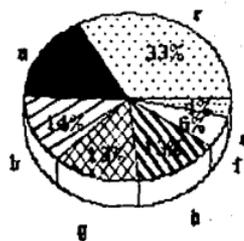
---

26/ "Aeroméxico, en quiebra a puerta cerrada" en La Jornada Laboral 4-IV-91. PAG. 3.

## Distribución del peso: Participación de los salarios en los egresos.



1982



1986

b) Sueldos y salarios

**COMPANIA MEXICANA DE AVIACION**  
**EVOLUCION DE LOS SALARIOS PROMEDIO POR TRABAJADOR**  
**(1982-1986)**

ANO	SALARIO PROMEDIO ANUAL POR TRABAJADOR	INDICE NACIONAL DE P. AL C. 1978 = 100	SALARIOS REALES
1982	484,832	303.6	159,694.33
1983	846,565	612.9	138,12+.40
1984	1,245,616	1,014.1	122,829.7
1985	1,948,616	1,599.7	121,811.33

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Informes Anuales CMA 1982-1986 e Índice Nacional de Precios al Consumidor 1982-1986, Banco de México.

**3.3.4 La participación de Mexicana dentro de las 500 empresas más importantes de México.**

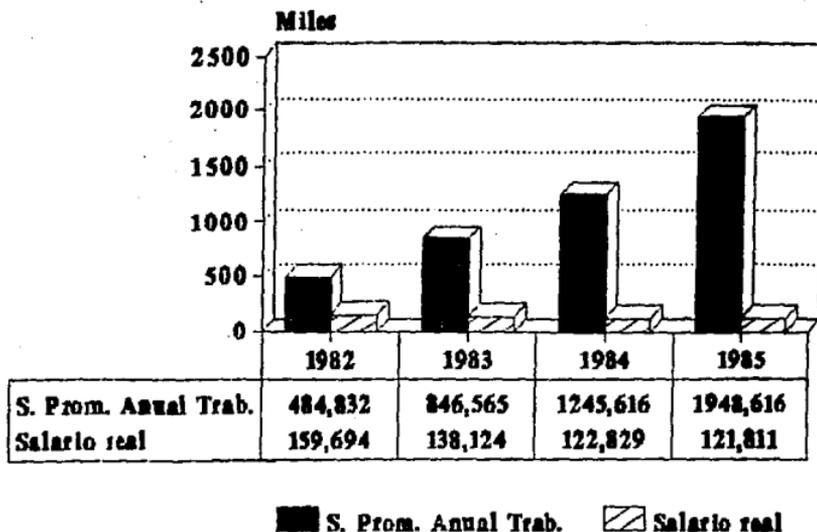
La participación de Mexicana dentro de las 500 empresas más importantes de México durante el periodo 1982-1987 tuvo una evolución bastante favorable, ya que pasó del lugar 17 en 1982 al 82 en 1987, lugar en el que ha permanecido durante tres años (1986, 1988 y 1989).

Con respecto a las ventas, el año de 1987 fue el que registro el mayor incremento del periodo, que fue de 159.4% con respecto al año de 1986.

Por lo que se refiere al capital social, este se mantuvo sin cambio alguno durante tres años consecutivos, (1982, 1983 y 1984), pero a partir de 1985 se da un notable incremento de este, con crecimiento de 200% en los años de 1985 y 1988 y de 100% en 1986, 1987 y 1989.

En el análisis de las 25 primeras empresas paraestatales (de las 500 empresas más importantes), realizado en el año de

## CMA: Evolución de los salarios



1985, Mexicana ocupó el 62 lugar en ventas, superada sólo por empresas como Altos Hornos de México (138,713.0), Teléfonos de México (173,460), CONASUPO (319,816.6), Comisión Federal de Electricidad (360,000.0) y Petróleos Mexicanos (4,019,216.1).

De éstas, PEMEX, CFE, CONASUPO y TELMEX ocuparon los primeros 4 lugares dentro de las 500 empresas más importantes de ese año. <sup>26/</sup>

En 1986, dentro de las primeras 25 empresas paraestatales Mexicana ocupó el 42 lugar con ventas por 161,608.0 millones de pesos, que significó un incremento de 68.2% con respecto a 1985.

En este año, CMA se encontraba dentro de las empresas con mayor deuda interna, en el 122 lugar con 126,400.0 millones de pesos, que después de incrementarse a 503,749.0 millones en 1987, desciende a 364,103.0 millones en 1988.

En tanto su deuda externa ocupaba el 62 lugar dentro de las 500. Esta sin embargo tuvo un descenso significativo al pasar de 514,575.0 millones en 1988 a 357,263.0 en 1989 es decir, un descenso de 30.58%.

Los datos anteriores nos hacen suponer un saneamiento de las finanzas de Mexicana, tanto a nivel interno, como externo, como condición indispensable para poder venderla.

Quizás por eso los comentarios editoriales de Expansión tanto de 1988 como de 1989 fueron los siguientes: "las 500 son las empresas que mejor pueden hacer frente al cambio estructural y a la competencia internacional. Si la crisis ha golpeado severamente a la industria nacional, a la mayoría de las 500 -a las que se ha modernizado para asumir el reto- las ha favorecido" <sup>27/</sup> ; y "Las que aparecen en el Informe exclusivo sobre las 500 empresas más importantes de México se mantuvieron sólidamente estables", y después de hacer una relación de los factores que tuvieron efectos negativos en las empresas, finalmente indica: "...las 500 si bien un poco traqueteadas por los desperfectos económicos siguen resistiendo. Y no sólo eso, ya reestructuradas y financieramente sanas están listas para crecer" <sup>28/</sup>

26/ Expansión. "Las 500 empresas más importantes". Agosto 1982 - Agosto 1989.

27/ Expansión. 17-VIII-88. pag.1

28/ Expansión. 16-VIII-89. PAG.1

**PARTICIPACION DE MEXICANA DENTRO DE LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE MEXICO  
1982-1989**

CONCEPTO	AÑO							
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
LUGAR	17	13	13	9	8	9	8	8
VENTAS	22,344.2	61,184.1	96,106.0	161,608. 0	270,652.	866,948	1,702,667	1,881, 113.0
CAPITAL:								
CONTABLE	14,671.1	23,880.7	51,307.0	122,447. 0	334,204. 0	680.183.0 R	919,703.0 R	1,094.8 R
SOCIAL	3,134.9	3,134.9 E P	3,134.9	9,405.0	18,809.0	37,618.0	112,855	225,711.
COMP. CAP.		58 42	56 44	56 44	56 44	56 44	51 49	51 49
ACTIVO TOTAL	71,791.7	110,217.	170,313.	332,498.	719,655	1,689,449	1,928,388	1,974.7
PERSONAL	12,291	12,475	12,973	12,986	13,759	14,052	13,027	12,538
ADMIVO.	-	13.75	14.41	16.96	16.96	17.66	16.63	17.35
OPERATIVO	-	85.58	86.25	83.04	83.04	82.34	83.37	62.33

Las cifras con respecto a la composición de capital están redondeadas. (E) estatal; (P) privado.

FUENTE: ELABORADO CON BASE EN : EXPANSION "LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES"  
AGOSTO, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 1990.

### 3.3.5 La desincorporación de Mexicana

De acuerdo a la política de cambio estructural planteado al inicio del régimen de Miguel de la Madrid, la Compañía Mexicana de aviación, fue mencionada desde un principio, como una de las paraestatales más viables de venta. <sup>1/</sup>

En una reunión de trabajo con la Comisión de Programación y Presupuesto de la Cámara de Diputados en mayo de 1986, el entonces secretario de Programación y Presupuesto Carlos Salinas de Gortari confirmó la venta de CMA, aunque dijo "desconocer el valor de los activos de la empresa" <sup>2/</sup>

A su vez, la Secretaría de Hacienda confirmó la decisión de vender la empresa, al señalar que la venta de las acciones de CMA se realizaría a través del mercado de valores, ya que Mexicana era una empresa que cotizaba en la bolsa. <sup>3/</sup>

Dentro de los principales interesados en aquel entonces en adquirir la empresa se señaló a ex-banqueros y propietarios de casas de bolsa, como Agustín F. Legorreta, quien fuera presidente de BANAMEX (cuando la banca pertenecía al sector privado) y accionista de INVERLAT y que tuviera intereses en Mexicana, ya que de 1980 a 1984 formó parte del Consejo de Administración de la empresa, como consejero propietario y miembro de la comisión ejecutiva, como se puede observar en el siguiente listado: <sup>4/</sup>

- 
- 1/ De acuerdo a la revista "El Mercado de Valores", la CMA fue transferida desde 1985 junto con otras cuatro empresas: Compañía Mexicana de Radiología, Centrifugas Broadbent Interamericana, DESC Sociedad de Fomento y KSB Mexicana, incluso se señala que la venta de estas fue por "la cantidad de 617.8 millones de pesos, que a precios actuales equivaldría a 2,770 millones". El Mercado de Valores, Núm. 3, 1-II-88, PAG. 10.
  - 2/ Esto no es muy creíble, dado que Salinas de Gortari formaba parte del Consejo de Administración de Mexicana desde 1984, junto con otros funcionarios del gobierno de entonces como Jesús Silva Herzog, Antonio Enriquez Savignac y Andrés Caso Lombardo. Informes Anuales 1984-1986, CNA.
  - 3/ La Jornada, 16-V-86
  - 4/ Informes Anuales 1980-1984, C.M.A

CONSEJO DE ADMINISTRACION DE MEXICANA DE AVIACION  
(1965-1986)

CONSEJEROS PROPIETARIOS:

