

57
ZEJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**LA INTERNACIONALIZACION DE AEROMEXICO:
UNA NECESIDAD**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
P R E S E N T A
JANNET OCAÑA MENDOZA

Asesores:

Lic. Pedro González Olvera
Lic. Rafael Velázquez

MEXICO, D. F.

1995

PALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A mis Padres

La internacionalización de Aeroméxico: una necesidad

Índice

Introducción	Pág.	1
Capítulo I		
1.- Antecedentes históricos	Pág.	4
Capítulo II		
2.- Organización interna	Pág.	10
Capítulo III		
3.- Las tendencias mundiales de la aviación y la necesidad del cambio		
3.1.- El contexto aéreo internacional y Aeroméxico	Pág.	17
3.2.- El contexto aéreo nacional y Aeroméxico		
3.2.1.- Política de cielos abiertos	Pág.	23
3.2.2.- Impacto de la normatividad de la OACI en el funcionamiento económico de Aeroméxico	Pág.	27
Capítulo IV		
4.- Proceso de internacionalización de de Aeroméxico	Pág.	31
Capítulo V		
5.- Las alianzas: alternativas para la internacionalización de Aeroméxico	Pág.	39
Conclusiones	Pág.	50
Bibliografía general	Pág.	54
Hemerografía	Pág.	56

La internacionalización de Aeroméxico: una necesidad

Introducción

Los seres humanos somos testigos de una serie de cambios que se manifiestan en todos los ámbitos del mundo que hoy vivimos. Estos cambios se caracterizan tanto por su frecuencia como por su profundidad. Ha cambiado la dinámica de la economía, la política, el comercio, la educación y las relaciones internacionales. Todo esto representa un proceso de transformación en el que, desde luego, está inmersa la aviación comercial.

El hecho de saber que durante 1993 las líneas aéreas del mundo perdieron tres mil millones de dólares, y que sólo dos de ellas registraron cierto margen de ganancia, lleva a pensar que los métodos de crecimiento y desarrollo que antes experimentaban las grandes empresas aéreas, tienen necesariamente que cambiar, en la medida en que ya no responden a los requerimientos actuales.

Como la interdependencia es una de las constantes en la dinámica internacional de hoy, ya no resulta suficiente y sería incluso riesgoso que una empresa aérea limitara su consolidación solamente a nivel nacional, pues no vivimos aislados ni alejados del resto del mundo.

El tema de la aviación internacional es complejo y relevante. Aunque el rubro del transporte aéreo ha sido excluido del Tratado de Libre Comercio entre Canadá,

Estados Unidos y México, no cabe la menor duda de que este sector se verá sumamente afectado con el ambiente de apertura comercial y los relevantes cambios que vivimos hoy en México, lo que traerá como consecuencia un considerable incremento en los flujos tanto de pasajeros como de mercancías.

Aeroméxico ha conseguido un importante lugar dentro del ámbito nacional en materia de aviación. Sin embargo, es una empresa que no cuenta con la salud financiera suficiente para alcanzar un óptimo desarrollo y su internacionalización; no posee los medios suficientes para competir con las grandes empresas de la aviación internacional. A lo que habría que añadir la contracción del mercado tanto nacional como internacional, la guerra de tarifas, las dificultades técnicas, las pérdidas económicas y la necesidad de llegar a los recortes de personal.

Ante esta realidad, la apertura comercial ofrece a Aeroméxico un mercado en potencia y le proporciona una coyuntura muy favorable para salir adelante. La única opción que Aeroméxico tiene para no desaparecer, es recurrir a las coinversiones para, a través de ellas trascender fronteras y lograr un desarrollo acorde con los estándares más altos de las empresas aéreas.

Al mismo tiempo, a través de este trabajo se analiza cómo una línea aérea con un desarrollo a través del tiempo e historia, lejos de no avanzar o desaparecer, ha ido aumentando sus servicios a los clientes, que hoy en día constituyen un porcentaje sobresaliente con respecto a las demás líneas aéreas que operan en la República Mexicana.

El deseo de superación constante en los servicios que ofrece cualquier empresa para poder competir con otras similares, debe sumarse a una tecnología avanzada y a un personal altamente calificado en las funciones que desempeña. Sin estos aspectos, que se resumen en pocas palabras, no habría competencia y mucho menos aspiración a una internacionalización, que se siente necesaria con la apertura comercial, que con sus causas y efectos podrá descartar o eliminar a compañías que no cubran la calidad de excelencia que se requiere.

El presente trabajo parte del supuesto de que al no poder cumplir con los requerimientos financieros suficientes, Aeroméxico tiene la posibilidad de alcanzar su internacionalización a través de otro medio, las alianzas comerciales.

Para entender el desarrollo de esta empresa, el primer capítulo abarca sus antecedentes históricos, lo que sirve de base a su actual estructura, a tratarse en el segundo capítulo. A lo largo del tercero se le ubica dentro de la sociedad aérea tanto nacional como internacional para, en los dos últimos hacer un análisis de las posibilidades de crecimiento, desarrollo e internacionalización con que cuenta.

Capítulo I

1.- Antecedentes históricos

El 15 de mayo de 1934 el gobierno mexicano concedió a Antonio Díaz Lombardo, fundador de la empresa Aeronaves de México, un permiso experimental para la ruta México-Acapulco, a través de la compañía matriz **Combustibles, Turismo y Transportes, S.A. de C.V.** El primer programa de servicios empezó el 14 de septiembre de ese mismo año con un monoplano Bonanza de seis asientos. La compañía fue oficialmente denominada **Aeronaves de México, S.A.**

El 7 de noviembre de 1935 y debido a la exitosa demostración de que el servicio era regular y eficiente, fue otorgada una concesión para esta ruta por treinta años. Así, aunque la aviación en México empezó a desarrollarse con fines turísticos, de inmediato se convirtió en una necesidad.

De 1952 a 1953 sobrevino un notable cambio tanto en la estructura de la línea aérea como en la aviación mexicana. Miguel Alemán, para entonces propietario de la línea aérea, inició una serie de maniobras dentro del medio de la aviación civil mexicana que afectaron totalmente la balanza existente hasta entonces en el campo de la aeronáutica nacional. El objetivo que perseguía era una fusión tripartita que elevara a Aeronaves de México de un rango secundario al de una línea aérea suficientemente fuerte para competir con la supremacía de Pan American Airlines.

La experiencia de Aeronaves de México en rutas internacionales se remonta a mayo de 1957, fecha en la que México y Estados Unidos suscriben el primer convenio bilateral provisional para transporte aéreo, mediante el cual Aeronaves de México, S.A., obtuvo los permisos correspondientes para volar sus primeras rutas internacionales: México-Nueva York y Acapulco-Los Angeles.

A lo largo de su historia, Aeronaves de México, S.A., absorbió una serie de pequeñas líneas nacionales, que en la mayoría de los casos no pudieron sostener una operación rentable (1), tales como:

- Transportes Aéreos del Pacífico
- Taxi Aéreo de Oaxaca
- Líneas Aéreas Jesús Sarabia
- Aeronaves de Michoacán
- Líneas Aéreas Mineras
- Líneas Aéreas Mexicanas
- Servicio Aéreo Panini
- Aerovías Reforma
- Aerolíneas Mexicanas
- Trans Mar de Cortés
- Guest Aerovías México
- Servicios Aéreos Especializados
- Aeronaves Alimentadoras

El día 28 de julio de 1959, el entonces presidente de México, Adolfo López Mateos, adquirió en favor de la nación todas las acciones de Aeronaves de México, S.A., y con ellas la propiedad absoluta de la empresa (2). El secretario de

(1) Ruiz Romero, Manuel, *Caballero águila : historia de Aeroméxico*. Cd. de México, Aeronaves de México, septiembre de 1984, p.p. 167-208.

(2) Op. Cit., p. 63.

Comunicaciones y Transportes, Walter Buchanan, encabezó el nuevo consejo de administración. Aeronaves de México, S.A., se convertía de este modo, en una empresa pública.

Es a fines de ese año cuando se adoptaron el naranja como color oficial y el caballero águila como emblema recordando al guerrero mexicana prehispánico, que tenía el derecho de "acompañar al sol desde su salida hasta el cenit".

La líneas aéreas mexicanas entraron en la era del jet en 1960. Aeronaves de México recibió su primer Douglas DC-8 en noviembre de ese mismo año. La nueva empresa contó en su primera etapa con ocho directores generales:

Carlos Ramos	(1959)
Jorge Pérez y Bourás	(1959-1971)
Raymundo Cano Pereira	(1971-1976) (3)
Pedro Vásquez Colmenares	(1976-1980)
Enrique M. Loaeza Tovar	(1980-1982)
Sigfrido Paz Paredes	(1982-1985)
Fernando De Garay	(1986)
Rogelio Gasca Neri	(1987-1988)

A pesar de que el número de pasajeros transportados se incrementaba cada año, como puede apreciarse en el cuadro N° 1, solamente en el periodo en que fungió como director general Pedro Vásquez Colmenares, Aeroméxico trabajó con números negros, las demás administraciones no lo consiguieron (4).

(3) Raymundo Cano Pereira cambió el nombre a Aeroméxico en el plano comercial, conservando la misma razón social.

(4) Ruiz Romero, Manuel, Op. Cit., p.p. 117-124.

