

27

28j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE
LAS AEROLINEAS MEXICANAS ANTE
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE
AMERICA DEL NORTE 1988-1994
(IMPACTO COMERCIAL - TURISTICO)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A

DAVID FABIAN MEDRANO GOMEZ

ASESOR: LIC. HALYVE HERNANDEZ ASCENCIO



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

JUNIO DE 1995

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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

*Irma Gómez de Medrano
David Anselmo Medrano*

A mis hermanos:

*Indira Jazmín Medrano Gómez
Víctor Manuel Medrano Gómez*

A mi abuelo Materno:

Fernando Gómez Vargaz

A mis tíos:

*Alejandro Cueto Cordero
Martín García
Margarita Gómez de Lazzari*

*Lino Lara Altamirano
Christine Cavazos De García
José Luis Lazzari Magallanes*

A mis profesores:

*Lic. Halyve Hernández Ascencio
Dr. Eusevio Salgado y Salgado
Lic. Arturo Paz Hernández
Dra. Delia Patricia Montero
Mtra. María Teresa Botancourt S.
Lic. Leticia Cevallos
Dr. Anastacio Rodríguez León
Lic. Roberto Reys Solís*

*Mtra. María Elena López Montero
Lic. José Manuel Álvarez
Lic. Ernesto González Tenorio
Lic. Genoveva Portilla
Lic. Olga Illaías Bernal
Lic. Nicolás Velázquez
Lic. Leopoldo Eggers
Lic. Eduardo Rosales*

A mis amigos:

*Julieta Canabal Jaramillo
Edgar Uriel Castañeda Villegas*

*Pedro Vekdivieso Posada
Aurelio Padrón Sakomón*

A Personalidades del medio aeronáutico militar

*Capitán. Torralva
Mayor. Perdomo Paredes
Mayor. Sandoval*

**A todos ellos, por su apoyo,
Muchas Gracias.**

À la memoire de mon
arrière grande - mère:
Margot A. De Belderrain.

"N'importe - où vous êtes,
moi je vous rappellerai toujours..."

**LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS AEROLÍNEAS MEXICANAS
ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE
1988 - 1994
(IMPACTO COMERCIAL - TURÍSTICO)**

ÍNDICE
Esquema de la Investigación

INTRODUCCIÓN. --	6
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.	
A) LA NORMATIVIDAD DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL.	
A.1) Principios generales y aplicación. ----	12
B) LEYES Y REGLAMENTOS.	
B.1) Ley de vías generales de comunicación. ----	18
B.2) Reglamento interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en el ámbito general. ----	23
B.3) Permisos para realizar vuelos internacionales de fletamento de pasajeros o de carga hacia territorio mexicano. ----	28
C) EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE.	
C.1) El rubro comercial. --	30
C..2) El rubro aéreo. ----	33
D) LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y LA EMPRESA AÉREA.	
D.1) La estrategia Competitiva de las empresas aéreas. ----	37
D.2) La estrategia de Comercialización Internacional de una empresa aérea. ----	43

CAPITULO I

1. LOS CONVENIOS BILATERALES AEREOS ENTRE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA. -----	47
1.1 El Acuerdo entre los gobiernos de Estados Unidos de América y de los Estados Unidos Mexicanos en el plano aeronáutico civil.-----	49
1.1.1 Las rutas establecidas por el acuerdo aéreo civil entre México y Estados Unidos.-----	51
1.2 El convenio Bilateral sobre transporte aéreo celebrado entre México y Canadá. -----	52
1.2.1 La posición de Canadá y México en el Convenio Bilateral aéreo de estos dos países. -----	55
1.2.2 El establecimiento de vuelos de fletamento dados por el convenio Bilateral aéreo de México y Canadá.- -----	58
1.3 Los acuerdos aéreos que intervienen en algunas rutas aéreas del Acuerdo de los gobiernos de Estados Unidos de América y de los Estados Unidos Mexicanos, y del Convenio Bilateral sobre transporte aéreo celebrado entre México y Canadá. --	60

CAPITULO II

2. LA POSICION DE LAS AEROLINEAS MEXICANAS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE. (T.L.C.)	
2.1 El mercado aéreo mexicano ante el T.L.C. -----	63
2.2 El T.L.C. como elemento de apoyo para extender las operaciones aéreas comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá.-----	66
A) La política de "Cielos Abiertos".	
B) La Quinta Libertad -aérea-.	

2.3 La privatización aeroportuaria de México ante el T.L.C.	70
2.4 El Sistema de Transporte de Carga aérea de México:	74
A) Equipamiento	75
B) Servicio de Carga aérea.	77
C) Marco regulatorio de Carga aérea ante el T.L.C.:	
C.1) Situación hasta 1988.	80
C.2) Marco desregulatorio de carga aérea ante el T.L.C. a partir de 1989 a 1994.	83

CAPITULO III

3. EL RETO DE COMPETENCIA DE LAS AEROLÍNEAS MEXICANAS

3.1 La competencia de las aerolíneas mexicanas, en su espacio aéreo internacional, con otras empresas aéreas internacionales.	87
3.2 Los determinantes competitivos de las aerolíneas mexicanas.	
A) Las estrategias competitivas de Mexicana de Aviación, S.A., de C.V.	
A.1) Aspecto comercial:	91
- La privatización comercial de Mexicana de Aviación desde 1988.	
- La nueva red de rutas de Mexicana de Aviación desde 1992.	
A.2) Aspecto turístico:	95
- Los paquetes VTP y VHP de Mexicana de Aviación.	