* Sr. Corl. Pedro A. Chapa	Presidente (1965)
* Ing. Crescencio Ballesteros	Vicepresidente (1965); Presidente (1968-1982); Vicepresidente (1983 y 1984) y Vicepresidente Honorario en 1985.
Sr. Carlos F. Osuna	Segundo Vicepresidente y tesorero. (1965)
* Lic. Aaron Sáenz	(1965)
Lic. Jose Hernández Delgado	(1965)
Sr. Evaristo Araiza	(1965)
Sr. Juan Antonio Pérez	(1965)
Sr. Eduardo Villaseñor	(1965)
Sr. W.L. Morrison	(1965)
Sr. Miguel R. Cárdenas	(1965)
Sr. Raúl Bañeres	(1965)
Ing. Miguel A. Barberena	Vicepresidente (1980-1981)
* Ing. Manuel Ramirez Caraza	(1980-1981)
* Lic. David Ibarra Muñoz	(1980-1981)
* Lic. Jorge Espinoza de I. Reyes	(1980-1981)
* Lic. Gustavo Romero Kolbeck	(1980-1981)
Sr. Manuel Sanderos.	(1980-1981)
* Lic. Agustín F. Legorreta	(1980-1984)
Ing. Jorge Cendejas Quezada	(1980-1981)
Sr. Lauro Villalón	(1965 y 1981); Consejero suplente (1983-1985)
Sr. Fernando Torreblanca	(1965)
Lic. Jesús Silva Herzog	(1983-1985)
* Lic. Carlos Salinas de Gortari	(1984-1985)
* Sr. Antonio Enríquez Savignac	(1984-1985)
* Lic. Andrés Caso Lombardo	(1983-1985)
Lic. Humberto Lugo Gil	(1985)
Lic. Alberto Bañeres	(1984-1985)
Sr. Antonio Ruiz Galindo	(1985)
Ing. Fernando de Garay y Arenas	(1985); Presidente de la Comisión Ejecutiva (1984)
* Ing. Rodolfo Félix Valdez	Presidente (1983)
* Lic. Gustavo Petriccioli	(1983)
* Dr. Jaime Serra Puche	(1986)

## CONSEJEROS SUPLENTES

Lic. Virgilio Galindo	(1965)
Ing. Guillermo Ballesteros	(1965, 1980 y 1981)
Sr. Manuel de Arrigunaga	(1965)
* Sr. Aarón Sáenz Jr	(1965); Consejero Propietario (1980-1985)
Lic. Raúl Martínez Ostos	(1965)
Sr. Fernando Torreblanca	(1965)
Sr. Pedro Alonso	(1965)
Lic. Carlos Cortés Figueroa	(1965)
* Sr. Luis Latapi	(1986); Secretario (1980- 1983); Secretario de Actas (1984-1985)
Ing. Jose Luis Ballesteros	(1980-1985)
Sr. Roberto Zapata Leal	(1980-1981)
Sr. Héctor M. Sáenz	(1980 - 1984); Vicepresidente (1985)
Lic. Héctor Arangua Morales	(1981)
* Ing. Jorge E. Ballesteros	(1980-1981); Consejero Propietario (1983-1985)
Sr. Humberto Rodríguez Loya	(1980-1981)
Ing. Clemente Pérez Correa	(1981)
Sr. Francisco Trouyet Hauss	(1981)
Ing. Javier Jiménez Espriú	(1984); Consejero Propietario (1983); Presidente (1985)
Lic. Guillermo Prieto Fortún	(1983-1985)
Ing. Carlos Quintana Gómez Daza	(1980)
Sr. Francisco Trouyet H.	(1980)

## COMISARIOS PROPIETARIOS

C.P.T. Roberto Casas Alatraste	(1965); Comisario (1985)
C.P. Wilfrido Castillo Miranda	(1980-1985)
Lic. Carlos Zorrilla de la Garza	(1980-1981)
Arq. Emilio Carrera Cortés	(1985)
C.P. Emilio Castillo Sánchez M	(1985)
C.P. Mario Gómez Ayala	(1983-1985)
Lic. Enrique Díaz Ballesteros	(1983-1985)
Sr. Hugo Salinas	(1965)

## COMISARIOS SUPLENTES

Lic. María de los Angeles Moreno	(1984-1985)
Lic. Guillermo Grimm González	(1983-1985)
Lic. Andrés Figueroa Cobian	(1984-1985)
Ing. Jorge de la Madrid Virgen	(1983-1985)
Lic. Alfonso Pasquel	(1984-1985)
Ing. Carlos Moran Moguel	(1983)
Lic. Manuel Somoza Alonso	(1983)

Sr. Justo Fernández (1980)  
 Lic. Carlos Ballesteros  
 Sr. José Brockmann (1980)

**CONSEJERO DE HONOR VITALICIO**

Lic. Aarón Sáenz Garza (1980-1981)

**DIRECTOR GENERAL**

\* Sr. Manuel Sosa de la Vega (1968-1989)

**PROSECRETARIO**

\* Sr. Emilio Ayala Bres (1980-1985)

**VICEPRESIDENTE HONORARIO**

Ing. Crescencio Ballesteros (1985)

**ASESOR ESPECIAL**

C.P. Carlos Lara Sumano (1985); Comisario (1983-1984)

■ Forzaban parte de la Comisión Ejecutiva

■ A partir de la reprivatización de Mexicana de Aviación, el actual Consejo de Administración de Corporación Mexicana de Aviación se halla presidido por Carlos Abredop Dávila.

Fuente: Elaborado con base en Informes Anuales CMA. 1965-1986

Asimismo, se señaló que el consorcio Televisa también se interesaba en la compra de la empresa.

Para agosto de ese mismo año (1986), se mencionó con más insistencia la venta de la empresa, aunque tanto el secretario de Comunicaciones y Transportes Daniel Díaz Díaz, como el Director General de CMA Manuel Sosa de la Vega "negaron conocer información al respecto" <sup>5/</sup>

Eso se dio a conocer, en momentos en que Mexicana atravesaba por un periodo de crisis, ya que durante el año de 1985, (como se señaló anteriormente) tuvo pérdidas por 41,081,965 millones de pesos, en tanto que para el periodo enero junio de 1986 la empresa registró pérdidas netas por 41 mil 213 millones de pesos, debido principalmente a los procesos devaluatorios del peso mexicano.

En este año, también se dieron dos aumentos de emergencia a los tres sindicatos con los que tiene relación Mexicana, para poder resarcir en parte, los efectos de la inflación.

Por último, el incremento en el precio de la turbosina tuvo efectos negativos en los gastos de operación.

Durante los años de 1987 y 1988 se dieron intentos de venta de la empresa, siendo uno de los interesados en adquirirla, la empresa TELEvisa, quien como se señaló anteriormente, había mostrado interés en ella desde 1986. Sin embargo, la operación no se pudo concretar y fue hasta el año de 1989 que se realizó la venta de la empresa, después de presentarse tres opciones de compra, de las cuales, la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento se pronunció a favor de la propuesta encabezada por el Grupo Xabre y el Chase Manhattan Bank, los cuales aportaron 140 millones de dólares en efectivo a la empresa.

El grupo que encabeza Xabre, "integra un consorcio denominado Corporación Falcón con las siguientes instituciones y personas: Grupo Sidek, Carlos Abedrop, Roberto Cannizo, Anuar, Antonio y Simón Name, Elías Sacal, Salomón y Eduardo Saba y por la parte minoritaria extranjera, Del Americas, Go (III) Limited y The Chase Manhattan Bank". <sup>6/</sup>

Las aportaciones realizadas fueron las siguientes: Grupo Xabre (47.5); Carlos Abedrop Dávila (7.0); Elías Sacal (5.0); Salomón y Eduardo Saba (10.0); Anuar, Antonio y Simón Name (2.0); Roberto Cannizo (1.4) y Grupo Sidek (5.0) millones de dólares, inversiones que en conjunto suman un total de 77.9

5/ La Jornada, 25-VIII-86

6/ "Mexicana: Despeque al S. XXI", PAG. 1

millones de dólares por lo que a capitales nacionales se refiere.

Por la parte extranjera, las inversiones fueron las siguientes: Chase Manhattan Bank (47.5); Del Americas Found (10.0) y GO III Limited (6.6) millones de dólares, que representan un total de 64.1 millones de dólares.

El acuerdo al que se llegó fue de que el grupo inversionista haría una aportación de 140 millones de dólares y su participación en la nueva empresa sería del 25% y el resto de las acciones estaría en manos del gobierno federal (40.05% contra 50.1% que tenía) y de los socios minoritarios (34.95%). Asimismo, se señaló que en esta operación no habría créditos ni swaps (cambio de deuda por inversión).

Este grupo ofreció un programa de inversiones superiores a los 3 mil millones de dólares en los próximos 10 años; la derrama de estas inversiones dentro del país se estima en más de mil millones de dólares, con una creación directa de más de 21 mil quinientos empleos en el mismo periodo.

También se contempló el incremento de la flota en 47 aviones y la sustitución de los seis más antiguos.

Dentro de este programa, se consideró también, la creación de nuevas empresas subsidiarias en rubros como telereservaciones, carga aérea, mantenimiento, fletamiento y operaciones.

Asimismo, el grupo inversionista se comprometió a no vender el control del consorcio en un plazo no menor de cinco años, en tanto que el gobierno se comprometió a conservar una participación en el capital de CMA durante tres años, con el fin de apoyar la consolidación del programa de crecimiento, así como asegurar el control administrativo del grupo inversionista.

Con respecto a las relaciones con el sindicato, José Biral, director general del grupo Xabre, indicó que no habría despidos de trabajadores sindicalizados.

El perfil de los inversionistas es el siguiente: Pablo e Israel Brenner (grupo Xabre) tienen intereses e inversiones comunes con la familia Legorreta, con Carlos Slim Helu, Claudio X. González (asesor presidencial y ex presidente del CCE), Prudencio López (ex presidente del CCE) José Kuri Harfuch, Manuel Zubiria (presidente del Consejo de Administración de Operadora de Bolsa) y los hermanos Moisés y Antonio Ariño.