Cuadro N° 1

PAQUETES TRANSPORTADOS					
Año	Cantidad	Año	Cantidad	Año	Cantidad
1953	306,909	1980	5,168,968	1990	
1954	371,145	1981	5,538,514	Ene.	412,497
1955		1982	5,496,996	Jun.	426,501
1956	399,083	1983		Ago.	599,425
1957	426,549	1984	6,194,900	Oct..	458,992
1958	430,320	1985	6,643,987	1991	
1959	416,429	1986		May.	527,130
1960	479,355	1987	5,802,939	Jun.	526,402
1961	414,033	1988		Jul.	629,225
1962	498,212	Ene.	431,701	Ago.	681,457
1963	581,733	Feb.	411,019	Nov..	506,946
1964	673,329	Mar.	475,481	Dic..	560,551
1965	847,164	Abr.	178,145	1992	
1966		May.	71,777	Ene.	537,858
1967	850,620	Jun.	128,844	Feb.	524,117
1968	1,029,552	Jul.	189,440	Abr.	563,917
1969		Ago.	215,100	May.	586,648
1970	1,229,866	Sep.	177,130	Jun.	551,462
1971	1,540,943	Oct.	258,512	Jul.	705,291
1972	1,843,544	Nov.	290,629	Ago.	791,752
1973	2,079,403	Dic.	327,296	Sep..	555,973
1974	2,615,783	1989		Nov.	604,184
1975	3,233,775	Mar.	328,392	Dic.	630,725
1976	3,652,819	Abr.	335,589	1993	
1977	3,809,112	May.	349,960	Ene.	615,781
1978	4,007,413	Nov.	374,576	Ago.	690,284
1979	4,607,183	Dic.	424,494	Oct..	679,203

Fuente :Gerencia de planeación, *Monografía de Aeroméxico*, Cd. de México, Aeroméxico, 1994, p.p. 1-39.

Quando se alcanza el año de 1988 llegan los cambios. El día 12 de abril Aeroméxico estalla en huelga, para el día 15 del mismo mes se declara en quiebra y todo el personal es liquidado. A pesar de esto, nunca se interrumpieron las funciones, el servicio fue continuo a través de la sindicatura de Aeroméxico, administrada por Banobras y dirigida por Carlos Sales Gutiérrez. Este período abarcó de mayo a septiembre de 1988.

Para Aeroméxico, 1988 puede verse como el fin obligado de un proyecto sin fortuna o como el principio de un proyecto exitoso. La empresa Aerovías de México, S.A. de C.V., se constituyó como tal en septiembre de 1988, iniciando operaciones el 1º de octubre de ese mismo año. A partir de entonces los colores de la empresa cambian por el azul corporativo.

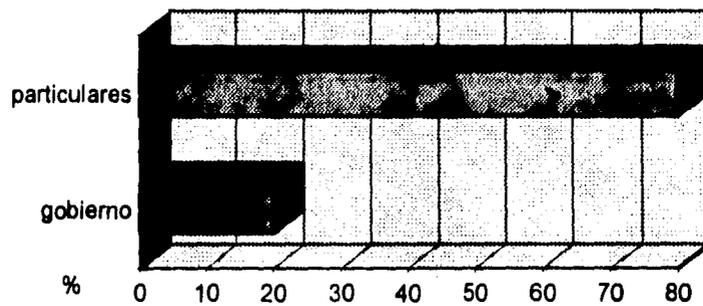
El primer director general en esta nueva etapa fue Pedro Cerisola (1988-1990). Le sucedió en el cargo Guillermo Heredia Cabarga (1990-1992) y a él lo sustituye el actual director general de la empresa, Alfonso Pasquel Bárcenas.

Aeroméxico es una empresa de servicio dedicada al transporte de pasajeros, carga y correo, que además de tener una amplia cobertura dentro de nuestro país a cincuenta destinos, la tiene internacionalmente hacia quince ciudades en Estados Unidos, dos destinos a Europa, quince a Centro y Sudamérica y once en Perú.

Actualmente Aeroméxico es una empresa cien por ciento mexicana, cuya máxima autoridad es la asamblea de accionistas. Su composición de capitales es la siguiente: al gobierno pertenece el 20% y el 80% restante se encuentra

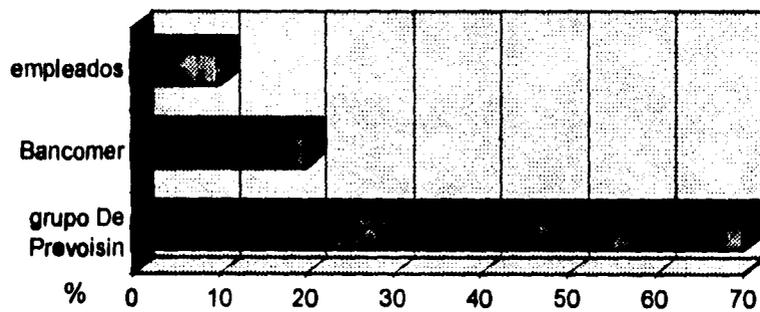
dividido así: grupo De Prevoisin 70 %, Bancomer 20 % y 10% distribuído entre empleados.

Aeroméxico



y de ese 80 % que pertenece a particulares:

particulares



Fuente: "Still not quite a private function", *Airline, Business suplement : The skies in 1994*, London, 1994, p.84.

Capítulo II

2.- Organización interna

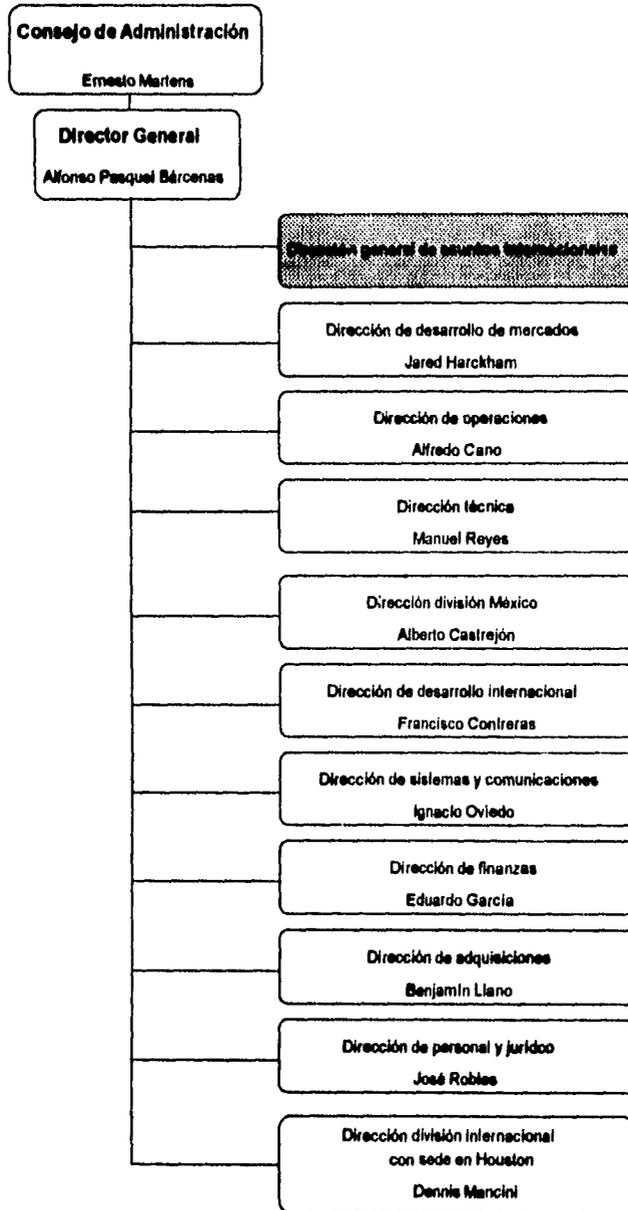
Las estrategias corporativas de la empresa (5) son:

- 1.- Fortalecer la ventaja competitiva:
mantener los índices de puntualidad, confiabilidad y manejo de equipaje, mejorando además el servicio a bordo y fortaleciendo la cadena de servicio a la par del desarrollo tecnológico.
- 2.- Liderazgo en factor de conveniencia:
objetivizando itinerarios y teniendo más accesibilidad a reservaciones.
- 3.- Crecimiento:
partiendo de la consolidación de acuerdos y alianzas de mercado, se intenta expandir la estructura de rutas en mercados de alto potencial.
- 4.- Mantener la condición de productor de bajo costo:
desarrollando una filosofía de utilidades en la organización.
- 5.- Revitalización organizacional:
donde se fortalecerá la organización y las líneas de sucesión.

La estructura de la empresa se constituye administrativamente de acuerdo al organigrama anexo. En él puede apreciarse que el Consejo de Administración es la máxima entidad rectora de la línea aérea y está a cargo del presidente del mismo, Ernesto Martens. Le sucede en el

(5) Universidad Aerovías, *Hacia una cultura de servicio: manual de inducción*, Cd. de México, Aeroméxico, 1993, p.55.

Organigrama de Aeroméxico



organigrama el director general, Alfonso Pasquel Bárcenas y de él dependen diez direcciones: la dirección de desarrollo de mercados, la dirección de operaciones, la dirección técnica, la dirección división México, la dirección de desarrollo internacional, la dirección de sistemas y comunicaciones, la dirección de finanzas, la dirección de adquisiciones, la dirección de personal y jurídico y la dirección división internacional, con sede en Houston, Texas.

Las aproximadamente setenta unidades que constituyen la flota actual de Aeroméxico, tienen un promedio de vida de ocho años y en su totalidad son rentadas, con excepción de una. Los equipos con que se cuenta son : Fairchild Metro III, DC-9-31/32, MD-87, MD-82/83/88, Boeing-757-200, Boeing-767-200, Boeing-767-300 y DC-10-15/30. En la tabla N° 1 se especifican el número de unidades disponibles y el número de asientos con que cuenta cada una.