A.3) La Calidad del Servicio de Mexicana de Aviación, como garantía Internacional de sus altos niveles de competitividad. -----	98
- El programa Viajero Frecuente de Mexicana de Aviación.	
- El Servicio Clase Única de Mexicana de Aviación.	
A.4) Aspecto Auxiliar: -----	104
- Las medidas auxiliares de Mexicana de Aviación, contra demoras y cancelaciones.	
A.5) Carga: -----	105
- El servicio de carga aérea de Mexicana de Aviación.	
B) Las estrategias competitivas de Aerovías de México, S.A. de C.V.	
B.1) Aspecto Comercial: -----	109
- Aerovías de México, S.A. de C.V., como línea aérea privada desde 1988.	
B.2) Alianza Comercial con otras líneas aéreas: -----	112
- Los Vuelos operados por Aeroméxico bajo Convenio de código compartido con América West Airlines.	
B.3) El Servicio Integral de Aerovías de México, S.A. de C.V.: -----	117
- El Programa Viajero Frecuente de Aeroméxico.	
- El Sistema Innovado de Reservaciones de Aeroméxico.	
- La Eficiencia Operativa de Aeroméxico.	
- Aeromexpres: El Servicio de Carga de Aeroméxico.	
3.3 El surgimiento de nuevas líneas aéreas en México. -----	124

CONCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	134
HEMEROGRAFÍA	136
CONVENIOS BILATERALES AÉREOS	139
LEYES Y REGLAMENTOS	140
ITINERARIOS AÉREOS EMPLEADOS	141

INTRODUCCIÓN

Uno de los principales medios de comunicación que contribuyen al desarrollo económico y social de México, es el transporte aéreo comercial a nivel local e internacional que repercute positivamente como apoyo de productividad en nuestro país, no sólo en cuanto a la rapidez con que es posible terminar las distancias sino también a la apreciación del mundo mismo de la vida en diversas maneras ya sea en su aspecto estructural, ideológico, comercial, tecnológico, económico y competitivo.

La selección del tema: Las estrategias competitivas de las aerolíneas mexicanas ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte 1988-1994 (Impacto Comercial-Turístico), se justifica en base a que la aviación civil internacional es producto de su experiencia histórica y preconiza la armonía y la cooperación dentro de un marco de equidad, en este caso, en el Tratado de Libre Comercio de Canadá, Estados Unidos y México (TLC), donde la competitividad de la aviación comercial mexicana frente a estos dos primeros países contratantes ha aumentado notablemente, y la utilización de sus estrategias competitivas inmersas en la rama comercial y turística han generado el fortalecimiento de su rentabilidad aérea, lo cual representa el avance económico de México en su comercio exterior.

El objetivo primordial de la investigación es analizar y evaluar en qué magnitud económica las líneas aéreas mexicanas están favoreciendo a México en sus inicios de libre comercio con Estados Unidos y Canadá. Además, se tiene el propósito de evidenciar que las aerolíneas nacionales propician la obtención de una mayor demanda comercial de origen canadiense y estadounidense, que se

traduce a su vez en un gradual aforo de divisas extranjeras que estimulan las relaciones internacionales de la nación mexicana.

La hipótesis de la investigación reside fundamentalmente en que a finales de 1988 y principios de 1989 con la desregulación gubernamental y de la privatización comercial de las aerolíneas mexicanas, hacen de éstas ser unidades económicas de importante competitividad frente al T.L.C. de América del Norte, ya que las estrategias competitivas de tales empresas aéreas les han permitido obtener considerables ganancias (ingresos y utilidades), logrando estar entre las principales compañías aéreas a nivel mundial desde 1992.

De esta forma unos de los puntos esenciales para competir estratégicamente con líneas aéreas estadounidenses y canadienses, ante el libre comercio de Norte América, son:

- Las actividades operacionales de las aerolíneas mexicanas frente a las de origen canadiense y estadounidense, están controladas por organismos internacionales tales como la OACI (Organización de la Aviación Civil Internacional), la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) y por la normatividad interna de México a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

- Las alianzas comerciales que realice la aviación mexicana civil con el sector privado (cadenas hoteleras patrocinadas por empresas transnacionales, aerolíneas regionales de la República Mexicana y del extranjero), el sector sindical (Sindicato de pilotos y sobrecargos "ASPA" y A.S.S.A.), el sector financiero (bancos) y Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).

- Mercadotecnia: convenios en materia comercial aérea y programas promocionales de líneas aéreas mexicanas a clientes nacionales y extranjeros.
- Calidad del servicio al cliente nacional, estadounidense y canadiense.
- Nuevas aperturas en red de rutas aéreas comerciales de México hacia Estados Unidos y Canadá con interconexiones a las principales ciudades financieras e industriales.
- Vuelos privados de compañías aéreas ejecutivas y charteras (vuelos de fletamento).
- La amplitud del servicio de carga aérea para la exportación o importación de productos nacionales y extranjeros.

Todo lo expuesto puede contribuir a México, por medio de la aviación mexicana comercial, a obtener los siguientes beneficios:

- 1.- Mayores divisas extranjeras -de origen estadounidense y canadiense-.
- 2.- Incremento de inversión hacia México por parte de E.U. y Canadá.
- 3.- Una mayor afluencia turística estadounidense y canadiense.
- 4.- Impulso empresarial nacional e internacional.
- 5.- Difundir y promocionar atractivos turísticos de México.

6.- Intercambio comercial, técnico y financiero en materia de aeronáutica civil de México con los dos países que integran la zona de libre comercio de América del Norte.

7.- Rentabilidad en la aviación comercial de México.

8.- Y ampliar y fortalecer las relaciones internacionales de México con Norte América.

El enfoque de estudio que se emplea en esta investigación, es el método analítico-descriptivo el cual nos ayuda a ubicar la situación de las empresas aéreas nacionales que influyen como elementos de apoyo comercial y económico al desarrollo de México, a través de la Política de Apertura Comercial iniciada desde 1985 -y de la Política de Cielos Abiertos comenzada desde 1991-, este método esquematiza los avances de las estrategias competitivas de dichas empresas frente al libre comercio de América del Norte llevado a cabo desde el primero de enero de 1994.