Tienen participación accionaria de importancia en Texel (antes Pliana), Nacobre, Grupo Camino Real, Industrias Fud, Distribuidora Corporativa, Grupo Brenner, Dan Metta, Daeba,

Inmobiliaria Grante, Grupo Pani y varios ingenios azucareros. Fueron accionistas del Banco del Atlántico cuando la banca era del sector privado.

Por su parte Carlos Abedrop fue uno de lo accionistas de mayor relevancia del Banco, Financiera e Hipotecaria del Atlántico y fue el último presidente de la Asociación de Banqueros de México. Cuenta con fuertes posesiones en Latincasa, Tamsa, Seguros Olmeca, Cafsa, Finsa, Casa de Bolsa Finsa, Teleindustrias Ericsson, Fertilizantes de Monclova, Compañía General Electrónica, Aluminio, Cementos Tolteca e Ingeniería Financiera Internacional.

Pablo Bréner y Carlos Abedrop han sido mencionados como sacadólares por el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, con un millón de dólares (por lo menos) cada uno.<sup>11</sup>

La noticia de la venta de CMA se dio a conocer como se señaló anteriormente el día 23 de agosto, sin embargo, la constitución de Corporación Mexicana de Aviación se realizó desde el día 10 de agosto de ese mismo año (1989), como se consigna en el informe financiero de este año, en donde se señala que "Corporación Mexicana de Aviación, S. A. de C. V. (CMA) fue constituida el 10 de agosto de 1989 con un capital mínimo pagado de \$ 25, una duración de noventa y nueve años y domicilio social en la Ciudad de México".

Con respecto a la reprivatización se señala que: "...como parte del proceso de desincorporación de Compañía Mexicana de Aviación, S.A., de C.V. (Aviamex), promovido por el gobierno Federal, se acordó que la privatización se efectuaría a través de CMA, mediante la aportación de:

a) 221,409,150 acciones nominativas emitidas por AVIAMEX a la fecha de la desincorporación, que representa el 98.1 del capital social de AVIAMEX.

b) El equivalente en pesos de 140 millones de dólares americanos aportados por un grupo de inversionistas privados.<sup>12</sup>

Esto último fue lo que aportaron los inversionistas privados, de lo cual "ni un sólo dólar (fue a dar) al Gobierno.<sup>13</sup>

Para poder comprender el proceso emprendido en Mexicana para su reprivatización tomamos como fuente la información

7/ Ibid.

8/ Diario Oficial de la Federación, 19-VIII-90, pag.75.

9/ El Heraldo, 24-VIII-89.

publicada por el diario Ovociones en julio de 1989, <sup>10/</sup> que señala lo siguiente: 12 que el proceso emprendido en Mexicana se realizó de esa forma, con el fin de "proporcionar capital fresco y elevar la productividad", además de generar beneficios generales a las empresas en proceso de privatización. De acuerdo a esta información, Mexicana ha sido la primera empresa paraestatal vendida en esta forma en la que el gobierno no se deshizo completamente del total de las acciones que poseía, sino que "creó un holding con ese capital que proporcionará seguridad a los inversionistas". Así, el gobierno no se limita a vender su participación, sino que inyecta capital nuevo a la empresa con los consiguientes resultados de beneficio general para la Compañía, ya que ese dinero del de los inversionistas privados servirá para fortalecer la economía de Mexicana. Lo anterior no significa otra cosa, más que el subsidio indirecto de Mexicana hasta que esta, tenga una situación completamente sana y estable. Para ello, un primer paso es la disminución porcentual del Estado en la CMA y como segundo parso, ya concluido este proceso (fortalecimiento de la economía de Mexicana), el gobierno en tres o cuatro años, "venderá su participación en forma paulatina y sin provocar conflictos en el mercado".<sup>11/</sup>

Como se puede observar a través de los planteamientos anteriores, la desincorporación, reprivatización o venta de Mexicana tiene un planteamiento único: el beneficio de los inversionistas privados, 12 con el capital que aportaron los inversionistas privados, y 29 con el apoyo del gobierno, ya que como se señaló dentro de este capítulo, del dinero aportado por los inversionistas privados, el gobierno no recibió beneficio alguno, por el contrario a través de este proceso, de reprivatización, otorga toda clase de apoyo con el fin de que la CMA se fortalezca, donde el supuesto beneficio social que se generaría con la venta de empresas paraestatales se desmiente.

10/ Ovociones, 3/VII/89. Secc. "A", págs. 1 y 2-A.

11/ Ibid. pág. 2

### 3.3.6 Mexicana a un año de su reprivatización

Un breve análisis del funcionamiento de Mexicana a un año de su reprivatización, nos permite darnos cuenta de algunos aspectos que consideramos importantes, para la venta de la empresa.

Por ejemplo, en el acuerdo que se dio a conocer se señalaba la creación de "nuevas empresas". A este respecto, en un reportaje de la revista "Expansión", el Director de CMA Guillermo Martínez, indicó que la empresa había comprado DATATRONIC, una firma dedicada al mantenimiento de equipo de cómputo que de acuerdo a su declaración, "estaba en manos de la sindicatura de Aeronaves de México y de la SHCP". Esta es una versión que se desmiente al revisar los Informes Anuales de CMA, ya que de acuerdo a estos, por lo menos desde 1980 Mexicana participaba en esta empresa. A este respecto, en el Informe de 1980 se dice: "... también seguimos apoyando la operación de la empresa DATATRONIC la que se formó en sociedad con Aeroméxico, para atender rentas y servicios de las pantallas Raytheon y a la fecha hemos invertido la cantidad de 7, 000 000 en esta sociedad".<sup>12/</sup> De la que Mexicana hasta el momento de su venta (1989) poseía el 49.9% del capital social, inversiones que se incrementaron de 875 millones en 1986 a 1,474 millones en 1989.<sup>13/</sup> Asimismo, se señala en el citado reportaje la compra de una empresa de telerreservaciones y de Turborreactores, una empresa dedicada a la reparación de turbinas de aviones, pero en estas empresas también tenía participación Mexicana desde antes de su venta.

Por otra parte, en este mismo reportaje se asegura tajantemente en relación a despidos de personal "se desataron polémicas en varios medios de comunicación sobre despidos masivos de trabajadores, como parte de una estrategia de renovación. No los hubo". Esta afirmación es desmentida en una información publicada por "El Universal", a menos de un mes de la venta de Mexicana, donde se habla del despido de 250 sobrecargos, advirtiendo además, que la depuración se haría en todas las áreas de la compañía, tanto de personal de tierra, como administrativo.<sup>14/</sup>

Los despidos se comprueban con las cifras proporcionadas por la revista Expansión en su informe sobre las 500 empresas más importantes, en donde se puede apreciar el descenso de personal de CMA, de 13,027 trabajadores en 1986 a 12,563 en 1989, es decir una reducción del 3.76%.

12/ Informe Anual 1980, CMA. PAG.8

13/ Diario Oficial de la Federación, 19-VII-90. PAG.107.

14/ El Universal, 19-IX-89. pag. 1

Por último, sobre una información publicada por el periódico "El Economista", en la que se dio a conocer la noticia de que Pablo e Israel Brenner (principales accionistas de Kabre) venderían su participación en CMA, con el fin de participar en la adquisición de un banco, el Director General de Kabre, José Girál indicó "no queremos vender ni podemos hacerlo legalmente. Simplemente intentábamos atraer nuevos socios extranjeros para algunos proyectos turísticos, asunto que siempre debe ser tratado de manera confidencial. No se quien difundió los rumores, pero lo hizo con muy mala leche". 15/

Tal vez lo que sucedió, fue que no imaginaron los compradores de Mexicana, que el proceso de reprivatización de la banca, fuera a ser tan rápido, por lo menos así lo declaró Carlos Abedrop Dávila en una entrevista "...yo no esperaba tan pronto la reprivatización de los bancos. Pensé que iba a tardar". 16/

Y debido a las condiciones establecidas en la adquisición de la empresa, por lo menos en cinco años no se pueden deshacer de la empresa, a menos que hubiera alguien que los sustituyera como accionistas de CMA.

Por último, por lo que respecta al incremento de la flota, Mexicana planea adquirir 30 aviones de la empresa Anglo-francesa Air Bus, de los que hasta finales de 1991 se recibirá uno de ellos; en tanto CMA está remodelando los aviones Boeing 727 con un costo aproximado de 100 millones de dólares cada uno, planeando remodelar alrededor de 20 aviones.

---

15/ Expansión. Núm. 10, oct. 1990. pag.35-36

16/ Ibid. pag. 46.

#### IV. EL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE AVIACION Y SIMILARES (SNTAB).

##### 4.1 Antecedentes.

El sindicalismo en México ha tenido desde su nacimiento rasgos que lo han caracterizado. Si bien es cierto que su actividad se ha visto legalizada a través del artículo 129 constitucional y los diversos organismos y leyes que fueron creadas posteriormente (Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; Ley Federal del Trabajo, etc.), en realidad desde la Casa del Obrero Mundial hasta la creación de la LTM, esta se ha dado ligada al Estado. Aunque en un principio (con la Casa del Obrero Mundial), el movimiento se inició desde las bases y no promovido por el Estado, la represión de que fue objeto por parte del mismo, provocó que se desarrollara un sindicalismo asociado al Estado, del cual se ha servido este para sus fines de desarrollo e impulso del sistema capitalista, a través de concesiones y de la corrupción de los líderes, los cuales en última instancia podrán ser removidos por el Estado, si así conviene a sus intereses, y por extensión a la clase que representa: la burguesía.