La infraestructura física de la empresa está formada por treinta y tres estaciones en la República Mexicana (en las ciudades de Acapulco, Aguascalientes, Campeche, Cancún, Chihuahua, Cd. Juárez, Cd. Obregón, Culiacán, Durango, Guadalajara, Guaymas, Hermosillo, Huatulco, La Paz, León, Los Mochis, Manzanillo, Matamoros, Mazatlán, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Puebla, Puerto Vallarta, Reynosa, Tampico, Tapachula, Tepic, Tijuana, Torreón, Veracruz, Villahermosa y Zihuatanejo), siete en Estados Unidos (Houston, Los Angeles, Miami, Nueva Orleans, Nueva York, San Diego y Tucson), dos en Europa (Madrid y París) y una en Sudamérica (Lima).

Tabla N° 1

Flota actual		
Equipo de vuelo	No. de unidades	No. de asientos c / unidad
Boeing 737 / III	23	119
DC-9-31 / 32	8	102
DC-87	2	122
MD-82 / 83 / 88	25	145
Boeing 757-200	6	183
Boeing 767-200	2	190
Boeing 767-300	2	233
DC-10-15 / 30	2	276/262

Fuente: Aerovías de México, *Escales*, Cd. de México, Impresiones aéreas, año IV, N° 58, mayo de 1994, p.p. 80-81.

Las oficinas generales de la aerolínea están en la colonia Cuauhtémoc, en Paseo de la Reforma N° 445. Además, en el Distrito Federal y zona metropolitana se cuenta con diez oficinas de boletos. Existe también un sistema denominado *in plant*, formado por un pequeñísimo grupo de personas que se establece en determinada empresa o dependencia para prestar un servicio exclusivo, como por ejemplo el de la Secretaría de Relaciones Exteriores o el del grupo Posadas.

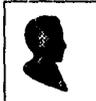
En la actualidad, un total de cinco mil quinientos catorce empleados se encuentra distribuido en estas oficinas. Existen empleados afiliados a un sindicato y empleados de confianza.

Operativamente, Aeroméxico cuenta con el apoyo de varias líneas aéreas tanto nacionales como internacionales, entre las que destacan: Aeromar, Aerolitoral, Aeroponente, America West, Air L. A., Mexicana de Aviación, Aero Perú, Delta Airlines y Japan Airlines.

Asimismo, ha celebrado convenios nacionales e internacionales con empresas complementarias, entre las que destacan: arrendadoras de autos como Avis, Hertz, Budget y Dollar, cadenas hoteleras como Posadas de México, Radisson International e Intercontinental. También se han implantado acuerdos con empresas financieras como American Express y Serfin y con empresas de telecomunicaciones como Sprint.

El desarrollo que ha tenido Aeroméxico a lo largo de sus casi sesenta años de vida no puede calificarse como de éxito total desde el punto de vista económico. Sin embargo, es un desarrollo que ha provocado que la aerolínea tenga

Cuadro N° 2



Objetivo: recompensar la preferencia de los pasajeros mediante la implantación de programas de calidad internacional.



Estrategia: ofrecer al público atractivos paquetes de servicio de excelente calidad.



Recursos: personal altamente calificado, sistemas de computación y de información de vanguardia y una organización eficiente y funcional.



Soporte: red de asociados, cuyo principal objetivo es la excelencia: Aerolitoral, Aeromar, Air L.A., Aeroportante, America West, Delta, Aeroperú, Japan Airlines, Mexicana, Posadas, Radisson, Intercontinental, Amexco, Serfin, Avis, Hertz, Dollar, Budget, Sprint.

experiencia por un camino recorrido. Muchos obstáculos fueron superados y es difícil que se repitan. En 1995, existe una coyuntura nacional e internacional favorable para que esta línea aérea, una vez alcanzados los estándares de calidad total que el mundo actual requiere, logre su internacionalización.

Capítulo III

3.- Las tendencias mundiales de la aviación y la necesidad del cambio

3.1 El contexto aéreo internacional y Aeroméxico

El sector de la aviación comercial a nivel internacional se ha caracterizado desde sus orígenes por una constante fluctuación dentro de la economía. No resulta extraño escuchar dentro del ambiente aéreo palabras tales como pérdida, quiebra, recorte de personal. Estos son elementos que han ido de la mano con el desarrollo de la aviación a nivel internacional. Aún las compañías más sólidas han enfrentado problemas financieros y algunas se han visto en la necesidad de desaparecer, tales como los casos de Braniff en 1980 y Pan American Airlines, Eastern y Midway en 1991.

Sin embargo, el desarrollo mundial de la aviación presenta varios elementos que pueden definirse como constantes. El surgimiento de las líneas aéreas ha obedecido a ciertas necesidades y ha partido, en la mayoría de los países, de las inversiones de los gobiernos. En Europa, la mayoría de las aerolíneas sigue siendo propiedad del estado, continúa recibiendo subsidios y adoleciendo de cierto burocratismo. Un fenómeno diferente ocurre en América Latina donde, después de un excesivo proteccionismo y una amplia regulación los gobiernos, ante la racionalidad presupuestal, de unos años a la fecha, han

propiciado la participación del capital privado en las finanzas de las líneas aéreas.

El escenario aéreo siempre ha sido muy dinámico. Han surgido nuevos transportistas y otros se han extinguido. Tal y como está estructurado hoy, pueden identificarse alrededor de doscientas veintiuna compañías aéreas, sobresaliendo algunas dentro de las grandes comunidades económicas, como puede verse en las tablas N° 2, 3, 4 y 5.

Es importante mencionar, con respecto a Europa del Este, que Aeroflot era la segunda línea aérea en importancia a nivel mundial hasta 1993, año en que se desintegra, dando lugar a la formación de ciento cincuenta nuevas compañías.

Con excepción de British Airways y Varig, empresas que obtuvieron ganancias en 1993 por doscientos cincuenta y veinte millones de dólares respectivamente, todos los participantes de la aviación internacional registraron pérdidas durante el citado año.

Las estadounidenses Delta Airlines, Northwest y U.S. Air perdieron más de cuatrocientos millones de dólares en conjunto. Japan Airlines perdió trescientos millones de dólares y la alemana Lufthansa redujo sus pérdidas de doscientos veinte millones de dólares en 1992, a sesenta y cinco millones de dólares en 1993 (6).

Un caso que merece atención aparte es el de Iberia. El Instituto Nacional de Industria (INI) de España presentó durante 1994 las cifras más alarmantes de la historia española: pérdidas por ochocientos noventa y dos millones

(6) Huerta, Eduardo, "Perdieron 3000 millones de dólares las líneas aéreas del mundo en 1993", *El Economista*, Cd. de México, marzo 8 de 1994.

Tablas N° 2 y 3

Area de la Cuenca del Pacífico			
Línea aérea	Siglas	Pax/1990/millones	Flota
Japan Airlines	JL	23.4	113
Korean Air	KE	12.3	*
Air China	CA	*	*
Singapore Airlines	SQ	7	*
Qantas Airways	QF	4.2	*
Air New Zealand	NZ	*	*

Area de América del Sur			
Línea aérea	Siglas	Pax/1990/millones	Flota
Aerolíneas Argentinas	AR	3.6	34
Avianca	AV	*	*
Varig	RG	6.9	72
Aerovías Venezolanas	VE	*	*

*No hay información disponible

Fuente: Martínez Staines, Javier, "¿Dónde está el negocio?" *Expansión*, Cd. de México, Vol. XXI, N° 802, octubre de 1992, p.p. 46-50.

Tablas N° 4 y 5

Area de Norte y Centro América.			
Línea aérea	Siglas	Pax/1990/millones	Flota
American Airlines	AA	73.3	622
Continental Airlines	CO	35.5	350
Delta Airlines	DL	65.8	538
North West Territorial	NV	41	356
Trans World Airlines	TW	24.5	196
United Airlines	UA	57.6	487
U.S. Air	US	60.1	429
South West Airlines	WN	*	*
Aeroméxico	AM	(1991) 6.2	70
Air Canada	AC	11.8	103
America West	HP	15.6	123
Mexicana de Aviación	MX	(1991) 9.0	57
Area de Europa			
Línea Aérea	Siglas	Pax/1990/millones	Flota
Air France	AF	35.3	212
Alitalia	AZ	18.2	96
British Airways	BA	22.7	230
Iberia	IB	16.2	180
Lufthansa	LH	22.4	224
Scandinavian Airlines	SK	14.9	132
Sabena Belgian	SN	*	*
World Airlines			
Swissair	SR	7.8	*
KLM	KL	6.9	101

Fuente : Op. Cit.

de dólares. El mayor porcentaje de este total lo ocupa el sector transporte aéreo, con cuatrocientos noventa y dos millones de dólares (7).

Con respecto a América Latina, podría decirse que durante los años setenta y mitad de los ochenta las líneas aéreas tenían, en general, una situación más o menos estable, sin que esto significara una buena situación. Los gobiernos de cada país intervenían en todo lo referente a tarifas, rutas, capacidades y ejercían un excesivo proteccionismo. Eran empresas carentes totalmente del concepto de mercadotecnia, afectadas por corrupción, burocracia y estructuras inoperables, a lo que había que sumar en algunos casos la inestabilidad política de cada país.