Además, las técnicas de investigación del estudio, son:

- a) Investigación de gabinete.
- b) Se recurrió a fuentes indirectas -es decir, a fuentes que no son originales, de primera mano o directas-.
- c) Se efectuó la disertación de la investigación -esto es el examen detallado de los temas y subtemas- que constituirá el trabajo de ésta.

d) Se realizó la investigación de campo en los siguientes lugares:

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).
- Servicios de la Navegación del Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM).
- Oficinas de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).
- Aerovías de México, S.A. de C.V. -Oficinas en Reforma # 445.
- Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. -Oficinas en Xola # 535.
- Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. de C.V. -Oficinas Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Especificaciones:

- 1.- Se analiza con mayor detalle las actividades comerciales de las aerolíneas mexicanas, en sus servicios a Norte América, en el comienzo del libre comercio de México, Estados Unidos y Canadá.
- 2.- No se pretende teorizar en materia o tecnología de aeronáutica civil de México, por el contrario, se usarán referencias de libros y revistas en materia comercial aérea y diversos planes de aerolíneas mexicanas para atender este eventual comercio trilateral con E.U. y Canadá.
- 3.- Esta investigación es un documento de 141 páginas.

La estructura global de la presente investigación tiene tres capítulos básicos, con el propósito de que el lector tenga un conocimiento general de las estrategias competitivas de las aerolíneas mexicanas frente al T.L.C de América del Norte.

El primer capítulo aborda los convenios bilaterales aéreos entre nuestro país con Estados Unidos y Canadá, indicando el establecimiento de las rutas comerciales de estos convenios, con un análisis cualitativo de las características más relevantes de estos convenios en el marco contractual.

El segundo capítulo hace comentarios referentes al mercado comercial de las aerolíneas mexicanas ante el T.L.C de Norte América, para considerar a su vez la desregulación de éstas a finales de 1988 y principios de 1989, así como la privatización aeroportuaria nacional y el sistema de transporte de carga aérea de México.

Por último, el capítulo tres se refiere a los determinantes competitivos de las aerolíneas mexicanas, donde se precisa sus cursos de acción comercial, los logros y perspectivas de tales empresas aéreas en Estados Unidos y Canadá, todo esto en función de sus resultados económicos obtenidos en ingresos y utilidades (maximización de ganancias) derivados de la demanda de sus servicios.

A partir de estos elementos, se pretende comprobar la hipótesis de la presente investigación y que se convierta de igual manera en un apoyo académico para el estudiante de la carrera de relaciones internacionales.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A) LA NORMATIVIDAD DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

A.1) Principios generales y aplicación.

Los orígenes del intercambio y reglamentación de los derechos de tráfico en materia de aviación civil se pueden encontrar en el Convenio sobre Aviación Civil Internacional que entró en vigor el día 4 de abril de 1947. -El primer artículo de este convenio indica que "todo Estado tiene plena soberanía en el espacio aéreo situado sobre su territorio, y su artículo 6 establece que ningún servicio aéreo internacional regular, podrá explotarse en el territorio o sobre el territorio de otro Estado, excepto con el permiso especial u otra autorización de dicho Estado"⁽¹⁾. - La aplicación de estos artículos permite intercambiar y reglamentar los derechos contractuales para explotar las actividades aeronáuticas civiles a nivel internacional a través de acuerdos o convenios bilaterales entre los estados.

La normatividad aérea internacional ha sido influenciada por la innovación tecnológica de la transportación aérea civil desde la década de los cuarentas, interviniendo de esta manera un creciente número de Estados en las actividades aéreas que conforman en su conjunto el Transporte Aéreo Internacional. Y a partir de la década de los sesentas se percibe un crecimiento considerable en los vuelos internacionales con un 60% y a principios de los setentas en un 90%.-

(1) OACI: Convenio sobre Aviación Civil Internacional, Chicago, EUA, 7 de diciembre de 1944.

La evolución de este tipo de transporte se encuentra asociada con el aumento de los recursos disponibles de los países desarrollados y por la baja en las tarifas aéreas internacionales, lo que implicó una gran cantidad de viajes aéreos por su expansión comercial en ciudades estratégicas caracterizadas por un gran nivel de industrialización.

Con el propósito de incrementar una mayor demanda de transportación aérea internacional a bajo precio, Estados Unidos y Europa redujeron considerablemente los obstáculos comerciales que se establecían con respecto a las actividades aéreas de fletamento.

El hecho anterior provocó una creciente competitividad en el tráfico de viajes particulares entre las compañías de aviación de carácter no regular (vuelos de fletamento) y las aerolíneas regulares, competencia que se ha reglamentado a nivel internacional, ya que estos dos tipos de servicios tienen una normatividad parecida, pero la que atañe a los vuelos de fletamento es más manejable, en este sentido pueden haber casos de que no se tenga una legislación precisa sobre la aplicación de tarifas de los vuelos no regulares, porque la gran mayoría de estos lo efectúan desde el punto de vista unilateral y no "por acuerdos o convenios bilaterales inmersos en los vuelos de carácter regular"⁽²⁾

La competitividad en los vuelos de fletamento y los regulares es relativa, porque si los regulares tienen una normatividad en el marco bilateral o multilateral con itinerarios y destinos fijos; sin embargo, los vuelos de fletamento se llevan a cabo al incrementarse la demanda aérea sin establecerse tanto destinos e itinerarios permanentes.

(2) OACI, "Criterios Referentes al Transporte Aéreo Internacional No Regular". Circular OACI 136-AT/42.

Con el objeto de dilucidar los vuelos internacionales de carácter no regular de fletamento y de carácter regular, se retomará los lineamientos del Convenio sobre Aviación Civil Internacional a través de su artículo 44 que a continuación se retomará, con respecto a los objetivos de la O.A.C.I. que se aplican de igual manera a los vuelos de fletamento.