Podemos considerar que es a partir del régimen cardenista que se sientan las bases para el control real del movimiento obrero, con el nacimiento de la LTM, y que se consolida en la época de Miguel Alemán con la legitimación del charrismo, que se caracteriza por:

- a) Empleo de las fuerzas armadas del poder público para apoyar una dirección sindical
- b) El uso sistemático de la violencia
- c) Violación permanente de los derechos sindicales
- f) Tráfico deshonesto de los intereses obreros.
- g) Connivencia de los líderes espurios con el gobierno y los capitalistas
- h) Por la corrupción en todas sus formas. 1/

En este periodo se dio una división en el seno de la clase obrera. Se creó la CUT (Confederación Única de Trabajadores) por el contingente ferrocarrilero, separándose

1/ Alonso, Antonio. "EL MOVIMIENTO FERROCARRILERO EN MEXICO: 1958-1959", Ed. ERA.

éste de la CTM. Por su parte Lombardo Toledano formó la UGOCM (Unión General de Obreros y Campesinos de México). Se observa en esta época la consolidación de la burocracia sindical, que apoyada por el Estado logra su hegemonía hasta nuestros días.

Posteriormente, con la creación del Congreso del Trabajo, se reafirma la hegemonía del Estado Mexicano, como señala J.L. Reyna: "La constitución del CT es un mecanismo muy importante, ideado por el Estado, para impulsar a los núcleos obreros más importantes y con ello neutralizar, mediatizar y controlar las demandas de clase. El CT es una organización que contribuye a reforzar el modelo capitalista mexicano; lo hace más funcional".<sup>2/</sup>

A pesar del control que se ha generado con la institucionalización del movimiento obrero y su sometimiento a los intereses del capital, se han dado brotes de descontento al interior de algunas organizaciones que han luchado por la democratización de los sindicatos (ferrocarrileros, maestros, telegrafistas, médicos, etc.). Algunos de estos movimientos se han dado al seno de la CTM, de ellos, el ejemplo más sobresaliente es sin duda alguna el de los ferrocarrileros, un movimiento que se dio buscando la democratización de su organización, pero que terminó por ser derrotado, por la represión que ejerció el Estado en alianza con los charros, ante el peligro en que se estaba convirtiendo el movimiento, como bien lo señala Antonio Alonso: " La magnitud de la represión, una de las más brutales, al haber afectado a miles de trabajadores, no evidenció otra cosa sino que la clase en el poder se había ya dado cuenta del peligro que constituía el ejemplo ferrocarrilero, el cual había logrado legitimar a su auténtico representante sindical mediante un proceso de lucha, impugnando la forma tradicional que representa, el charrismo sindical".<sup>3/</sup>

Dentro de este marco de búsqueda por la democratización de su organización, se ubica el Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS), el cual se escinde de la UTM en 1960, declarándose a partir de entonces independiente, y posteriormente se relaciona a la Unidad Obrera Independiente (UOI) en los años 70's, aunque sin aceptar formalmente su adhesión a dicha central.

2/ Reyna, José Luis et al. "TRES ESTUDIOS SOBRE EL MOVIMIENTO OBRERO". El Colegio de México, 1976. pags. 76-77.

3/ Alonso, Antonio. Ibid.

#### 4.2 Movimientos más importante y logros obtenidos

Desde el nacimiento de la aviación comercial en México, los pilotos y otros empleados fueron considerados, al igual que los empleados bancarios, una elite sin derecho a sindicalización.

Este criterio fue sustentado sobre todo por la más antigua de las empresas: la CMA, filial de Pan American Airways.

Después de reprimir varios intentos de organización sindical, la CMA optó por crear sindicatos blancos <sup>1/</sup> con el fin de terminar con estos conflictos y por otra parte, poder controlar mejor a los trabajadores.

Así, nació el Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación (SNTAS), en 1926, y las otras empresas siguieron el ejemplo. <sup>2/</sup>

Mese a esto, los trabajadores no dejaron de hacer intentos por constituir organizaciones independientes de la empresa. Así, en 1943 los pilotos forman una liga a la que le es negado su registro por la entonces recién creada, Secretaría del Trabajo. Ante esta situación los pilotos recurrieron al amparo, el que fue fallado negativamente hasta el año de 1952. La CMA por su parte, y como ha sido una práctica cotidiana en casi todas las empresas, recurrió al despido y a la corrupción de algunos de los integrantes de la liga.

La negativa por parte de las autoridades del trabajo no desalentó a los pilotos, por el contrario, en 1958 nuevamente intentaron formar una agrupación, que para principios de 1959 empezó a cobrar fuerza.

El 14 de enero de 1959, la Asociación Sindical de Pilotos (ASPA), en formación, anunció que llevaría a cabo un movimiento, con la finalidad de defender su derecho al registro sindical que con anterioridad se le había negado. <sup>3/</sup>

Para esas fechas, el secretario general de la asociación, cap. Andrés Fabre, trabajador de CMA había sido cesado, por lo que el día 22 del mismo mes, decidieron realizar un paro de labores, que implicó a todas las empresas mexicanas (CMA, Aerolíneas Mexicanas, Aeronaves de México, Transmar de Cortés, Tigres Voladores, Aerovías Guest y otras líneas más pequeñas.).

- 
- 4/ Un sindicato blanco es aquel que cumple con todos los requisitos legales, pero está bajo el dominio del patrón.  
 5/ Política, Vol. 1, Núm. 14, 15 de diciembre de 1960.  
 6/ La Prensa, 20-I-59, pag. 38

Sus peticiones eran las siguientes:

- 1º Reconocimiento de ASPA
- 2º Clasificación como trabajadores técnicos y no de confianza
- 3º Registro del contrato colectivo de trabajo
- 4º Pago del tiempo extra
- 5º Receso cada dos jornadas de vuelo
- 6º Escalafón por el sistema de ascensos
- 7º Jubilaciones
- 8º Salarios y tabuladores uniformes en todas las empresas por pequeñas que fueran
- 9º Indemnizaciones por riesgos en el trabajo.

Al mismo tiempo, en un telegrama enviado al presidente Adolfo López Mateos, plantearon su negativa a seguir volando en tanto no se les reconociera como organización sindical, así como que cesaran las medidas represivas en su contra.

Uno de los puntos principales planteados, fue el de no reanudar labores, mientras la CMA no repusiera en su puesto al cap. Andrés Fabre quien fue el que inició el movimiento.

Por su parte la secretaria del Trabajo declaró que el registro de ASPA se negó: "...en estricto apego a los mandamientos, de la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 237 desautoriza la formación de sindicatos obreros con personas que desempeñan funciones de representantes personales, en los términos del artículo 4 de la propia Ley, aunque ello no impide que puedan organizarse en otro tipo de asociación profesional como lo prevé la fracción XVI del artículo 123 constitucional" II

Al prolongarse el conflicto por más de una semana y no vislumbrarse una posible solución al mismo, el gobierno decide requisar las empresas involucradas (CMA, Aerolíneas Mexicanas, Aeronaves de México, Transmar de Cortés y Aerovías Guest), el día 29 de enero de 1954. III

El conflicto se extendió a lo largo de más de un año, llegando a su fin con el reconocimiento de ASPA el día 10 de

7/ La Prensa 24-I-59, pags. 6 y 14

8/ La Prensa, 29-I-59, pags. 3,6 y 42.

mayo de 1960 cuando firman el contrato colectivo de trabajo la CMA y la ASPA. <sup>11</sup>

Los beneficios económicos obtenidos por los pilotos fueron de alrededor de 4 millones de pesos al año, así como:

- Reglamento y operación de los aviones de retroimpulso Cometa 4
- Inclusión de la llamada "Cláusula ASPA", mediante la cual Mexicana aportaría medio millón de pesos y los pilotos 250,000 para edificar escuelas donde hicieran más falta, de acuerdo con la SEP

Asimismo, se estableció que la jornada diaria de los pilotos no podría ser nunca mayor de doce horas para garantizar un máximo de eficiencia y seguridad.

El triunfo obtenido por ASPA, motivó a otros grupos de trabajadores, como los sobrecargos, que en enero de 1960 forman la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), dirigida por Alfredo Barrios y Gildardo Gutiérrez Aguilera. Esta organización ante el temor de un despido en masa (al cual estaban expuestos los sobrecargos), el 13 de mayo obtuvieron su registro ante la Secretaría del Trabajo.

La organización recién creada empieza a huelga a cuatro empresas: CMA, Aerovías de México, Líneas Aéreas Mexicanas y Suest Aerovías de México, pidiendo la firma de un contrato por especialidad.

Como se señaló anteriormente las empresas tenían antiguos contratos de trabajo con sindicatos blancos, por lo que rechazaron la firma de uno nuevo.

En primer lugar, sucedió un hecho que resultó favorablemente al destino de ASSA: Líneas Aéreas Mexicanas desechó de largas discusiones como el contrato. Esta situación motivó la renuncia del gerente de esa empresa, ante la represión ejercida por las otras compañías, quienes de esta forma vieron fracturado el bloque patronal que se había formado en contra de los empleados, no teniendo más remedio que aceptar la firma de un nuevo contrato colectivo de trabajo entre ASSA y la CMA y Aerovías de México.

Los miembros del ANTA con el pacto, consideraron un momento como era este sustituido el Comité ejecutivo encabezado por el señor Alberto Villalón. Un hecho que fortaleció esta lucha fue la deserción de los miembros del sindicato en todo el territorio nacional, desde el movimiento de huelga, gracias a la colaboración de los trabajadores que

escondían la propaganda bajo los asientos de los aviones de donde era retirada por los obreros de mantenimiento en cada aeropuerto. "Tan hermético fue el secreto que la destitución de Vázquez Valtierra tomó por sorpresa tanto a los líderes patronales como a las empresas y a la Secretaría del Trabajo". 10/

Con un nuevo Comité Ejecutivo el día 2 de noviembre de 1960 el SNTAS inició una huelga contra Mexicana de Aviación por aumento salarial y firma de un nuevo contrato colectivo de trabajo.