A fines de la década de los ochenta se presenta un cambio radical dentro de la competencia en el ámbito aéreo. Varios sucesos cambiaron las estructuras que en ese momento existían: las quiebras de Pan American Airlines y Eastern Airlines y la venta de las rutas en América Latina a United Airlines y a American Airlines. Es en este momento cuando empiezan a sucederse las privatizaciones en varias áreas de este sector geográfico y las líneas aéreas van a participar en el proceso, mismo que conduce a la desregulación del sector aéreo nacional en la mayoría de los países latinoamericanos. La desregulación se refiere a la ruptura de los lazos que unían a los gobiernos con las aerolíneas en cuanto al acceso a los mercados, precios y capacidad de los servicios aéreos.

Dentro de este ambiente aparecieron nuevos

(7) "Perdió el INI de España 892 millones de dólares en 1993", *El Universal*, Cd. de México, marzo 26 de 1994.

participantes y otros tuvieron que desaparecer. Todos competían por mercados nacionales e internacionales, algunos pudieron superar los obstáculos y otro no.

Para algunos gobiernos, a nivel internacional, la privatización fue vista como una solución inmediata a las ineficiencias estructurales y para algunas aerolíneas este momento clave representó el fin; mientras que, para otras una continuidad ascendente en su desarrollo. Aeroméxico es el ejemplo más exitoso dentro de las privatizaciones y, sin embargo, es una línea que difícilmente ha mostrado ganancias desde que fue privatizada en 1988.

Con esta visión general del contexto aéreo internacional resulta indispensable un cambio en las bases y en las mentalidades tradicionales a muy corto plazo. Para emprender este reto, baste citar algunas cifras: el mercado mundial se compone de 1.1 billones de pasajeros ⁽⁸⁾. Estados Unidos es el país que más contribuye al mercado global, con doscientos noventa millones de pasajeros, que representan un 25 % ⁽⁹⁾.

Los mercados aéreos internacionales más grandes se presentan entre ⁽¹⁰⁾:

Estados Unidos y Reino Unido	9.8 millones
Estados Unidos y Japón	9.5 millones
Estados Unidos y Canadá	8.8 millones
Estados Unidos y México	8.8 millones
Reino Unido y Francia	5.9 millones

⁽⁸⁾ Esta cifra está expresada en términos estadounidenses.

⁽⁹⁾ *Memoria de la primera cumbre de aviación mexicana*, Cd. de México, marzo 7 y 8 de 1984.

⁽¹⁰⁾ *Ibidem*.

De acuerdo a la opinión de Michael Scheeringa, director de relaciones estratégicas de United Airlines, ante el proceso de globalización de la economía internacional, el éxito de las líneas aéreas dependerá de su posicionamiento en el mercado mundial ⁽¹¹⁾.

El sector aéreo siempre va a sufrir las consecuencias de problemas muy diversos, tanto económicos, como políticos, sociales y financieros. A partir de 1990 se puede hablar de una sobreoferta por parte de las aerolíneas a nivel internacional, lo que ha provocado una guerra de tarifas que, mientras beneficia a algunos perjudica a los demás. Bases muy sólidas son las que una línea aérea necesita para lograr su internacionalización.

3.2.- El contexto aéreo nacional y Aeroméxico

3.2.1.- Política de cielos abiertos

El surgimiento y desarrollo de las líneas aéreas en Estados Unidos ha presentado características diferentes al resto del mundo. Mientras que en ese país las inversiones han partido de capitales privados, en la mayor parte del resto de los países, por el monto de las inversiones, éstas han sido a iniciativa de los gobiernos.

(11) Idem.

La diferencia en el origen ha provocado que se gesticione en Estados Unidos un fenómeno que se ha expandido en un lapso relativamente corto y se ha fortalecido con el proceso de globalización de la economía, tomando rasgos muy peculiares en cada país.

Desde la mitad de los años setenta inquieta a las aerolíneas de aquel país la necesidad de abolir los controles que el gobierno ejercía y limitaban en gran medida la competencia. Es así como en 1978 el gobierno estadounidense promulgó el "Acta de desregulación de las aerolíneas" con el propósito de "alentar, desarrollar y lograr un sistema de transportación aérea basado en las fuerzas competitivas del mercado para determinar la calidad, variedad y el precio de los servicios aéreos" (12) y en 1979 el "Acta de competencia aérea internacional", tendiente a la expansión paulatina de este fenómeno hacia el resto del mundo.

La geografía ha sido un factor determinante para la expansión de este proceso que llegó a nuestro país hace escaso un lustro, está llegando a países de América Latina y se verá llegar a países de Europa.

Los especialistas citan a la guerra del Golfo Pérsico y a la recesión económica en Estados Unidos como los principales elementos determinantes para el curso del sector aéreo nacional en los últimos años.

1991 puede definirse como un año clave para el sector aéreo mexicano, es a partir de esa fecha cuando surge gran movilidad en la aviación al desatarse la llamada **política de**

(12) Gerencia de planeación de equipos, Desregulación de la Industria aérea, Cd. de México, Aeroméxico, 1982, p.p. 1-36.

cielos abiertos, basada en la desregulación de tarifas, de rutas y de capacidades en los equipos. En julio de ese año entran en vigor siete diferentes tipos de tarifas, en contraste con el único que existía.

Es un momento en el que, independientemente de la relación que tengan las líneas aéreas mexicanas entre sí, todas tienen en común la tarea de enfrentar al mismo enemigo. La desventaja de esta política de cielos abiertos es que puede provocar que las líneas aéreas extranjeras encuentren un punto de entrada hacia nuestro país.

La normatividad sobre transporte y comunicaciones aéreas en México está contenida en el libro IV de la Ley de Vías Generales de Comunicación. Aeroméxico se dedica al servicio de transporte aéreo civil público, actividad que depende de algunos elementos básicos como la obtención de una concesión para desempeñar la actividad (cuya duración es determinada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes), de la disponibilidad y publicación de itinerarios fijos y de tarifas, ambos previamente aprobados por la misma dependencia y del acceso que la empresa tenga a instalaciones y servicios que la actividad requiere.

Las aeronaves civiles que operan en México están sujetas a una serie de reglamentos y condiciones que han de obedecer para poder operar, como por ejemplo tener nacionalidad, matrícula, certificado de navegabilidad y cumplir estrictas normas de seguridad.

El libro IV de la Ley de Vías Generales de Comunicación delimita como territorio mexicano "la extensión terrestre de los Estados Unidos Mexicanos, las aguas

territoriales e islas adyacentes en ambos mares, y la isla de Guadalupe y las de Revillagigedo situadas en el Océano Pacífico"; el espacio localizado sobre este territorio estará sujeto a la soberanía nacional.

La navegación de carácter civil en territorio mexicano se regirá por los tratados y convenciones internacionales ratificados por nuestro país y por dicha ley.

El transporte aéreo público internacional tiene cuatro clasificaciones, de acuerdo con el capítulo XI del citado libro:

- Servicio mexicano de transporte internacional regular; depende de una concesión solicitada y otorgada.**
- Servicio mexicano de transporte internacional no regular; depende de permisos extendidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.**
- Servicio extranjero de transporte internacional regular; depende de permisos otorgados por la misma dependencia que impongan obligaciones iguales a las estipuladas a empresas mexicanas.**
- Servicio extranjero de transporte internacional no regular; depende de una autorización especial de la misma Secretaría. Solo se autoriza si la empresa mexicana no está en posibilidades de cubrir el vuelo.**

A pesar de que 1991 es considerado como uno de los peores años para la aviación internacional, los resultados financieros de Aeroméxico fueron satisfactorios. Tuvo ingresos totales por \$ 2.3 billones de viejos pesos, una utilidad de operación de \$ 3,869 millones de viejos pesos y una ganancia neta de \$ 3,212 millones de viejos pesos, ganancia mínima debida al saneamiento de las finanzas,

pero que indica que no hubo pérdida (13).

Dentro de la política de cielos abiertos, las poderosas aerolíneas extranjeras tratarán de ganar cada vez más destinos hacia nuestro país, para lo cual cuentan con los recursos suficientes. Aeroméxico está actualmente tratando de insertarse en un proceso de internacionalización que le obliga necesariamente a preocuparse por problemas internos de modernización y tecnología y por crear una cultura de calidad total de adentro hacia afuera. Una vez obtenido esto, tendrá las bases y los recursos necesarios para su internacionalización.

3.2.2.- Impacto de la normatividad de la OACI en el funcionamiento económico de Aeroméxico.

La Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI), se creó en 1944 con base en la Conferencia de Chicago sobre aviación civil internacional. Su sede está en Montreal, Canadá. La OACI tiene como funciones "desarrollar los principios y la técnica de la navegación aérea internacional y fomentar el establecimiento y desenvolvimiento del transporte aéreo internacional "(14).

Los objetivos de este organismo regulador de la navegación aérea pueden clasificarse en tres tipos: los

(13) Martínez Staines, Javier, "Aerolíneas: ¿aterriaje forzoso?", *Expansión*, Cd. de México, año XXIV, Vol. XXIV, N° 602, octubre de 1992, p. 42.

(14) Seara Vázquez, Modesto, *Tratado general de la organización internacional*, Cd. de México, FCE, 1974, p. 559.

técnicos, los comerciales y los jurídicos. Los objetivos técnicos se refieren a todo lo que implique progreso y mejoramiento dentro de la aviación civil; los objetivos comerciales siempre van a buscar la equidad entre los miembros, siempre fomentando formas leales de competencia y por último, los objetivos jurídicos se ocuparán de elaborar un marco jurídico que rija la aviación civil internacional.