Los vuelos de fletamento realizan sus actividades comerciales conforme a los conceptos del Preámbulo del Convenio, en el sentido de que este tipo de servicios aéreos contribuyen a la consolidación de buen entendimiento entre los diversos Estados de los cinco continentes, considerando en primera instancia las resoluciones en el contexto aéreo civil por los Gobiernos de los Estados, esto permite que las actividades aéreas internacionales se realicen de manera óptima en un marco de igualdad, obteniéndose a la vez un desarrollo mejor para la aviación civil.

El artículo 44 del Convenio, con respecto al desarrollo económico de la aviación civil internacional, señala los siguientes objetivos:

- a) Desarrollo seguro y ordenado de la Aviación Civil Internacional en todo el mundo.
- b) Fomentar las técnicas de diseño y manejo de aeronaves para fines pacíficos.
- c) Estimular el desarrollo de aeropuertos, instalaciones y servicios de navegación aérea para la Aviación Civil Internacional.
- d) Satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo seguro regular, eficaz y económico.
- e) Evitar el despilfarro económico producido por una competencia excesiva.

- f) Asegurar que se respeten plenamente los derechos de los Estados contratantes, y que cada uno de ellos tenga oportunidad equitativa de explotar empresas de Transporte Aéreo Internacional.
- g) Evitar discriminación entre Estados contratantes.
- h) Promover en general, el desarrollo de la Aeronáutica Civil Internacional⁽³⁾.

Por medio de estos objetivos, la O.A.C.I. encuentra el interés de motivar a los Estados y Organismos Internacionales para tomar medidas dirigidas a la armonización, integridad del medio humano y el progreso tecnológico-industrial en pro del desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil y de la calidad del medio humano.

La O.A.C.I. solicita ser la responsable de representar "la posición de la Aviación Civil Internacional en los asuntos que tienen relación con el espacio exterior y con la relación entre la Aviación Civil Internacional y las aplicaciones de la tecnología espacial"⁽⁴⁾. De esta forma la O.A.C.I. es una de las vías más factibles para la resolución de problemas entre los Estados contratantes, en lo que se refiere a la explotación segura y ordenada del servicio aéreo.

Tomando en consideración el tránsito de los servicios de aviación civil internacionales, la O.A.C.I. ha aclarado que es fundamental que sea explotado en forma ordenada, tanto en el sentido comercial al abordar el tema de la competencia de las aerolíneas internacionales o de tarifas, como la forma administrativa en que éstas se sujetan para realizar sus operaciones internacionales.

(3) OACI, op. cit.; p. 17.

(4) Res. AI-8-11. Participación de la OACI en los Programas de Exploración y Utilización del Espacio Exterior.

De hecho, se considerará el sentido estratégico en esta época de Globalización de los mercados de los Estados. Lo anterior será analizado con mayor profundidad en los capítulos 2 y 3 de la presente investigación.

La amistad entre las naciones se asocia con las relaciones económicas y diplomáticas de éstos, y uno de los elementos que fortalece las relaciones internacionales es el transporte aéreo en el ámbito comercial, turístico y de comunicación social o cultural.

La Asamblea General de la O.N.U., ha perfeccionado el derecho de todos los Estados a la plena soberanía sobre todos "sus recursos, sea en la superficie de su territorio, bajo éste o sobre éste, dentro de sus fronteras; esto es característico de los Estados reconocidos como sujetos del Derecho Internacional"⁽⁵⁾.- De esta forma, podemos establecer que en el contexto del transporte aéreo internacional, el Estado ejerce plena soberanía sobre su espacio aéreo correspondiente, siendo reconocida esta facultad por el Derecho Internacional.

Es por ello, que los Estados Contratantes del Convenio sobre Aviación Civil Internacional -entrado en vigor el 4 de abril de 1947- deberán considerar los lineamientos y medidas establecidas de este Convenio, para no permitir a cualquier línea aérea explotar cualquier servicio aéreo ya sea regular o de fletamento, excepto que se haya concedido la autorización necesaria en conformidad con los artículos del Convenio y con el Gobierno que se pretenda formalizar las actividades aéreas.

(5) Sora Vázquez, Modesto. Derecho Internacional Público, 13ª. Ed. Porrúa, México, D.F. 1991, p. 130.

El Anexo 2 del Convenio, indica a los Estados Contratantes el determinar en qué partes de su espacio aéreo podrán efectuar servicios de tránsito aéreo, permitiéndole incluso a otro Estado suministrar los servicios de trámite aéreo sobre su territorio, sin que esto perjudique la plena soberanía del Estado que concede este suministro.

El Artículo 3 alude a las aeronaves civiles y del Estado, mencionando aeronaves de servicio policiaco, militar o aduanal. Y el artículo 4 hace referencia al uso indebido de la aviación civil.

Ningún Estado Contratante del Convenio utilizará el transporte aéreo civil si éste persigue objetivos opuestos a los propósitos del Convenio.

B) LEYES Y REGLAMENTOS.

B.1) Ley de vías generales de comunicación.

La ley de vías generales de comunicación, se dedica a la legislación de las operaciones aéreas en México.

El artículo 306 de esta ley "indica que el espacio que se encuentra sobre el territorio de México está sujeto a la Soberanía nacional".⁽⁶⁾- De tal forma, que todas las partes que conforman el territorio nacional así como el espacio aéreo de éste, son sujetos de la soberanía del Estado Mexicano.

A partir del artículo 307 podemos encontrar que "todas las actividades aeronáuticas de nuestro país están regidas por convenios o tratados que el gobierno mismo ha llevado a cabo y ratificado"⁽⁷⁾, lo que implicará tomar en cuenta los Convenios Bilaterales Aéreos de México con E.U. y Canadá considerados en el primer capítulo de la presente investigación.