Antes de estallar la huelga, el día 19 de noviembre, los despachadores, empleados y trabajadores de los servicios de tierra de la empresa recibieron una circular en la que se les informaba que no había dinero para pagarles sus sueldos correspondientes a la 2ª quincena de octubre, debido a la huelga declarada por los sobrecargos, por lo que se les habían congelado los créditos bancarios a la CMA. Salarios que fueron pagados hasta el día 2 de noviembre momentos antes de estallar la huelga. 11/

El SNTAS se encontraba integrado por los trabajadores de mantenimiento, operaciones terrestres, abastecimiento, pintores, soldadores y oficinistas, es decir la mayor parte de las actividades de la empresa (alrededor de 2 mil 500 empleados).

Un día después de declarada la huelga, la empresa solicita la requisa, al encontrarse paralizada por los trabajadores de tierra y los sobrecargos "por la afectación de un servicio público indispensable", petición que es rechazada.

Posteriormente, el sindicato redujo sus peticiones de aumento del 100% al 30% que la empresa no aceptó, ofreciendo únicamente un 15%, además de:

- Participación en las utilidades futuras de la empresa
- Establecimiento de un plan de retiro con pago de hasta el 80% del salario.
- Aumento en otras prestaciones (aproximadamente 3% del salario básico)

---

10/ Política, pág. 25.

11/ De acuerdo a la información publicada, no habían sido pagados los salarios porque su departamento de finanzas "estaba cerrado" La Prensa, 3-XI-60

Este ofrecimiento fue rechazado por el SNTAS, quien solicitó a las autoridades del trabajo que se efectuara un estudio socioeconómico de la empresa para saber si ésta estaba en condiciones de otorgar un aumento mayor al solicitado y en su caso reservarse el derecho de demandarlo, petición que desde luego fue rechazada por la empresa.

Sin embargo, el día 11 del mismo mes, la empresa al hacer un nuevo ofrecimiento, ahora del 20% de aumento y su aceptación para someterse al estudio económico por parte de una comisión de técnicos contables y peritos en economía de NAFINSA, esto a sugerencia del Secretario del Trabajo, el ofrecimiento es rechazado por el SNTAS.

Para el día 12 de noviembre, la CMA ofrece 24% de aumento a los salarios inferiores a mil 200 pesos mensuales y 22% a los salarios superiores a mil 200 pesos. <sup>12/</sup>

Pero, es hasta el día 14 de noviembre que llegan a un acuerdo la CMA y el SNTAS, obteniendo los trabajadores un aumento del 25% sobre sus salarios, así como otras prestaciones sociales y económicas. Este aumento se hizo retroactivo al 19 de noviembre, aceptando al mismo tiempo la empresa suministrar equipo de trabajo y que se nombrara una Comisión para el estudio y resolución en 90% la petición de casas habitación para los trabajadores; asimismo, aceptó que se diera un 15% de las utilidades registradas por la empresa a los trabajadores. <sup>13/</sup>

A su vez el líder de los trabajadores declaró que aún quedaban pendientes otras prestaciones como jubilaciones, aguinaldo, ayuda para renta de casa y otras de menor cuantía que serían estudiadas por una comisión integrada por representantes de la empresa, las autoridades del trabajo y el sindicato. <sup>14/</sup>

Después de este conflicto: "se produjeron huelgas (...) en la CMA prácticamente cada año de 1961 a 1965". <sup>15/</sup>

En la década de los 70's se da una serie de movimientos importantes, dentro de los que destacan el de 1975, que se da en el marco de una crisis que se empezaba a agudizar y que estallaría en 1976 con la devaluación del peso. Y posteriormente el movimiento llevado a cabo en 1979, que fue uno de los movimientos más importantes llevado a cabo por el SNTAS.

12/ La Prensa, 13-XI-60

13/ La Prensa, 15-XI-60. pág. 2

14/ La Prensa, Ibid. pág. 15.

15/ Barboza, Fabio, "Las huelgas en México 1916-1982". En: Economía Inforsa, Núm. 107, Agosto 1983.

En 1975 el SNTAS hace una petición de aumento del 24%, sin embargo, lo único que logran obtener es un incremento de 16%.

En el año de 1976 el SNTAS estalló una huelga contra Mexicana el día 5 de noviembre a la 0:00 horas al no llegarse a ningún arreglo con la empresa. Sin embargo esta huelga concluyó a las 5:00 horas del mismo día, al acordarse un incremento salarial de 16%.

En 1977 los trabajadores de tierra de CMA, agrupados en el SNTAS deciden irse a la huelga al no llegar a un acuerdo con la empresa. Alrededor de 3 mil 500 trabajadores se declararon en huelga el primer minuto del día primero de noviembre; pero el gobierno requisó la empresa a las dos horas de estallada la misma, por lo que los trabajadores tuvieron que quitar las banderas rojinegras, a pesar de esto, se negaron a regresar a sus labores por decisión de una asamblea.

A su vez el Comité Ejecutivo del Sindicato Nacional de Técnicos y Trabajadores de Aeroméxico que se encontraba presente en las pláticas entre el SNTAS y la CMA, decidió apoyar plenamente a los trabajadores en su movimiento, así como negarse a facilitar personal para poner a funcionar la empresa en huelga, con base en el Capítulo II de su contrato colectivo de trabajo donde se especificaba que "...sus miembros no se prestarán a cubrir las funciones de la empresa Mexicana". II

Las peticiones de los trabajadores del SNTAS eran de incremento salarial de 18%, en tanto que la empresa sólo llegó a ofrecer 10% de aumento a los trabajadores con ingresos superiores a 5 mil pesos y 12% a quienes percibían menos de esa cantidad.

Por su parte los pilotos integrantes de ASPA desistieron de su emplazamiento contra Mexicana ratificando el convenio de revisión salarial, mediante el cual estuvieron de acuerdo en no recibir aumento salarial, pero a cambio de ello, la Compañía acordó con ASPA un aumento en los ingresos por jubilación y una importante ayuda para reparación de la tienda sindical. III

Sin embargo, al tener conocimiento de la requisita realizada por el gobierno, la ASPA en un comunicado expresó su inconformidad ante esta medida, señalando que "...la requisita nulifica el derecho de los trabajadores"

En relación a la misma, el Secretario de Prensa del SNTAS Ramón Brito recordó una parte del Informe del 19 de

16/ El Día, 1-XI-77. pag. 2

17/ El Día, 2-XI-77. pag. 2

septiembre de José López Portillo, en donde éste señaló "Especialmente respetuosos hemos sido con el derecho de huelga, de reivindicación social que garantizamos", lo que al parecer en la práctica no se estaba dando.

En tanto el Presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje Juan Fco. Rocha Bandala indicó que el movimiento se realizó con total apego a la Ley.

Con respecto a la requisita señalada, se abstuvo de hacer comentarios porque "no conocía bien el caso", aunque manifestó que la requisita en términos legales significa la intervención por parte de las autoridades en ciertas empresas de interés público para que estas continúen prestando sus servicios.

La huelga concluyó el día 2 de noviembre a las 0:15 horas, después de que la asamblea permanente del SNTAS decidió aceptar el 12% de incremento salarial.

En 1979, el SNTAS hizo una petición a la empresa de un 20% de aumento a sus salarios, a lo cual la empresa el día 23 de octubre ante el anuncio del emplazamiento a huelga, manifestó el ofrecimiento de un 13.5% de aumento. Este ofrecimiento fue rechazado por el sindicato. Posteriormente el día 31 de octubre ante el presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje ofreció un 15%. El que fue nuevamente rechazado. El 19 de noviembre se declara la huelga y el día 6 del mismo mes, la empresa tomando como base el arreglo al que habían llegado Aeroméxico y su sindicato de tierra (incremento de 10% a salarios y 4% a una cláusula de provisión social), ofrece a sus trabajadores de tierra 10% de incremento al salario y 10% como compensación social, ofrecimiento que es llevado ante la asamblea del SNTAS y rechazada. El día 7 de noviembre Mexicana hizo su último ofrecimiento, que fue el siguiente:

- a) Para los trabajadores con salarios de hasta 8 mil pesos un incremento de mil 500 pesos.
- b) Para los salarios comprendidos entre 8 mil y 45 mil pesos un incremento de 10% directo al tabulador más un 7% como compensación social.

Este ofrecimiento fue rechazado y el conflicto se prolongó hasta el día 27 de noviembre, cuando la CMA aceptó una propuesta del SNTAS consistente en otorgar mil 500 pesos a todos los trabajadores con sueldos hasta de 10 mil pesos y un 15% directo al tabulador a empleados con percepciones mayor a los 10 mil pesos.

El grupo de trabajadores beneficiados con el aumento de mil 500 fue de 3,304 y el aumento a ellos fue del 10.64 de la nómina. Los trabajadores a los que se les otorgó un 15%

fueron 1,672 y su aumento fue equivalente a un 7.46% de la nómina, para un total de 4,976 trabajadores beneficiados y el porcentaje total de la nómina otorgada a todos los miembros del SNTAS fue del 16.1% con lo cual se dio por concluida la huelga. 18/

Quizás el movimiento más importante en la historia del SNTAS, por la duración y el momento coyuntural en que fue llevado a cabo, ha sido el realizado en 1962.

En este año, que estalló la crisis con la devaluación de febrero, lo cual provocó un incremento de precios en todos los bienes y servicios, las peticiones de aumento de salarios no se hicieron esperar, estallan en huelga gran cantidad de sindicatos, entre los que se encontraban sindicatos como el STUNAM, los maestros, etc, lo cuales se vieron obligados a aceptar el incremento salarial del 25%, que se había fijado como máximo, por parte del gobierno.