Este organismo especializado, clasificado como de competencia limitada dentro del sistema de Naciones Unidas, tiene reglamentada la forma de participación de cada una de las líneas aéreas en cada país a través de las llamadas "**Libertades del Aire**" (15); cada uno de los estados contratantes reconoce a los demás las siguientes libertades del aire respecto a servicios aéreos internacionales sujetos a itinerario fijo:

- 1a.- El privilegio de volar sobre su territorio sin aterrizar.
- 2a.- El privilegio de aterrizar para fines no comerciales; (mantenimiento, reabastecimiento de combustible, etc.)
- 3a.- El privilegio de desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en el territorio del estado cuya nacionalidad posee la aeronave.
- 4a.- El privilegio de tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio del estado cuya nacionalidad posee la aeronave.
- 5a.- El privilegio de tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio de cualquier otro estado

(15) Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, "Las cinco libertades del aire", Ayudas audiovisuales para la instrucción, Montreal, N° 543 S, 1970.

participante y el privilegio de desembarcar pasajeros, correo y carga procedentes de cualquiera de dichos territorios.

Bajo esta normatividad, puede percibirse que en México la aviación comercial está regida por los acuerdos bilaterales en la materia y por los flujos de pasajeros y de mercancías. El servicio aéreo mexicano está reservado a los nacionales. Las oficinas de líneas aéreas extranjeras en nuestro país constituyen únicamente oficinas de representación.

Es importante destacar el hecho de que México cuenta con un acuerdo marco en materia de cooperación aérea internacional. Los convenios bilaterales que rigen el transporte aéreo están conformados por tres partes principales: las **cláusulas administrativas** (que son de aceptación universal), las **cláusulas de capacidad** (que se presentan como un anexo al texto del tratado) y el llamado **cuadro de rutas**, que describe las rutas aéreas acordadas para cada una de las partes y las condiciones de operación o las limitaciones impuestas para la explotación de las mismas (10).

Este hecho tiene serias implicaciones tanto políticas como económicas, dada la ubicación geográfica de México. Además de aprovechar el citado incremento en los flujos de pasajeros y mercancías con el proceso de globalización de la economía, nuestro país puede lograr simultáneamente un dominio regional y constituir el único punto de enlace entre las grandes comunidades económicas.

(10) Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Memoria del seminario sobre transporte aéreo. Cd. de México, julio 16 al 20 de 1990.

Esta idea se ve reforzada al citar el capítulo XII del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, titulado Comercio Transfronterizo de Servicios, donde en el punto 2 del artículo 1201, dedicado al ámbito de aplicación y extensión de las obligaciones, quedan excluidos los servicios aéreos nacionales e internacionales. En esta materia sólo participan los servicios de reparación y mantenimiento de aviones y los servicios especializados, dentro de los cuales se incluyen actividades como la cartografía, la topografía y la fotografía aéreas, el control de incendios, la publicidad aérea, etc. (17).

(17) Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos de América y México, capítulo XII, artículo 1201, p.p. 239-242.

Capítulo IV

4.- Proceso de internacionalización de Aeroméxico

Por internacionalización ha de entenderse un proceso de modernización, producto de la creciente complejidad en las relaciones internacionales, basado en una necesidad de integración y de sostener una presencia permanente a través de la conjunción de capitales con extranjeros para lograr la participación de la empresa en la industria aérea mundial.

Para el proceso de internacionalización de Aeroméxico es muy importante conocer la manera como está estructurada la sociedad internacional. Una de las acepciones de sociedad internacional, describe a ésta como "la asociación de colectividades humanas organizadas jerárquicamente de acuerdo a su poder y regidas por un incipiente orden internacional" (18), cuyos principales sujetos, además de los estados y las organizaciones intergubernamentales, son las empresas transnacionales y multinacionales.

Partiendo de la estructura de esta sociedad internacional, es necesario crear una estrategia dinámica que permita a Aeroméxico, mediante una política adecuada, penetrar y extenderse en los mercados de todo el mundo. Esta va a conseguirse cuando sean superados los

(18) Hernández Vela, S., Edmundo, *Diccionario de política internacional*, Cd. de México, Ed. Pomúa, 3era. edición, 1988, p.90.

principales problemas que la línea aérea en cuestión presenta hacia el exterior. Antes de citar estos problemas, es necesario clasificar la composición de los usuarios del transporte aéreo: por un lado están los viajeros de placer, por otro los de negocios, un tercer espacio es ocupado por aquéllos viajeros clasificados como étnicos y por último están los que utilizan los servicios de carga.

Los principales factores que influyen para la selección de una línea aérea son las tarifas, la calidad en el servicio, los itinerarios y los programas de viajero frecuente. Estos cuatro aspectos pueden considerarse como básicos y como las principales directrices que Aeroméxico debe cuidar para convertirse en una aerolínea de la preferencia de la mayoría de los usuarios del transporte aéreo a nivel internacional.

De acuerdo a los reportes estadísticos de Diefenbach Elkins (19), de las principales líneas aérea nacionales, Mexicana de Aviación y Aeroméxico, sin considerar a Taesa por su actual proceso de crecimiento y consolidación, puede ubicarse a la primera como la aerolínea para el turismo nacional, además de ser calificada como la **"aerolínea de la energía del México moderno"**, dándole un carácter de línea aérea regional. Mientras que a Aeroméxico se le define como la aerolínea para la gente de negocios y se le califica como **"el orgullo del México moderno y privatizado"** y le es asignado un carácter más internacional. Es por esto que el sector de los viajeros de negocios resulta el más atractivo para el proceso de internacionalización de Aeroméxico, de la misma manera que el momento actual que vive el mundo.

(19) Diefenbach Elkins, ***Brand strategy and positioning***, Aeroméxico, Houston, 1993, p.p. 1-114.

Los cambios que se están presentando en el país, producto del fortalecimiento del libre comercio, son indicadores positivos. Todo esto habla de un incipiente resurgimiento económico, pero sobre todo de una maduración, proceso que refleja un menor grado de corrupción, un mayor grado de conciencia y una evolución en la educación, entendiendo a esta última, en una concepción amplia, como todo lo que el ser humano realiza.

Los altos índices de eficiencia operacional que Aeroméxico ha alcanzado hoy en día en cuanto a salidas/llegadas a tiempo (95.80 %), confiabilidad (99.52 %) y manejo de equipaje (99.88 %) (20), son la cristalización de todos estos cambios. No es algo tan simple como lo indican las palabras, sino que es una modificación en las estructuras, en la actitud y la posibilidad de inserción en un proceso internacional.

Ahora bien, la base de los problemas que enfrenta actualmente Aeroméxico y que está limitando de manera importante su éxito a nivel internacional, es la imagen que tiene hacia el mundo. Cabe hacer una comparación entre la estrategia que al respecto debe seguir esta aerolínea y una de las estrategias de política exterior que la actual administración está implementando: la promoción de la imagen de México en el mundo. Aunque en Europa no se tiene una idea negativa de Aeroméxico, en Estados Unidos sí. Para ese país, hablar de Aeroméxico es hablar de una aerolínea del gobierno que implica una serie de aspectos negativos tales como impuntualidad, inseguridad, riesgo por escaso mantenimiento, burocracia y ser una aerolínea donde hasta la comida y el agua para beber constituyen un

(20) García, Theres, "La aviación: ¿levantará el vuelo?", *Mundo ejecutivo*, Cd. de México, año XIV, Vol. XXIV, N° 179, marzo de 1994, p.12.

Cuadro N° 3

Mercado de transportación aérea en México

MM Pax-Kms.

Nacional	1992	1993	1994*
	<11.5>	<12.5>	<7>
	40%	41%	41%
	24%	20%	23%
	10%	10%	12%
Internacional	1992	1993	1994*
	<25>	<28>	<13>
Aeroméxico	13%	13%	13%
Mexicana	25%	20%	20%
Otras Aerolíneas	62%	67%	67%

Fuente: Club Premier / Aeromiles, Informe de actividades de 1993, p.5.

factor de riesgo (21).

Este obstáculo debe ser superado implantando un plan de calidad total que va a hablar por sí mismo a nivel internacional, programa que estará basado en buenas tarifas, óptimo servicio, itinerarios adecuados y en un eficiente programa de pasajero frecuente.

Los programas de pasajero frecuente resultaron ser un importante factor para la elección de una aerolínea dentro del sector de los viajeros de negocios, según encuestas plasmadas en los reportes de Diefenbach Elkins (22). Es por esto que Club Premier, el programa de pasajero frecuente de Aeroméxico, aparece como otra importante arma para la internacionalización de la aerolínea.

En la actualidad, el programa de viajero frecuente de Aeroméxico cuenta con quinientos mil viajeros constantes y representa el 20 % del ingreso de la empresa. En los próximos tres años se espera que dichas magnitudes casi se dupliquen. Es un programa que tiene participantes en México, Estados Unidos, Europa y Sudamérica principalmente y proporciona servicio en México, D.F. / Houston, Texas / Lima, Perú / París, Francia / Madrid, España.

Club Premier fue puesto en marcha a partir del primero de enero de 1992. En términos de pasajero / Km. que vuelan por una aerolínea, el programa de viajero frecuente de Aeroméxico incrementó su importancia relativa al pasar de un 10 % en 1992 a 12 % durante 1993. Los vuelos

(21) Diefenbach Elkins, *Brand strategy and positioning*, Houston, Aeroméxico, 1993, p.p. 1-114.

(22) Op. Cit.

efectuados por los miembros de este programa durante 1993 generaron el 20 % del ingreso total de Aeroméxico (23), y de ahí su importancia. De cualquier manera, si en primera instancia todavía no resulta atractivo para los viajeros de negocios el asociarse, puede resultar más atractiva la idea de acumular kilómetros con aerolíneas asociadas alternativas.