(6) Ley de Vías Generales de Comunicación y Reglamentos, p. 97.

(7) Idem.

Aplicando la soberanía del Estado Mexicano, podemos establecer que toda aeronave que se encuentre en tierra o aire del territorio nacional, está sujeto a los lineamientos jurisdiccionales del Poder Ejecutivo Federal, como lo indica su Artículo 308 de la Ley, "lo que implica en la práctica que en Diciembre de 1990, cada aeronave con su respectiva tripulación , y los ocho mil pasajeros diarios que se transportan por vía aérea a los distintos destinos turísticos del país desde la Ciudad de México, más equipaje y carga aérea son sujetos del Poder Ejecutivo Federal⁽⁸⁾ lo que delega su autoridad a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Ahora, con respecto a los requisitos que deben cumplir las partes contratantes en un acuerdo o convenio con México en materia aérea en territorio mexicano, el Artículo 323 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, especifica los siguientes puntos:

- 1.- Los permisos utilizados deben ser señalados en el permiso que se haya obtenido⁽⁹⁾
- 2.- Operar conforme los límites que le imponga el certificado de aeronavegabilidad⁽¹⁰⁾
- 3.- Tener certificados de matrícula⁽¹¹⁾ y Aeronavegabilidad, licencias del personal aeronáutico⁽¹²⁾ y otros documentos que requiriese.
- 4.- Cerciorarse de las vigencias de esos documentos y seguir el plan de vuelo de sus operaciones.

(8) Saad, Patricia, "Saturadas las líneas aéreas nacionales." Explotador, Sec. A. México, D.F. 27 de diciembre de 1990, Pp 5 y 22.

(9) Permiso 24395, Autorización a Express One para operar con equipo B- 727/100. México, D.F. 26 de abril de 1991.

(10) Permiso 28503, Autorización para Intercontinental de Aviación, con certificado de Aeronavegabilidad, México, D.F. 21 de noviembre de 1990.

(11) Ley de Vías Generales de Comunicación, p.101.

(12) Ibid., p. 100

- 5.- Usar únicamente los aeródromos que se hayan autorizado, según el tipo de aeronaves utilizadas ⁽¹³⁾.
- 6.- Las aeronaves deben tener equipos de radio comunicación y auxilio.
- 7.- Observar las disposiciones sobre luces y señales en las operaciones aéreas.
- 8.- No impedir con sus acciones de embarque y desembarque las operaciones de otras aeronaves, ni el tránsito aéreo y la circulación en los aeródromos.

Este Artículo 323⁽¹⁴⁾ se trata de las prohibiciones que deberán tomar en cuenta las aeronaves civiles.

Por otra parte, el servicio aéreo no regular, esto es de fletamento, se sujeta según el artículo 330:

- "1.-A la obtención del permiso respectivo según los términos de esta ley y las aplicaciones.
- 2.- A que se efectúen los vuelos según los convenios con los usuarios conforme a la ley.
- 3.- A una remuneración. En este caso en el que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes podrá otorgar autorización para que se efectúen vuelos especiales, pero en el caso de una empresa de vuelos regulares, los permisos se otorgarán si una empresa regular no está en condiciones de efectuar por sí misma el vuelo, como lo establece el Artículo 336⁽¹⁵⁾; cuando una línea aérea sea regular o no regular, desea efectuar operaciones en territorio del Estado Mexicano, debe mostrar que ese servicio satisface una necesidad o conveniencia pública, que tiene recursos técnicos y financieros para hacerlo y que puede cumplir con los requisitos de los Artículos 331⁽¹⁶⁾ y 332⁽¹⁷⁾.

(13) *Ibid.*, p. 48.

(14) *Ibid.*, p. 100.

(15) *Ibid.*, pp. 105 y 106.

(16) *Ibid.*, p. 104.

(17) *Ibid.*, pp. 104 y 105

Lógicamente, se suspenderá el permiso que sea, si la empresa aérea a la que se le otorgó, falte en su cumplimiento según el Artículo 333⁽¹⁸⁾, y el Artículo 334 fija "un período de vigencia a los permisos de vuelos de fletamento, vigencia que será determinada por las necesidades de operación de la aerolínea de fletamento que se trate si ya cumplió con los requisitos señalados por esta Ley".⁽¹⁹⁾ Se tendrá en el caso de líneas aéreas de fletamento que prestan solicitudes de operación para plazos cortos, pero muestras muchas solicitudes con una amplia combinación de rutas y en plazos semanales.

Es indispensable mencionar la clasificación sobre el Transporte Aéreo Internacional, de tal modo el Artículo 337 de la Ley de Vías Generales de Comunicación describe este tipo de transporte en cuatro categorías y estas son las siguientes:

"1.- Servicio Mexicano de Transporte Aéreo Internacional Regular.

2.- Servicio Mexicano de Transporte Aéreo Internacional No Regular.

3.- Servicio Extranjero de Transporte Aéreo Internacional Regular.

4.- Servicio Extranjero de Transporte Aéreo Internacional No Regular",⁽²⁰⁾ estas cuatro categorías muestran también que el servicio aéreo mexicano tiene sus modalidades de carácter unilateral al tratarse de servicios aéreos no regulares conocidos comúnmente como vuelos de fletamento y un carácter multilateral o bilateral cuando se tratan de servicios aéreos regulares.

(18) *Ibid.*, p. 105.

(19) *Ibid.*

(20) *Ley de Vías Generales de Comunicación*, p. 106. (21) *Ibid.*, p. 107.