Pero el SNTAS rechazó, el 31 de octubre el aumento del 25% directo a los salarios y el 4.5% en prestaciones ofrecido por la LMA y se declaró en huelga a partir del primer minuto del día 19 de noviembre.

Por su parte los pilotos que también habían emplazado a huelga a la empresa, aceptaron un incremento global de 24.5% en salarios y prestaciones. (Es importante señalar que para este año, Mexicana había pasado a formar parte del sector público y se encontraba en una situación de reestructuración).

La empresa a través de su director Enrique Loeza Tovar (al mismo tiempo director de Aeroméxico), indicó que el ofrecimiento de 25% era el último "hubiera o no huelga". 19/

A su vez los dirigentes del sindicato mantuvieron por decisión de una asamblea permanente, la demanda de una mejora de 43% a los salarios, más 10% en prestaciones.

Al no llegarse a ningún acuerdo, Loeza Tovar manifestó a los representantes del sindicato, que las consecuencias de la huelga, serian responsabilidad de los trabajadores, a lo que el líder del sindicato Alfredo Alvarez respondió: "Nosotros no somos responsables de la situación que vive el país y si las victimas del constante aumento en el costo de la vida". 20/

Entrevistado dos días después del inicio de la huelga, Loeza Tovar indicó que las pérdidas de la empresa por la huelga eran de 66 millones de pesos al día, sólo por venta de

18/ Uno más Uno, 28-XI-79

19/ Excelsior, 1-XI-82, pag. 1

20/ ibid, pag. 16

boletos. Señalando además que: " el grupo de trabajadores de Mexicana percibe ingresos que los coloca en un estrato sustancialmente diferente a otros trabajadores del movimiento obrero nacional". Basando esta afirmación en que el promedio de ingreso de un trabajador de tierra de CMA era de aproximadamente 37 mil pesos, además de otras prestaciones como el viajar con descuentos hasta del 90% para ellos y sus familiares.

Por último Loaeza Iovar advirtió categórico: "no podemos permitir que nos arrinconen, que pongan contra la pared a una empresa que ha hecho un esfuerzo por crear fuentes de trabajo. Efectivamente, tienen derecho de huelga, pero deben los trabajadores ser conscientes y responsables y comprometerse con los intereses de la nación". 21/

Es a partir del día 4 de noviembre que se empezó a hablar de la requisa de la empresa, ante la inminente prolongación de la huelga.

Por su parte, el Secretario de Trabajo, Sergio García Ramírez rechazó el hecho de que se quisiera imponer un tope salarial declarando que: "No hay tope salarial (...) lo que existe es una situación financiera muy difícil de parte de muchas empresas, tanto públicas, como privadas, y en virtud de esta situación difícil se han venido manejando cifras moderadas" 22/

Sin embargo, es un hecho que se había fijado este tope salarial para todos los trabajadores, incluso sindicatos que se habían destacado en algún momento por su combatividad, como el STUNAM, se vieron obligados a aceptar dicho aumento, ante las escasas posibilidades de obtener un mayor incremento si se lanzaban a la huelga.

Esto se comprobó claramente en este caso, ya que por no contar con una base firme de apoyo, el movimiento del SNTAS fue derrotado por el Estado, quien utilizó todos los medios a su alcance para frenar movimientos que como ~~ese~~, pueden representar problemas. La coyuntura estaba marcada por el próximo cambio de gobierno y así fue como se dio la requisa de la empresa en los primeros días de diciembre, siendo con esto derrotado el movimiento teniendo que aceptar el incremento del 25% y la reanudación de las labores, ante la amenaza de despido, el día 14 de diciembre, con lo que se da por concluida la huelga.

Durante los años de 1983, 1984 y 1985 se realizaron revisiones salariales de los contratos colectivos de trabajo, tanto del SNTAS, como de ASPA y de ASSA, y solamente en el año de 1983 le fue declarada la huelga a Mexicana por los

21/ Excelsior, 3-XI-82, pag. 16.

22/ Excelsior, 8-XI-82, pag. 18 y 17-A.

sobrecargos de ASSA quienes al ser requisada nuevamente la empresa tuvieron que regresar a sus labores. <sup>23/</sup>

En tanto, en 1986 se otorgaron dos aumentos de emergencia debido a la pérdida del poder adquisitivo de los salarios debido a la inflación de los precios de los bienes y servicios.

En 1987 ASPA se declaró en huelga contra CMA, sin embargo está fue requisada. Como se ha visto a lo largo de este capítulo en cuanto surge algún conflicto se lleva a cabo la requisa. En este movimiento los pilotos de ASPA recibieron apoyo del Congreso del Trabajo cuyo presidente Fidel Velázquez apoyó a los pilotos y protestó por la implantación de la requisa considerándola como "una medida anticonstitucional que debe derogarse" <sup>24/</sup>

Ante la requisa los pilotos se presentaron a trabajar bajo protesta, después de considerar injusta la versión difundida por la empresa, de que sus salarios eran muy altos, alrededor de tres millones de pesos al mes, versión que desmintió el vocero oficial de ASPA capitán Juan José Castillo Arriaga al afirmar que sus sueldos eran en promedio de 870 mil pesos mensuales.

En 1987 ASPA empezó a huelga a Mexicana en demanda de 75 por ciento dentro de la revisión contractual de ese año.

El dirigente de ASPA capitán Alejandro Luna Sotura aclaró que aunque la empresa tenía problemas económicos "estos se han contrarrestado con la indexación de los pasajes, que les permite cubrir a las empresas entre el 20 y el 23 por ciento de sus gastos generales"

A pesar de las amenazas de huelga y los movimientos que se llevaron a cabo, estos en ningún momento fueron más lejos de un arreglo entre la empresa y sus sindicatos, sobre todo durante el período que estuvo considerada como empresa paraestatal.

Como se señaló anteriormente, el movimiento más importante del SNTAS fue el realizado en 1982 pero no tuvo la fuerza suficiente aunque se mantuvo la huelga por más de un mes, para poder obtener algo más de lo que les había sido ofrecido desde un principio, además por el hecho de no tener objetivos claros y una buena dirección de parte de sus líderes, los trabajadores se replegaron ante la ofensiva que el Estado lanzó contra ellos.

---

23/ Informes Anuales. CMA. 1983, 1984 y 1985. Pags. 8, 5 y 10 respectivamente.

24/ La Jornada 3-IX-87

#### 4.3 Conflictos al interior del SNTAS.

El hecho de que el SNTAS en la actualidad esté considerado como un sindicato independiente <sup>25/</sup> no lo excluye de tener conflictos al interior del mismo.

Por esta razón, en 1981 un grupo de aproximadamente 300 mecánicos, encabezados por Alfonso Saucedo y Jesús Jimenez pretendieron formar una agrupación independiente del SNTAS; el Sindicato Unificador de Mecánicos de Aviación (SUNMA).

Este conflicto ha sido señalado como una de las posibles causas de los problemas que propiciaron la venta de empresa, y su adquisición por parte del gobierno, por las pérdidas que provocó éste movimiento que se prolongó a lo largo de casi un año.

Sobre este conflicto existe información en que se acusa tanto a la empresa como al SNTAS de permitir que los aviones fueran enviados a reparación y mantenimiento a E.U. <sup>26/</sup>

Esta situación que fue confirmada por el entonces presidente de Mexicana Crescencio Ballesteros, al negar que a los aviones les faltara mantenimiento, indicando que tal operación "se realiza normalmente en E.U. o México" <sup>27/</sup> Así como en el Informe de Anual de 1981 de CMA, con lo siguiente: "... a mediados de año el problema estaba resuelto en un setenta por ciento y a diciembre en un noventa por ciento, gracias a la colaboración y la lealtad de los otros mecánicos de talleres especializados, del personal de confianza de Mantenimiento, inspectores e instructores y a un determinado grupo de jubilados que regresaron a ayudarnos." Y más adelante señala: "Para resolver este problema en definitiva y dejar de reparar aviones en el extranjero hemos intensificado grandemente la preparación de nuevos elementos, hemos organizado y pagado cursos especiales en el Centro Internacional de Adiestramiento de Aviación Civil (CIAAC) y estamos cooperando con \$ 20 millones de pesos con el organismo gubernamental CUNALEP para la capacitación de mecánicos de aviación". <sup>28/</sup>

Se puede decir que este conflicto tuvo más que nada un carácter político, así lo considero también el Secretario General del Sindicato de Aeroméxico Ernesto Lucio B. y lo confirmaron los propios mecánicos paristas quienes declararon que "el problema no es económico, sino de dignidad". <sup>29/</sup>

25/ Como señalamos anteriormente, se separó de la CMA después de llevar a cabo un movimiento de depuración de sus líderes. (Ver pag. 67)

26/ El Día. 4-III-81. PÁGS. 1 y 2.