Dentro de los aspectos económicos negativos, puede decirse que Aeroméxico es una empresa que carece de salud financiera, tiene deudas, todo su capital está invertido y en los años en los que no ha habido ganancias se ha conformado con ir reduciendo año con año las pérdidas.

La aerolínea enfrenta actualmente una difícil situación que ha de resolver en un lapso muy corto; la actitud de conformarse con evitar pérdidas debe ser sustituida por otra que le permita obtener ganancias. El hecho de no estar en posibilidades de inyectarle un capital que facilitara este proceso, hace que se busquen alternativas. Y qué mejor que buscar alternativas que además de apoyarle económicamente le den la oportunidad de ir más allá de las fronteras y le hagan posible de ser uno más de los sujetos de la sociedad internacional, con todo lo que eso implica.

La alternativa más viable al respecto es la celebración de coinversiones, aunque no solucionan sino parte del problema y de ninguna manera debe pensarse en ellas como la única solución de todo.

Dentro de los aspectos económicos positivos, puede decirse que los efectos de estas alianzas para la aerolínea

(23) Club Premier / Aeromiles, Informe de actividades de 1993, Cd. de México Aeroméxico, 1993, p.1.

pueden medirse en términos de ingresos. Durante 1993 la relación ingresos-egresos del programa de viajero frecuente de Aeroméxico generó una contribución positiva de N\$ 1,635,091.00. Los ingresos provenientes de empresas asociadas representan el 27.1 % de los ingresos del programa (24).

Cabe mencionar que el programa de viajero frecuente de Aeroméxico se encuentra ubicado dentro de la gerencia de programas de mercadotecnia en el organigrama de la línea aérea y a través de él se está manejando toda una red de alianzas.

Los ingresos por transacciones efectuadas por miembros del programa de viajero frecuente de Aeroméxico en empresas asociadas se triplicó durante el periodo 1992-1993 al pasar de N\$ 672,678.00 a N\$ 2,228,439.00 respectivamente. Las empresas asociadas que mayor contribución hicieron a los ingresos del programa durante 1993 fueron:

Posadas de México 29 %
Membership Miles de American Express 24.3 %
Hertz 11.5 %

(25)

Las transacciones efectuadas por los participantes en el programa de pasajero frecuente de Aeroméxico en las cadenas hoteleras se incrementaron 121 % en 1992-1993 al pasar de 4,950 movimientos a 10,951 respectivamente y representar ingresos por N\$ 817,020.00 (26). A partir del mes de julio de 1993 se incorporó Radisson International al programa, con lo que se ampliaron las alternativas de

(24) Ibidem.

(25) Idem.

(26) Op. Cit.

acumulación para los participantes y los ingresos para el programa. A corto plazo, la estrategia estará orientada a consolidar las operaciones de Radisson International e incorporar a las cadenas Marriott y /o Westin.

La transferencia de puntos del programa Membership Miles de American Express a Club Premier ha tenido un fuerte desarrollo desde su inicio, ya que durante 1994 se efectuaron 1,919 transferencias por N\$537,588.00. Lo anterior fue posible gracias al gasto de un millón de dólares por parte de American Express para la promoción Membership Miles/Club Premier en prensa, radio y televisión en el período de junio a diciembre de 1993 (27).

Las transacciones efectuadas por los miembros del programa de viajero frecuente de Aeroméxico en arrendadoras de autos participantes crecieron 94 % durante 1992/1993, al pasar de 4,500 a 8,729 y representar ingresos por N\$657,648.00. Hertz mantiene la participación de mercado más alta con 44 %, seguido de Avis con 35 % y Budget con 21 % (28). La estrategia a corto plazo es ampliar la cobertura de las arrendadoras participantes al incorporar Sudamérica y Europa.

Estas cifras hablan de una complementariedad de funciones y de que en la práctica sí se está poniendo de manifiesto un proceso real de internacionalización en Aeroméxico, al empezar a ser considerada como una aerolínea potencialmente capaz de insertarse en la dinámica mundial.

(27) *Ibidem.*

(28) *Idem.*

Capítulo V

5.- Las alianzas: alternativas para la internacionalización de Aeroméxico

A la constante difícil situación financiera que enfrenta el sector de la aviación comercial, es necesario aunar otro factor que va a repercutir sensiblemente en su desarrollo: la naturaleza de la infraestructura que la actividad requiere.

El contar con una puerta de entrada en otro país requiere de fuertes inversiones para la adquisición de la infraestructura y la manutención de elevados niveles de tráfico a fin de hacerlos rentables, por lo que en cada ciudad y en cada país ha de partirse de un concepto de cooperación cuya esencia será el beneficio para todas las partes, de tal manera que se logre un funcionamiento satisfactorio del sector aéreo y se llegue a una nivel competitivo adecuado. No es posible crear o limitar un área exclusiva para una aerolínea; en esta actividad han de compartirse espacios y servicios.

Si elementos tan simples y a la vez tan importantes como el espacio físico han de compartirse, resulta indispensable crear una estrategia para optimizar todos los recursos con los que se cuenta y complementarse con los demás.

Al adecuar la definición que da el Dr. Edmundo Hernández Vela de una alianza, se le puede definir para el desarrollo del presente trabajo, como el compromiso formal, entre dos o más entidades, de aunar recursos y su utilización, así como la colaboración complementaria en otros campos, siempre con miras al logro de sus respectivos objetivos internacionales, ya sean comunes o no (29).

Si partimos de esta premisa resulta claro que dentro del sector de la aviación comercial van a celebrarse convenios internacionales dentro de todas y cada una de las áreas de actividad. Así, existen convenios tales como los sistemas de distribución globalizada (GDS), los convenios globalizadores, los de venta de boletaje y reservaciones, los de viajero frecuente, etc., pero los que destacan entre todos son los convenios llamados *Code Sharing* (códigos compartidos), que implican básicamente: el compartir dos o más aerolíneas puertas de entrada, volar una misma ruta compartiendo el código de vuelo, los aviones, las estaciones, los mostradores de documentación, los servicios de mantenimiento y combustibles. Son de los convenios más amplios que permiten que dos o más aerolíneas se beneficien de manera recíproca sin tener que hacer grandes inversiones en las mismas áreas. También permiten la complementariedad y fomentan la competitividad.

Uno de los principales beneficios del convenio de código compartido es el poder captar un fuerte flujo de pasajeros provenientes de la aerolínea asociada.

Como ejemplos de este tipo de convenios pueden citarse los celebrados con:

(29) Hernández Vela, S., Edmundo, *Diccionario de política Internacional*, Cd. de México, Ed. Porrúa, 3era. edición, 1988, p.13.

- **Delta Airlines** para la ruta Atlanta/México, que permite captar pasajeros provenientes del norte de Estados Unidos y viceversa.
- **América West** para la ruta Phoenix/México, que capta todo el flujo de pasajeros del noroeste de Estados Unidos entrando a México y viceversa.

Por lo regular, los convenios son de carácter binacional, pero están sujetos a la legislación de un solo estado, ya sea en Estados Unidos, en Europa o en México.

Uno de los convenios complementarios al de código compartido, es el de pasajero frecuente, por lo que resulta necesario detenerse en él, ya que en el caso de Aeroméxico ha resultado ser de las áreas más rentables. Constituye un área capaz de canalizar apropiadamente un gran número de pasajeros, ya que son programas que despiertan gran interés por estar orientados al viajero recurrente de negocios. Dentro de nuestro país, el programa de viajero frecuente de Aeroméxico opera bajo el nombre de **Club Premier**, mientras que para pasajeros estadounidenses, nuestro mercado más importante, opera bajo el nombre de **Aeromiles**.

Concretamente en el área de pasajero frecuente, Aeroméxico ha establecido convenios con aerolíneas tales como : Aeromar, Aerolitoral, Aeroponiente, America West, Air L.A., Japan Airlines, Mexicana en vuelos internacionales, Delta, Aeroperú, tratando de abarcar la geografía mundial. Adicionalmente, tiene convenios establecidos con cadenas hoteleras: Posadas de México, Radisson International e Intercontinental; con arrendadoras de autos: Hertz, Dollar, Budget, Avis; con instituciones financieras: American Express, Serfin; con empresas de telecomunicaciones:

Sprint. Con todo esto los participantes gozan de un mayor número de beneficios tanto en México como en el extranjero.

En el cuadro N° 4 se especifican los convenios de código compartido que Aeroméxico ha celebrado con algunas aerolíneas, especificando su fecha de vigencia y sus objetivos. De entre todos, destaca por estar operando de manera global el celebrado con America West.

En orden ascendente de importancia, los convenios de código compartido en los que Aeroméxico ha participado, son: el celebrado con Aeromar, con Air L. A., con America West, con Japan Airlines y con Delta Airlines. Este orden habla ya de un desarrollo.

Tomemos como referencia sólo dos de ellos: America West y Delta Airlines. A America West se le puede definir como una aerolínea estadounidense todavía pequeña y restringida a pasajeros continentales, conformada por un programa de viajero frecuente de un millón y medio de socios; estableció con Aeroméxico un convenio de código compartido desde principios de 1992. Dos años después, en marzo de 1994, entró en vigor el convenio de código compartido que celebraron Aeroméxico y Delta Airlines; hablar de Delta Airlines es hablar de una de las más grandes aerolíneas a nivel mundial, poseedora de un programa de pasajero frecuente con dieciseis millones de socios inscritos.