En México las aerolíneas extranjeras obedecen ciertos lineamientos a seguir y estos están contenidos en el Artículo 338 de la Ley de Vías Generales de Comunicación, las cuales son:

- 1.- Seguir las vías aéreas señaladas y aterrizar en los aeropuertos internacionales fijados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 2.- Cumplir con los requisitos de seguridad y la documentación pertinente.
- 3.- Cuando sean aeronaves extranjeras en vuelo de tránsito sobre nuestro territorio o escala técnica en éste, deben dar razón de su posición, ya que las actividades aéreas se sujetan a disposiciones de aduana, población y policía⁽²¹⁾; además las aerolíneas extranjeras deben presentar el certificado de registro, la matrícula y el tipo de equipo (avión) a emplear.

También es preciso mencionar que las aerolíneas extranjeras que prestan servicios aéreos no regulares, esto es de fletamento, se sujetan a cumplir con ciertos requisitos que indique el Artículo 342 de la Ley de Vías Generales de Comunicación e indica lo siguiente:

"La empresa aérea de fletamento deberá garantizar el pago de indemnización al obtener la concesión de permiso en alguna de las siguientes formas:

- a) Mediante seguro contratado con la Institución debidamente autorizada de manera que cubra dicha responsabilidad a satisfacción de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

(21) *Ibid.*, p. 107.

- b) Presentar la póliza expedida por parte de una empresa aseguradora mexicana para que se prevenga la indemnización por daños a terceras personas o bienes⁽²²⁾. - Estos dos puntos se refieren a la responsabilidad que se sujetan las aerolíneas extranjeras cuando por causas de fuerza mayor produzcan algún accidente que se traduzca en daños materiales a terceras personas o inclusive a estas mismas en casos de pérdidas humanas o lesionados.

Por ello, si alguna aerolínea extranjera de servicio de fletamento no cuente con la póliza de daños a terceras personas, bastará para negarle la autorización de operar comercialmente en el espacio aéreo mexicano.

B.2) Reglamento Interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en el ámbito general.

El Artículo dos del Reglamento Interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes indica que esta "Secretaría tiene una gama de unidades administrativas para planificar y analizar sus atribuciones con respecto a la Dirección General de Aeronáutica Civil, la que se consolida como la autoridad aeronáutica de México⁽²³⁾"; por esta razón, la Dirección General de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes determina los permisos para realizar los vuelos regulares y no regulares de las aerolíneas nacionales e internacionales hacia y dentro del estado mexicano.

(22) *Ibid.*, p. 109.

(23) Reglamento Interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, p. 40.

Debemos considerar también el Artículo 17 de este Reglamento Interno, el cual establece, a través de su fracción segunda, que la Dirección General de Aeronáutica Civil "tiene que coordinar y controlar los servicios de transporte aéreo nacional e internacional"⁽²⁴⁾, siendo esta Dirección la autoridad importante del sector aéreo, la cual puede autorizar también las tarifas de las aerolíneas nacionales e internacionales -acreditadas estas últimas en México-, la contratación de servicios para la navegación aérea o para la utilización de aeropuertos en la República Mexicana.

Entre las diversas solicitudes de tramitación que recibe siempre la Dirección General de Aeronáutica Civil son aquellas peticiones para efectuar vuelos no regulares o de fletamento y vuelos regulares ya sean estos de pasajeros, carga o servicio postal.- Tales solicitudes deberán presentar los requisitos para llevar a cabo este tipo de vuelos y que se especifican en el Instructivo para solicitar permisos para realizar vuelos internacionales de fletamento y de carácter regular con pasajeros, carga o correspondencia.

La Fracción XV del Artículo 17 de este Reglamento Interno apoya a la Dirección General de Aeronáutica Civil en lo referente " al cumplimiento de las condiciones que establecen las autorizaciones y permisos pudiendo corregir, cambiar o dejar nulo algún permiso en caso necesario"⁽²⁵⁾, de esta forma al obtener el permiso correspondiente, la empresa aérea se sujeta a la normatividad de los servicios aéreos y ésta beneficia por consecuencia a sus pasajeros nacionales y extranjeros.

(24) Idem.

(25) Reglamento Interior de la S.C.T. Diario Oficial de la Federación, 17 de noviembre de 1989, p.49.

Es importante establecer que gracias a la fracción XXIV del mismo Artículo, permite a la Dirección General de Aeronáutica Civil "poder participar tanto en los organismos internacionales concernientes a la transportación aérea civil como en las negociaciones sobre convenios, acuerdos o tratados bilaterales y multilaterales entre México y otros Estados"⁽²⁶⁾; a través de estas negociaciones, como en el caso del T.L.C América del Norte, se analizan todas las situaciones comerciales de vuelos regulares y de fletamento en México a fin de salvaguardar los intereses de las líneas aéreas nacionales frente a las internacionales en materia de competitividad comercial.

Retomando el Artículo 17, Fracción XV, tenemos que "La Dirección General de Aeronáutica Civil resolverá de manera administrativa la renovación de estos permisos en cualquier fecha previa a su vencimiento bajo las disposiciones jurisdiccionales que marcan los artículos 38, 333 entre otros que son aplicables de la Ley de Vías Generales de Comunicación"⁽²⁷⁾.- Es así, que la Dirección General de Aeronáutica Civil pondrá sanciones que la legislación mexicana aplica por incumplimiento de cualquier permiso de alguna aerolínea nacional o extranjera que preste servicios regulares o de fletamento.

(26) Idem.

(27) Permiso 24433, Autorización a AVIACSA, S.A. de C.V. para iniciar vuelos de fletamento internacionales, Médco, D.F. 2 de mayo de 1991.

B.3) Permisos para realizar vuelos internacionales de fletamento de pasajeros o de carga hacia territorio mexicano.

Los permisos para efectuar vuelos no regulares de fletamento hacia México, están dados a través de un documento que en la actualidad se da a los representantes de las diversas aerolíneas nacionales e internacionales para que tomen en consideración las condiciones que se deben cumplir frente a la Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para realizar sus operaciones de fletamento internacional.