27/ El Día. 12-III-81. Pag. 2

28/ Informe Anual, CMA, 1981. pág. 6

29/ El Día. 17-III-81. pag. 2

Como ha sido una constante a lo largo de la historia del sindicalismo, cuando se pretende formar un sindicato independiente, y desde el nacimiento de la STPS, ésta negó el registro al SUTNA "apegándose estrictamente a lo que estipula la Ley" las razones expuestas para esta negativa, merecen señalarse, ya que con ello prácticamente se cierra la posibilidad para los trabajadores que intenten formar cualquier tipo de organización independiente a las existentes: "De concebirse como un genero especial en cada actividad de la industria aeronáutica, con sus especificidades, con sus particularidades, llevaría al extremo de aceptar no sólo la proliferación de pequeños agrupamientos en un sindicato Nacional de Industria, sino que además propiciaría el desprendimiento de pequeños grupos de trabajadores que desempeñan actividades diversas debilitando la estructura sindical". <sup>30/</sup>

Por su parte el SNTAS señaló que la mayor parte de los mecánicos que se sumaron al paro fueron presionados con amenazas, por Alfonso Saucedo y Jesús Jiménez y que serían defendidos por el sindicato. <sup>31/</sup>

La formación de un sindicato independiente del SNTAS fue apoyada por el líder de los hoteleros, quien acusó a Urtega Arenas, asesor jurídico del sindicato, de "perjudicar con su actitud al turismo" y de ser un "líder nefasto que sólo busca satisfacer intereses personales". <sup>32/</sup> Los ataques en contra del SNTAS y especialmente contra Urtega Arenas han sido frecuentes, así en el conflicto de 1979 se le acusó de intransigente <sup>33/</sup>.

Más recientemente en marzo de 1990 se desató otro conflicto, este debido al cambio de dirigentes del sindicato. En este conflicto se acusó al SNTAS ante los medios de comunicación, de corrupción, malos manejos de los fondos sindicales y de amenazas en contra de los trabajadores que pretendieron formar una planilla en oposición a la del líder sindical Alfredo Alvarez. <sup>34/</sup>

En realidad el SNTAS que al independizarse de la CTM en 1969, se vio como un sindicato con grandes posibilidades de democracia al interior de mismo y poder servir de ejemplo a otros sindicatos en sus luchas por independizarse del control oficial, desafortunadamente no fue capaz de generar un proyecto propio y su dirigentes no han ido más allá de las reivindicaciones económicas. Además, de la democracia por la que se pugnaba, se ha visto quebrantada por la reelección

30/ El Día, 6-III-81. P'AG. 1 Y 2

31/ Excelsior, 5-III-81. P'AG. 4-A

32/ Ibid.

33/ Excelsior, 12-XI-79. Pag. 1, 11-A Y 18-A.

34/ Excelsior, 12-III-90. pag. 1

sucesiva del líder Alfredo Alvarez (desde 1977 hasta 1990), so pretexto de que por ejemplo en la últimas elecciones (1990), la planilla opositora no llenó los requisitos exigidos para su registro ( además de que según las declaraciones de Alfredo Alvarez, el candidato de esa planilla Arturo Mamírez Monroy estaba "asesorado por el PRI y con dinero del PRI se lanzó a la lucha..." ] <sup>35/</sup>

Esta falta de capacidad del SNTAS para solucionar sus problemas internos ha provocado la intervención de agentes ajenos al mismo.

Así, en el citado conflicto de 1990, se señala a Sergio Islas quien apareció como "asesor" de la planilla de oposición, como "uno de los integrantes de los grupos de choque de la CTM" contando entre sus participaciones, las agresiones a los trabajadores de Umega Manufactureras, trabajadores de Kelsev Hays y a trabajadores de Ruta 100. <sup>36/</sup>

#### 4.4 La posición del SNTAS ante la reprivatización.

El líder del SNTAS, Alfredo Alvarez después de aceptar que el actual es un momento difícil para la aviación nacional declaró que "gracias a la reprivatización de las dos empresas más importantes las cosas serán mejor", a su vez indicó, que los trabajadores agrupados en el SNTAS estaban de acuerdo en la venta de la empresa, que se les había consultado al respecto y que apoyaron la oferta presentada por el grupo Kabre, por que era la que mejores opciones ofrecía para la empresa <sup>37/</sup>

Sin embargo, en una información publicada por Excelsior, se pone de manifiesto el hecho de que en la última revisión del contrato colectivo de trabajo del SNTAS hubo modificaciones, en 2b cláusulas del mismo, que repercuten en los derechos laborales de los trabajadores. <sup>38/</sup> A este respecto el líder del sindicato aclaró que fue sólo en cuanto a prestaciones y que resultaron afectadas sólo cinco de las cláusulas del contrato.

Lo que queda claro es el hecho de que se aceptó que si hubo modificaciones al contrato colectivo de trabajo del SNTAS, y aunque sea minimamente, los efectos en los trabajadores, no dejaron de resentirse. Además de que en todo caso quienes apoyaron el proyecto de reprivatización fueron los dirigentes y no los trabajadores, que como es hecho conocido los trabajadores nunca son tomados en cuenta para este tipo de decisiones.

35/ IMPACTO, Núm. 2091, Marzo de 1990, pag. 27.

36/ Desplegado del SNTAS. Excelsior. 5-III-90.

37/ IMPACTO, PAG. 27.

38/ Excelsior 12-III-90

Por su parte la ASPA apoyó la desincorporación de Mexicana, considerándola como "un acierto del Gobierno Federal" al dejar en "manos expertas una empresa nueva que generará 21 mil empleos en los próximos diez años".

Según el dirigente de ASPA, Cap. Homero Flores, el gobierno no pierde rectoría con esta "desincorporación" porque tiene facultades expresas para vigilar que los proyectos presentados por los capitalistas involucrados se lleven a cabo. A pesar de reconocer que Mexicana venía operando con números negros, en su opinión esto no significaba que el Gobierno Federal no debiera buscar otros cauces de inversión para que "ingresen capitales a la competencia del transporte aéreo".

De acuerdo al dirigente de ASPA los trabajadores de UMA no participaron en los esquemas financieros aunque según él "fueron oportunamente consultados". que hubo flexibilidad en cuanto a la modificación del contrato colectivo de trabajo y que todos aquellos que prestan sus servicios en la línea aérea resultaron beneficiados.<sup>39/</sup>

Como se puede observar, existe coincidencia en cuanto a las opiniones de los dirigentes de ambos sindicatos, en relación a la reprivatización de la empresa, quizá porque ellos seguramente serán los menos afectados por las decisiones que tome la empresa con respecto a los trabajadores.

## CONCLUSIONES

El inicio de la crisis de la deuda (en la década de los ochenta) significó para México, como para la mayoría de los países de América Latina, la entrada a una fase de prolongado y severo ajuste económico.

Las medidas de política económica puestas en marcha a raíz de esta crisis, han tenido como único objetivo, el restaurar la capacidad de pago de estos países.

Los principales organismos financieros internacionales señalaron como causantes de la crisis a las erróneas políticas económicas seguidas hasta entonces, y el mal uso de los recursos provenientes del exterior, por lo cual, han condicionado su ayuda a la instrumentación de medidas de política económica que permitan restablecer la capacidad de pago de estos países.

En nuestro país, la estrategia seguida para enfrentar la crisis financiera se combinó con un proyecto de cambio estructural, el cual contiene dos aspectos principales; el ajuste monetario y el establecimiento del libre comercio internacional, los cuales tienen sus bases en la teoría neoliberal. Si bien es cierto que no se puede hablar de una aplicación total de las medidas neoliberales en nuestro país, dada la situación por la que atravesó la economía durante ese periodo, si se puede afirmar que se han llevado a cabo medidas de corte monetarista, como el intento de abatir la inflación por medio del control de la demanda agregada, y que al no obtenerse los resultados esperados durante los primeros años, tuvo que ser complementada con una política de ingresos, reflejada en una concertación gobierno-empresarios-obreros, conocida en un primer momento como Pacto de Solidaridad Económica y posteriormente como Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, cuyos planteamientos de sujeción de los precios y de los salarios, sólo han servido para "incrementar la eficacia de una política fiscal ortodoxa", según las propias palabras de José Córdoba, que le ha permitido a nuestro país, cumplir con sus obligaciones financieras con el exterior y en nada han beneficiado a los trabajadores, que han sido los que han cargado con el peso de la crisis.

Este cambio estructural cuyo eje central es la modernización del aparato productivo, implica la desaparición de empresas deficientes, de tecnología obsoleta y poco productivas surgidas al amparo de la política conocida como sustitución de importaciones y su sustitución por otras eficientes, con alta tecnología y cuyas actividades se

adapten a las necesidades internacionales, en las que por supuesto, la inversión extranjera tiene un papel determinante.

Si bien es cierto que esta modernización se ha enfocado principalmente hacia el sector industrial, también es cierto que esta propuesta de modernización puso el acento sobre todo en la reorganización del sector paraestatal, a través del planteamiento de desincorporación de empresas paraestatales, en sus modalidades de fusión, liquidación, transferencia o venta.

Por ello, los planteamientos sobre la desincorporación o reprivatización de empresas públicas es uno de los objetivos principales del proyecto modernizador que en México, a diferencia de otros países, sobre todo desarrollados, ha asumido características propias, condicionadas por las presiones externas. En nuestro caso, el gobierno se ha encontrado ante gran cantidad de dificultades sobre todo de tipo económico, que muchas veces ha conllevado a problemas de tipo político y por esta razón los planteamientos sobre la reprivatización han encontrado "terreno fértil"

Así, esta propuesta de cambio estructural de la economía cuyas bases se encuentran en políticas neoliberales que tienen un fuerte contenido político, no tienen otra finalidad que la de crear las condiciones necesarias para dar paso a un nuevo modelo de desarrollo, que será igual de dependiente, pero más funcional para "la dependencia asociada y más desigual que el anterior" 1/

En el caso de Mexicana de Aviación se pueden observar características que reafirman este planteamiento debido a que, supuestamente, los objetivos de la reprivatización de empresas son dos: 1) Incrementar la eficiencia económica; y 2) Fortalecer las finanzas públicas a través de los recursos que se obtienen de la venta o de la eliminación de subsidios. Esta última ha resultado en el caso de Mexicana falsa, ya que como se señaló en el apartado correspondiente a la venta de CMA, "ni un solo dólar fue a dar al gobierno", por el contrario, para poder venderla, el gobierno tuvo que sanear completamente las finanzas de la empresa, lo que se confirma con las palabras del asesor presidencial José Córdoba: "...dos meses antes de que se alcanzara un acuerdo en principio con los acreedores de la Compañía de Aviación más grande de México (por supuesto se refiere a Mexicana) fue sometida a licitación y no se presentó ninguna oferta; dos semanas después [de resuelta la situación de la empresa] se registraron ocho ofertas por encima del precio mínimo".