Cada uno de los convenios de código compartido debe ser compatible con los objetivos de cada aerolínea. Puede decirse que cuando America West y Aeroméxico decidieron formar esta alianza, su situación financiera y su grado de desarrollo eran similares. Pero se alcanzó otra etapa; al sufrir Aeroméxico un proceso de maduración, base del presente

Cuadro N° 4

1 Aeromar (VW)	Mar-92	Todas	<p>*La línea aérea que participe como socio adquiere determinado número de asientos de la línea que tiene el avión y opera el vuelo. Cada socio es responsable de la venta, así como del control de las reservaciones, de los espacios proporcionados hasta un tiempo pre-determinado antes de la salida.</p> <p>*Captar pasajeros de negocios principalmente, que generen ingresos.</p>
2 America West (HP)	May-92	México-Phoenix	<p>*Extender la presencia de Aeroméxico a nivel internacional.</p> <p>*Incrementar el número de rutas evitando que los pasajeros vuelen por otras líneas.</p> <p>*Lograr una cobertura a nivel internacional.</p>
3 Air L. A. (VE)	Mar-93	Tijuana- Los Angeles Tijuana- Orange Tijuana- Bakersfield Tijuana- Fresno	<p>*Tener acceso a los canales de venta de cada línea aérea para promover los vuelos de Aeroméxico.</p> <p>*Con respecto a los programas de pasajero frecuente, poder acumular kilometraje en vuelos de cada una de las líneas aéreas y al mismo tiempo, redimir el kilometraje acumulado en vuelos de las aerolíneas participantes.</p> <p>*Realizar vuelos conjuntos con aviones y código compartido.</p> <p>*Tender a un acuerdo mundial de viajero frecuente.</p> <p>*Fomentar las tarifas conjuntas.</p>
4 Aeroperú (PL)	Ene-94	México-Lima	<p>*Compartir servicios conjuntos de aeropuertos y también sobrecargos.</p> <p>*Expansión con bajo riesgo, compartido por el socio.</p> <p>*Mayor credibilidad en el mercado extranjero por la asociación con un líder mundial.</p>
5 Japan Airlines (JL)	May-94	México-Los Angeles-Tokio	
6 Delta Airlines (DL)	Sep-94	México-Atlanta México-Dallas Monterrey-Atlanta	<p>Están en proyecto el área de paquetes vacacionales, el acceso a las salas VIP y la capacitación.</p>

Nota: La vigencia de todos los convenios es de dos años, renovables de manera automática, a menos que se estipule lo contrario. Se requieren seis meses de anticipación para cancelar y cualquiera de las partes puede hacerlo.

Cuadro N° 5

DELTA

- * AÑO DE FUNDACION: 1924
- * NUM. DE EMPLEADOS: 73,000
- * FLOTA: 564 JETS
- * PASAJEROS EN 1993: 85,087,733
- * INGRESO EN 1993: 12 MIL MILLONES DE USD
- * FACTOR DE OCUPACION EN 1993: 62.3 %

Fuente: Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes. Alianzas comerciales. Cd. de México, Aeroméxico, 1994.

Cuadro N° 6

DELTA.- PRINCIPALES DESTINOS

<u>EUROPA</u>	<u>AMERICA</u>	<u>ASIA</u>
BERLIN	130 CDS. EN USA	HONG KONG
DUBLIN	CALGARY	NAGOYA
FRANKFURT	MONTREAL	TOKIO
HAMBURGO	TORONTO	SEUL
LONDRES	VANCOUVER	TAIPEI
MANCHESTER	MAZATLAN	BOMBAY
MUNICH	GUADALAJARA	NUEVA DELHI
PARIS	MEXICO	
SHANNON	VALLARTA	
STUTTGART	IXTAPA	
ZURICH	ACAPULCO	
ATENAS	SAN JUAN PR.	
BUCAREST	NASSAU	
ESTAMBUL		
PRAGA		
SAN PETESBURGO		
VARSOVIA		

Fuente: Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes, Alianzas comerciales, Cd. de México, Aeroméxico, 1994.

Cuadro N° 7
CONEXIONES DENTRO DE LOS ESTADOS UNIDOS

<u>DESDE</u>	<u>CONEXION</u>	<u>DESTINO</u>
MEX Y MTY	ATL	BALTIMORE BOSTON BUFFALO CHICAGO CINCINNATI CLEVELAND DETROIT HARTFORD MINNEAPOLIS NEW YORK PHILADELPHIA PITTSBURG PORTLAND RICHMOND ROCHESTER SYRACUSE WASHINGTON, D.C.
MEX	DFW	BOSTON CINCINNATI COLORADO SPRINGS DENVER GREENSBOROUGH, N.C. LOUISVILLE MEMPHIS LITTLE ROCK NASHVILLE NORFOLK, VA OKLAHOMA CITY RALEIGH SALT LAKE CITY WASHINGTON, D.C.

CONEXIONES DENTRO DE EUROPA

<u>SALIENDO DE</u>	<u>VIA</u>	<u>CONEXION</u>
MEX Y MTY	ATL	ATENAS AMSTERDAM BERLIN BRUSELAS BUDAPEST LONDON DUBLIN MANCHESTER MUNICH ZURICH FRANKFURT HAMBURGO
MEX	DFW	FRANKFURT

Fuente: Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes, Allianzas comerciales, Cd. de México, Aeroméxico, 1994.

Cuadro N° 8

**MERCADO MEXICO-USA
POR ORIGEN-DESTINO EN USA. TRAFICO ON-BOARD**

Estación	1992	1993	% Part 93	% 93/92
LOS ANGELES	2,406,007	2,263,162	26%	-6%
	1,362,797	1,177,758	14%	-14%
HOUSTON	1,096,868	1,074,716	13%	-2%
MIAMI	822,667	827,336	10%	1%
CHICAGO	813,318	650,697	8%	-20%
NUEVA YORK	811,655	582,966	7%	-5%
SAN FRANCISCO	532,319	493,460	6%	-7%
SAN ANTONIO	211,934	226,412	3%	7%
SAN DIEGO	186,121	138,892	2%	-26%
	151,750	133,963	2%	-12%
TUCSON	84,850	93,275	1%	10%
	79,144	89,184	1%	13%
DENVER	84,079	88,928	1%	6%
SAN JOSE CAL	80,247	83,507	1%	4%
	75,320	76,348	1%	1%
	74,811	71,237	1%	-5%
	69,920	64,496	1%	-6%
	40,191	53,278	1%	33%
NUEVA ORLEANS	47,542	53,069	1%	12%
LAREDO	57,932	51,377	1%	-11%
ONTARIO	263	23,888	0%	8963%
	17,498	21,413	0%	22%
	62,621	11,910	0%	-81%
	50,155	9,958	0%	-80%
	2,013	9,725	0%	363%
OTROS	226,958	206,024	2%	-9%
TOTAL	9,260,980	8,678,661	100%	-7%

Fuente: Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes, *Alianzas comerciales*, Cd. de México, Aeroméxico, 1994.

estudio, se convierte en un sujeto de la sociedad aérea internacional atractivo para celebrar una alianza comercial con la tercera aerolínea a nivel mundial, después de American Airlines y United Airlines.

El convenio de código compartido celebrado entre Japan Airlines y Aeroméxico resulta suigéneris. A través de éste y por medio del *expreso latinorienté*, se van a unir mercados muy lejanos entre sí y muy específicos. Un elemento exclusivo de este convenio lo constituye la facilidad que tienen los pasajeros que participan de él, de tener acceso en el aeropuerto de la ciudad de Los Angeles, escala necesaria, a un salón especial para este vuelo donde les son otorgadas todas las facilidades para realizar de manera sumamente expedita, los trámites migratorios que llegar a Estados Unidos implica.

Las coinversiones constituyen entonces, una opción muy atractiva para las líneas aéreas para, al no contar con un capital considerable que pueda resolver sus problemas financieros, tener alternativas de expansión y consolidar así un proceso de internacionalización.

El papel del internacionalista resulta entonces básico por el visión interdisciplinaria que posee de la sociedad internacional, visión que le llevará a poder valorar todos y cada uno de los elementos que de alguna manera afecten el desarrollo de la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Cuadro N° 9
ACTUALES ALIANZAS EN LA INDUSTRIA

BRITISH	- US AIR
KLM	- NORTH WEST
LUFTHANSA	- UNITED
CONTINENTAL	- SAS - AIR CANADA - ALITALIA
AMERICAN	- GULF AIR - MALEV
IBERIA	- AEROLINEAS ARGENTINAS - VIASA
AEROMEXICO	- JAL - AMERICA WEST - AEROMAR - AEROPERU - AIR FRANCE (En proceso) - VARIG (En proceso)
MEXICANA	- US AIR (En proceso)
DELTA	- SWISSAIR - SINGAPORE - AUSTRIAN - AIR NEW ZELAND - SABENA - MALEV - VARIG - AEROMEXICO - VIRGIN (En proceso) - AEROFLOT (En proceso)

Fuente: Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes, Alianzas comerciales, Cd. de México, Aeroméxico, 1994.

Conclusiones

→ **Aeroméxico es la línea aérea más importante a nivel nacional y en la actualidad está viviendo un proceso acelerado de internacionalización. Sin embargo, para poder formar parte de la dinámica aérea mundial, necesita alcanzar ciertos niveles de calidad que le recompensen con la preferencia sobre todo, del sector más importante de los viajeros: los de negocios.**

La mejor y más viable opción para llegar a esos niveles de calidad, será la implantación de un esquema de calidad total en todas las áreas, empezando por reservaciones, documentación en aeropuertos y venta de boletos, tres áreas de las que depende que el pasajero nacional y extranjero vuelva a utilizar los servicios de Aeroméxico.