Este documento tiene una base legal que está acorde con la Ley de Vías Generales de Comunicación, y sus artículos que dentro de esa Ley se emplean para conformar a tal documento, del que consideramos, se establecen en el mismo y son los siguientes: "1º., Fracción VIII; 3º., 6º., 9º., Fracción VI, 16, 48, 49, 50, 330, 332, 337, inciso d) y Fracción IV⁽²⁶⁾", estos artículos fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación, el día 16 de agosto de 1982.

El documento oficialmente tiene por título: Instructivo para solicitar permisos a fin de realizar vuelos de fletamento de pasajeros o de carga, hacia territorio mexicano y este documento que es precisamente un folleto se estructura de la siguiente forma:

- 1.- Definiciones.
- 2.- Requisitos de la solicitud.
- 3.- Trámite y resolución.
- 4.- Documentos que deberá presentar el transportista aéreo.
- 5.- Condiciones de los permisos.
- 6.- Información adicional.

⁽²⁶⁾ Ley de Vías Generales de Comunicación.

La parte de definiciones consiste en "definir los vuelos que se contratan para los empleados de una empresa u organizaciones comerciales de carácter público o privado"⁽²⁹⁾, estos vuelos no regulares pueden aplicarse para excursiones (con hospedaje, alimentos, etc.) o para Clubes Aéreos, siendo organizaciones no lucrativas y que tienen un carácter social, además estos vuelos pueden brindar servicios de carga aérea para empresas o particulares.

Con respecto a los requisitos de la solicitud, éstos deberán presentar lo siguiente:

- 1.- Solicitud presentada en Español y firmada por su representante legal⁽³⁰⁾, por los requerimientos de desregulación comercial, en la actualidad la política aérea mexicana acepta también solicitudes en idioma Inglés.
- 2.- Presentar tal solicitud con 30 días hábiles de anticipación.
- 3.- Dirigir las solicitudes escritas a la Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 4.- Detallar la información del tipo de vuelos que se requieren realizar.
- 5.- Utilizar "las siglas I.T.C. (Inclusive Tourist Charter)⁽³¹⁾, A.B.C. (Advanced Booking Charter), las que son usadas en los Estados Unidos.- Esto es permitido por la Política de Apertura Comercial que el Gobierno Mexicano ha adoptado por el T.L.C de América de Norte, pero se pueden utilizar la nomenclatura de este Instructivo.*

(29) Permiso 23630, Autorización para America West, Médco, D.F. 7 de marzo de 1991

(30) Solicitud de Martinair Holland, Schiphol Airport, 22 de mayo de 1991, (es una solicitud en idioma Inglés).

(31) Permiso 24360, Autorización a Express One para 2 Vuelos, Médco, D.F. 22 de abril de 1991, (estos vuelos son ABC/ITC).

* Instructivo Para Solicitar Permisos A fin de Realizar Vuelos Internacionales de Fletamento de Pasajeros o de carga, hacia territorio mexicano.

La solicitud debe contener "los puntos de origen y destino de los vuelos"⁽³²⁾, "el equipo de aeronave a utilizar"⁽³³⁾, "las fechas de operación de cada vuelo"⁽³⁴⁾, "el nombre y domicilio del fletador"⁽³⁵⁾, y una copia del contrato para vuelos de fletamento y "horarios de operación"⁽³⁶⁾.

Recibida la solicitud para llevar a cabo los vuelos no regulares de fletamento en la Dirección General de Aeronáutica Civil, se procede a analizar y resolver esta solicitud de acuerdo: al factor legal, de seguridad antecedentes de operación de la compañía, posible competencia con las líneas regulares, reciprocidad y cualquier otra instancia a considerarse por parte de la empresa.

En el Instructivo se indica que la resolución de la Dirección General de Aeronáutica Civil, será dentro de los 15 días siguientes a la presentación de la misma.- El transportista para integrar su expediente aéreo, debe presentar los siguientes documentos: Certificado de operador aéreo, Certificado del registro de las aeronaves, Certificado de Aeronavegabilidad, Poder expedido por un notario público que debe ser certificado por algún cónsul mexicano, tener comprobante de cuenta con información aeronáutica civil similar a la del Manual de Información de Aeronáutica "PIA de México" y Copia de la póliza de seguros para garantizar el pago de las indemnizaciones que surgieran al llevar a cabo el transporte aéreo internacional del transportista; estos documentos deberán estar vigentes y completos, o de lo contrario se cancelará el permiso que tuviera o no se le efectuarán trámites nuevos.

(32) Permiso 28278, Autorización a Fint Air para 40 vuelos, México, D.F. 26 de octubre de 1990

(33) *Ibid*, utiliza equipo Boeing 727-100.

(34) Permiso 24348, Autorización a Aero-Cancún para 2 vuelos, México, D.F. 17 de abril de 1991.

(35) Permiso 24067, Autorización a America West para 74 vuelos, México, D.F. 1º de abril de 1991.

(36) *Ibid*, Horarios de salida de Cancún por Aero-Cancún y de llegada a este puerto son a partir de las 08:55 Hrs.

Al cumplirse con todos los requisitos correspondientes y habiéndose aprobado la solicitud, la compañía aérea deberá pagar los vuelos que solicita llevar a cabo, "según así lo indica la Ley Federal de Derechos vigentes"⁽³⁷⁾ y "al pretender efectuar más de 10 vuelos, se deberá pagar el registro de su permiso en el Registro Aeronáutico Mexicano, según así lo establece la misma Ley Federal de Derechos"⁽³⁸⁾; es para llevar a cabo sus actividades hacia territorio mexicano, ya sea ésta de origen nacional o extranjero.