---

1/ González Casanova, Pablo. "La de los ochenta una década trágica mas que perdida". En. Excelsior

Y no sólo eso, sino que el gobierno no se deshizo completamente de su participación en la CMA, sino que mantiene una participación que no le permite ningún poder de decisión dentro de la empresa, 2/ pero si le permite el seguir subsidiándola.

El hecho de que el gobierno no se deshiciera completamente de su participación en la empresa sino que haya emprendido un proceso para lograr la capitalización y el crecimiento de la CMA "asociándose" con inversionistas tanto nacionales como extranjeros, es muy significativo, ya que esto marca el camino que se seguirá de ahora en adelante en lo que se refiere a la forma de llevar a cabo acciones como la desincorporación de empresas.

Importante también, es la forma de asociación y con quien se asoció el gobierno: con uno de los grupos más poderosos actualmente en nuestro país, el grupo Xabre.

Si tomamos en cuenta que este grupo se encuentra involucrado en negocios que producen considerables ganancias (casas de bolsa, aseguradoras, etc.) la conclusión a que llegamos es de que Mexicana representa un buen negocio, de no ser así, este grupo no se hubiera interesado en ella. Quizás los resultados como lo han señalado funcionarios de la empresa, no sean inmediatos, pero a mediano plazo - con la reciente liberación de las tarifas aéreas en julio de 1991- se han abierto grandes perspectivas de ganancias a la prácticamente única línea aérea "nacional".

Conjugándose con esto, la reducción sistemática que se ha dado del personal, las perspectivas que se presentan para los trabajadores no son muy halagüeñas. Los conflictos que se han desatado al interior del SNTAS de claro corte político, nos hacen pensar que en un momento determinado el supuesto descontento de los trabajadores hacia el SNTAS puede ser utilizado como un argumento en su contra -según declaraciones de los dirigentes del SNTAS en el más reciente conflicto de marzo de 1990 se encontraron involucradas personas pertenecientes a la CTM, con antecedentes nefastos- con graves consecuencias para los trabajadores y para un sindicato que se escindió de la CTM hace más de 30 años.

El caso de CMA confirma una vez más que el proceso de modernización está diseñado para acrecentar las ganancias, sin importar la nacionalidad del capital, a costa del sacrificio de los trabajadores mexicanos.

---

2/ Que como vimos en el capítulo correspondiente, aún cuando adquirió la mayoría de acciones en 1982, estaba sujeto a las decisiones de los otros accionistas

**BIBLIOGRAFIA**

ALONSO, ANTONIO.  
"EL MOVIMIENTO FERROCARRILERO EN MEXICO 1958-1959". ED. ERA, MEXICO, 1978.

AYALA ESPINO, JOSE LUIS.  
"ESTADO Y DESARROLLO: LA FORMACION DE LA ECONOMIA MIXTA MEXICANA (1928-1982)". F.C.E. - GENIP. 1988.

"LA REESTRUCTURACION DE LA GESTION ESTATAL. MODELOS Y EXPERIENCIAS". TESIS DE DOCTORADO, F.E.-D.E.P.-U.N.A.M., 1990.

CARRILLO CASTRO, ALEJANDRO Y GARCIA R. SERGIO.  
"LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MEXICO". RIGUEL ANGEL PORRUA EDITOR MEXICO, 1983.

CASAR, MA. AMPARO Y PERES, WILSON.  
"EL ESTADO EMPRESARIO EN MEXICO: ¿AGOTAMIENTO O RENOVACION?". MEXICO, SIGLO XXI, 1988.

DELGADO SELLEY ORLANDO Y MACHADO DODERA, JORGE.  
"LA INDUSTRIA ESTATAL ANTES Y DESPUES DE LA PRIVATIZACION". (DOCUMENTO PRESENTADO AL SEMINARIO SOBRE LA EMPRESA PUBLICA DE LA DIVISION DE EPOSBADO) CUADERNOS DE LA D.E.P. - FACULTAD DE ECONOMIA. U.N.A.M., MEXICO, 1988.

LA ECONOMIA MEXICANA EN CIFRAS. NAFINSA, 1988.

INFORMES ANUALES DEL BANCO DE MEXICO. 1988, 1989 y 1990.

MARX, KARL.  
"EL CAPITAL: CRITICA DE LA ECONOMIA POLITICA" ED. F.C.E., MEXICO, 1978.

MONTEMAYOR AURELIO, ET. AL.  
"MEXICO 75 AÑOS DE REVOLUCION" (LAS EMPRESAS PARAESTATALES). DESARROLLO ECONOMICO. TOMO II. F.C.E., 1988

PICO, JOSEPH.  
"TEORIAS SOBRE EL ESTADO DEL BIENESTAR"

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

14

REY ROMAY, BENITO.  
"LA OFENSIVA EMPRESARIAL CONTRA LA INTERVENCION DEL ESTADO". MEXICO,  
SIGLO XXI EDITORES, 1984.

REYNA, JOSE, LUIS ET. AL.  
"TRES ESTUDIOS SOBRE EL MOVIMIENTO OBRERO EN MEXICO". EL COLEGIO DE  
MEXICO, 1972.

RUIZ DUEÑAS, JORGE.  
"LA EMPRESA PUBLICA: ELEMENTOS PARA EL EXAMEN COMPARADO". F.C.E., MEXICO  
1986.

TALAVERA ALDANA, FERNANDO.  
"CRISIS Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA MEXICANA. 1976-1986" MINEU. F.E.  
UNAM. MARZO 1987.

VALADEZ, DIEGO Y RUIZ MASSIEU, MARIO.  
"LA TRANSFORMACION DEL ESTADO MEXICANO". ED. DIANA.

VILLARREAL, RENE Y R. DE VILLARREAL, NORMA ROCIO.  
"LA CONTRARREVOLUCION MONETARISTA" Teoría, política económica e  
ideología del neoliberalismo. Ed. Océano-F.C.E, México, 1986.

"LA EMPRESA PUBLICA".

**HENEROGRAFIA****REVISTAS**

**EL CORREO DE LA UNESCU.** REVISTA DE LA UNESCU, ABRIL DE 1978,  
AÑO XXI.

**HISTORIA ILUSTRADA.** AÑO 5, número 60, junio 1981.

**EXPANSION.** ENERO 1986; AGOSTO DE 1982, 1983,  
1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y  
1990; y OCTUBRE DE 1990

**ECONOMIA INFORMA.** NUM. 10 AGOSTO DE 1983.

**INVESTIGACION ECONOMICA** NUM. 172, ABRIL-JUN. 1985

**POLITICA.** VOL. 1, NUM. 14, 15 DE DICIEMBRE DE  
1960.

**EL MERCADO DE VALORES:**

**RESOLUCION PARA PROCEDER A LA DISOLUCION DE ENTIDADES  
PARAESTATALES.** NUM. 8, 25/II/85

**REESTRUCTURACION DE LA INDUSTRIA PARAESTATAL.** NUM 14, 8/IV/85

**VENTA DE ACCIONES DE EMPRESAS NO PRIORITARIAS CON  
PARTICIPACION ESTATAL.** NUM. 21, 27/V/85.

**LA EMPRESA PUBLICA EN EL DESARROLLU ECONOMICO.** NUM  
21.27/V/85.

**LA GESTION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MEXICO,** NUM.22,3/VI/85

**EMPRESAS PUBLICAS Y POLITICA ECONOMICA.** NUM.25, 24/VI/85.

**LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES.** NUM. 22, 2/VI/86.

**MEXICO: PRINCIPALES TEMAS ECONOMICOS.** NUM. 46, 4/XI/86

**EVOLUCION DE LA ECONOMIA DURANTE 1983-1986,** NUM.52,29/XII/86

**EL CAMBIO ESTRUCTURAL Y LA PARTICIPACION DEL SECTOR PUBLICO  
EN LA ECONOMIA.** NUM. 22,15/XI/86.

NEXOS NUMS. 158 Y 160, FEBRERO Y ABRIL DE 1991

REVISTA DE LA CEPAL Número 30, dic. 1986 y número 34 abril, 1982

INFORMACION DE LA COMPANIA MEXICANA DE AVIACION:

INFORMES ANUALES C. M. A (1962-1986)

LA C. M. A. EN LOS AÑOS 1965-1970. CMA. S/F.

MEXICANA: DESPEQUE AL SIGLO XXI. 69 ANIVERSARIO. SUBDIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS Y PRENSA DE MEXICANA DE AVIACION. MEXICO, S/F.

PERIODICOS

DIARIO OFICIAL. SEPTIEMBRE DE 1976; AGOSTO DE 1989

EL DIA. NOVIEMBRE DE 1976 y 1977; MARZO DE 1981; SEPTIEMBRE DE 1986.

EL HERALDO. AGOSTO DE 1989.

EL NACIONAL. JULIO DE 1982

EL UNIVERSAL JULIO DE 1982; OCTUBRE DE 1989.

EXCELSION. MAYO DE 1960; NOVIEMBRE DE 1979; MARZO DE 1981 NOVIEMBRE DE 1982; MARZO Y ABRIL DE 1990.

LA JORNADA. MAYO DE 1986; AGOSTO DE 1986; ABRIL DE 1988; AGOSTO DE 1989.

LA PRENSA. MAYO DE 1959; NOVIEMBRE DE 1960;

UNO MAS UNO NOVIEMBRE DE 1979; SEPTIEMBRE DE 1983.