Aún cuando este esquema de calidad total ya se ha puesto de manifiesto en algunas operaciones, como lo han expresado ciertos resultados tanto estadísticos como financieros, considero que debe ser más intenso, ordenado y urgente.

→ **La guerra de tarifas, constante en la dinámica aérea tanto nacional como internacional, es un elemento importante que sí puede afectar económicamente a Aeroméxico. Sin embargo, tratándose de una competencia leal, al optimizarse los recursos se podrán bajar los costos operacionales.**

Internamente puede hablarse de Mexicana y Taesa como las dos importantes opciones alternativas pero, si se analiza la participación de mercado tanto en el ámbito nacional como en el internacional de cada una, resulta claro que existen otros elementos de selección complementarios a las tarifas.

→ Actualmente Aeroméxico constituye un sujeto de la "sociedad aérea internacional", ya que se ha desempeñado adecuadamente y ha llamado la atención de las primeras líneas aéreas a nivel mundial, para la celebración de alianzas comerciales.

Esto no quiere decir que el proceso de internacionalización se ha consolidado sino que, por el contrario, es el principio de un proceso en el que esta línea aérea tiene que demostrar con elementos sólidos y con hechos que puede tener la capacidad suficiente para enfrentar la internacionalización. De no ser así, no podría haber marcha atrás, estaría destinada al fracaso porque no resultaría suficiente limitarse a satisfacer intereses nacionales de pasajeros exclusivamente mexicanos, en un mundo donde reina la globalización de la economía.

→ La aviación comercial es una actividad estratégica que no solo no va a desaparecer, sino que día con día evoluciona y se incrementa. En México, la línea aérea que mayor participación de mercado tiene es Aeroméxico; si no demuestra ser una aerolínea capaz de integrarse al modelo actual de apertura comercial internacional, otras aerolíneas consideradas como capaces vendrán a ocupar su lugar y

mucho es el camino que se ha recorrido como para permitir que esto suceda.

En discrepancia de lo expuesto por la SCT en cuanto a considerar que las aerolíneas mexicanas no son capaces de competir a nivel internacional *, no es mucho lo que hace falta. Aeroméxico tiene personal preparado y puede capacitarlo más, una tecnología adecuada, amplia cobertura de rutas, un mercado muy amplio en potencia, cierta presencia internacional y pocos recursos económicos. El siguiente paso es optimizar todo esto; los demás no tienen mucho más.

→ El sector aéreo puede ser considerado como estratégico; el organismo internacional que lo regula es la OACI y se desarrolla en base a convenios bilaterales y multilaterales. En México, los convenios que rigen la actividad aérea son los Convenios de Varsovia de 1929, de Bruselas de 1938, de Chicago de 1944, de Ginebra de 1948, de La Haya de 1956 y de Guadalajara de 1962. A través de las empresas dedicadas al transporte aéreo los gobiernos negocian entre sí puertas de entrada y rutas específicas.

→ Dentro del organigrama de Aeroméxico, las tres direcciones que tienen relación con asuntos internacionales son: la dirección de desarrollo de mercados, la dirección de desarrollo internacional y la dirección división internacional. Diversas áreas de cada una de ellas trabajan de manera conjunta cuando algún convenio, como por ejemplo el de

(*) Declaración de Gustavo Patiño, subsecretario de transporte de la SCT en: Alonso, Manuel, "No compiten a nivel internacional, aerolíneas mexicanas", *EL Universal*, Cd. de México, mayo 29 de 1994.

código compartido, así lo requiere.

Sin embargo, no existe un elemento coordinador que lleve el seguimiento del convenio de manera global. Considero que la institucionalización de un área de asuntos internacionales dentro de Aeroméxico es una necesidad imperiosa, dada la creciente importancia que para la aerolínea han cobrado las alianzas comerciales; sería una entidad que coordinara todos y cada uno de los pasos de las coinversiones sin descartar, por supuesto, la intervención de las partes competentes y con la ventaja de que un internacionalista pudiera canalizar el desarrollo de los convenios y por consiguiente de la empresa, con un enfoque interdisciplinario. El programa de viajero frecuente se me ocurre como la mejor y muy adecuada opción para ser la cabeza coordinadora del programa de coinversiones.

→ Esta misma dirección de asuntos internacionales se conformaría por dos grandes áreas, en base a los dos tipos de regulación para las líneas aéreas, por un lado la pública, que implica los Convenios de la OACI, los bilaterales, las Leyes nacionales extranjeras y las Leyes nacionales mexicanas; y por otro lado la regulación privada que es la que deriva de los Convenios de Códigos Compartidos, contratos comerciales, asociaciones, etc.

Bibliografía general

Libros

- Hernández Vela, S., Edmundo, *Diccionario de política internacional*, Cd. de México, Ed. Porrúa, 3era. edición, 1988, 286 p.p.
- Petersen, Randy, *Frequent flyer*, Canada, Air Press, 1993, 200 p.p.
- Rozental, Andrés, *La política exterior de México en la era de la modernidad*, Cd. de México, FCE, 1993, 198 p.p.
- Ruiz Romero, Manuel, *Caballero águila: historia de Aeroméxico*, Cd. de México, Aeronaves de México, septiembre de 1984, 227 p.p.
- Seara Vázquez, Modesto, *Tratado general de la organización internacional*, Cd. de México, FCE, 1974, 1066 p.p.

Documentos

- *Aeroméxico and Delta Air Lines frequent flyer participation agreement*, 1994, 32 p.p.
- *Aeroméxico and Japan Air Lines Company, Ltd., frequent flyer participation agreement*, 1994, 27 p.p.
- Club Premier / Aeromiles, *Informe de actividades de 1993*, Cd. de México, Aeroméxico, 1993, 5 p.p.

- Coleman, Phillip; Fernández, Nora; Trejo, Lourdes, **Alianzas comerciales**, Cd. de México, Aeroméxico, 1994, 12 p.p.
- **Convención para la unificación de ciertas reglas relativas al transporte aéreo internacional**, Varsovia, 1929, 16 p.p.
- **Convenio de participación entre Aeroméxico y Aeroperú en el programa viajero frecuente**, 1993, 22 p.p.
- **Convenio para la represión de actos ilícitos contra la seguridad de la aviación civil**, Montreal, 1971, 6 p.p.
- **Convenio sobre aviación civil internacional**, Chicago, Ill., 1994, 20 p.p.
- Diefenbach Elkins, **Brand strategy and positioning**, Houston, Aeroméxico, 1993, 114 p.p.
- Dirección General de Aeronáutica Civil de la SCT, "Las cinco libertades del aire", **Ayudas audiovisuales para la instrucción**, Montreal, N° 543 S, 1970.
- Dirección General de Aeronáutica Civil de la SCT, **Memoria del seminario sobre transporte aéreo**, Cd. de México, julio 16 al 20 de 1990.
- Gerencia de planeación, **Monografía de Aeroméxico**, Cd. de México, Aeroméxico, 1994, 39 p.p.
- Gerencia de planeación de equipos, **Desregulación de la industria aérea**, Cd. de México, Aeroméxico, 1982, 36 p.p.
- **Ley de vías generales de comunicación**, Cd. de México, 9ena. edición, 1981, 144 p.p.

- **Memoria de la primera cumbre de aviación mexicana**, Cd. de México, Marzo 7 y 8 de 1994.
- Nomura Research Institute America, Inc., Equity Research, Airlines, New York, enero 2 de 1992, 28 p.p.
- **Strategic marketing plan, USA and Canada**, Houston, Aeroméxico, 1992, 100 p.p.
- **Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos de América y México**, Cap. XII, Art. 1201, p.p. 239-246.
- Universidad Aerovías, **Hacia una cultura de servicio: manual de inducción**, Cd. de México, Aeroméxico, 1993, 74 p.p.

Hemerografía

Revistas

- Aerovías de México, **Escala**, Cd. de México, Impresiones aéreas, año IV, N° 58, mayo de 1994, 112 p.p.
- **Airline business supplement: the skies in 1994**, London, 1994, 74 p.p.
- García, Theres, "La aviación: ¿levantará el vuelo?", **Mundo ejecutivo**, Cd. de México, año XIV, Vol. XXIV, N° 179, marzo de 1994, p.p. 10-23.
- Martínez Staines, Javier, "Aerolíneas: ¿aterrizaje forzoso?", **Expansión**, Cd. de México, año XXIV, Vol. XXIV, N° 602, octubre de 1992, p.p. 40-64.

- Zellner, Mike, "Aguila latina", *América: economía*, Nueva York, N° 72, mayo de 1993, p.p. 14-22.

Diarios

- Alonso, Manuel, "Ha revisado la SCT 23 convenios en materia aeronáutica", *El Universal*, Cd. de México, mayo 15 de 1994.
- Alonso, Manuel, "No compiten a nivel internacional, aerolíneas mexicanas", *El Universal*, Cd. de México, mayo 29 de 1994.
- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, "Algunas consideraciones en torno a la globalización, apertura y desregulación internacionales", *El Financiero*, Cd. de México, mayo 11 de 1994.
- Huerta, Eduardo, "Perdieron 3,000 millones de dólares las líneas aéreas del mundo en 1993", *El Economista*, Cd. de México, marzo 8 de 1994.
- "Perdió el INI de España 892 millones de dólares en 1993", *El Universal*, Cd. de México, marzo 26 de 1994.
- Tristán Alejo, Georgina, "Con el tratado crecerá 15 % anual la carga aérea", *El Financiero*, Cd. de México, mayo 11 de 1994.