(37) Oficio Circular, Cuentas para los servicios que proporciona la D.G.A.C. según la S.H.C.P. en base a la Ley Federal de Derechos, 14 de marzo de 1991.

(38) Permiso 24531, Autorización a Key Airlines para 52 vuelos, México D.F. 7 de mayo de 1991. (el permiso de esta aerolínea pasa más de 10 vuelos, por ello deberá pagar la inscripción de su permiso en el Registro Aeronáutico Mexicano).

C) EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

C.1) El rubro comercial.

Una situación considerable en el ámbito del comercio internacional es el de los obstáculos de transacción entre las naciones, que se convierten en barreras arancelarias como instrumentos de política comercial que desestiman la importación, encareciendo las mercancías extranjeras. Estas barreras comerciales son:

Barreras Arancelarias: Son las relativas a los aranceles o impuestos de importación. Existe una barrera arancelaria, cuando se impone el arancel como instrumento de política comercial, con el propósito de desestimular la realización de importaciones, ya sea incrementando el monto del impuesto o manipulando su base de cálculo, con el propósito de encarecer las mercancías de importación.

Barreras no Arancelarias: Son todas aquellas normas jurídicas, prácticas administrativas y medidas gubernamentales, no relativas a los aranceles, que tienen como propósito dilatar, obstruir o impedir la importación. Y estas barreras no arancelarias son:

- Restricciones Cuantitativas: Licencias y permisos de importación. Y cuotas o cupos.
- Prohibiciones a la importación: Embargo o boicot.
- Barreras Monetarias: Control de cambios, depósitos previos y venta de divisas a tipos de cambio preferencial.
- Restricciones Sanitarias: Restricciones sanitarias y restricciones fitosanitarias.
- Medidas antidumping: Derechos compensatorios.

- Procedimientos y Trámites Aduaneros: Sistemas de valoración, clasificación tarifaria y requerimientos de documentación.
- Barreras Técnicas: Normas de cámara, reglamentos de seguridad y técnicas⁽³⁹⁾.

Es por esto que México al firmar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá -que fue ratificado en noviembre de 1993 por el Congreso Estadounidense y puesto en vigor desde el primero de enero de 1994- busca sobre todo eliminar barreras arancelarias, aumentar exportaciones, inversiones, empleos y salarios, liberar los flujos comerciales e incrementar la competitividad de las empresas mexicanas (en este caso la de las aerolíneas nacionales frente a las estadounidenses y canadienses).- Se debe tener bien claro que se ha formado ya la Zona de Libre Comercio más grande del mundo -en América de Norte-, y esto para México en especial implica el reto de competir estratégicamente en los mercados comerciales de la Unión Americana y del Estado Canadiense.

Si la formación de un mercado mundial está dándose entre empresas es necesario que hayan normas y reglas que regulen la globalización del comercio internacional, ya que distintos gobiernos han establecido medidas neoproteccionistas poniendo en incertidumbre la globalización, la cual no podrá consolidarse en la nueva etapa del comercio mundial si antes no se eliminan las barreras de arancel para obtener así beneficios comerciales, aquí tenemos el caso del Tratado de Libre Comercio de América del Norte que ha desgravado multilateralmente los productos de exportación y de importación -para ello véase el capítulo dos de la presente investigación referente al marco regulatorio del T.L.C de América del Norte, a través del inciso C.2)-.

(39) Mercado H, Salvador. Estrategias Empresariales Frente al Tratado de Libre Comercio en Norteamérica. Editorial PAC, S.A. de C.V. México D.F. 1993, Pp 90 y 91.

¿Qué es un Tratado de Libre Comercio? "Es un acuerdo entre un grupo de dos o más países para eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias en el comercio entre estos países"⁽⁴⁰⁾, incluyendo la resolución de controversias comerciales.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, tiene los siguientes beneficios:

- Un Tratado de Libre Comercio permite que las barreras al comercio se eliminen entre los países contratantes, lo que tiene como resultado que aumenten las exportaciones, se creen empleos, mejores salarios e inversiones entre los países socios.
- Al eliminar las barreras al comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, se consolida la Zona de Libre Comercio más fuerte de los bloques regionales, caracterizada por su considerable liberación de sus flujos comerciales aptos para la transacción económica.

Al formar parte del mayor mercado abierto del mundo, las aerolíneas mexicanas y las empresas nacionales tienen las oportunidades que brinda el acceso a un mercado de 380 millones de demandantes, considerados en esta cifra los tres Estados contratantes de participación fuerte en la rama comercial.

(40) *Ibid.*, p. 12.

Es por esta razón, que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte debe respetar contundentemente el texto constitucional mexicano y guardar congruencia con todas sus disposiciones. Con el TLC de Norte América es de esperarse que la fortaleza económica que se logrará a mediano y a largo plazo permitirá cumplir con los fines básicos de la Constitución Mexicana: Consolidar la Soberanía Nacional, promover el desarrollo y alcanzar la equidad en sus relaciones internacionales.

C.2) El rubro aéreo.

La industria de la Aviación en México, en los más recientes años ha venido sufriendo importantes cambios, principalmente destaca la liberación de tarifas que ocurrió en julio de 1991 y la política gubernamental de cielos abiertos por motivo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Tal circunstancia provocó que las empresas mexicanas aéreas de la aviación comercial asumieran un nuevo reto de comercialización y promoción, para adecuarse a un novedosa forma de mercado por medio de este Tratado de Libre Comercio que se lleva a cabo desde el primero de enero de 1994.

La barrera tarifaria y la exclusividad en la asignación de las rutas aéreas se eliminó y permitió la expansión de más empresas y la contratación de aerolíneas regionales que sirven para ampliar los servicios nacionales e internacionales de las aerolíneas que han consolidado como competitivas del mercado aéreo mexicano (Aeroméxico y Mexicana de Aviación, entre otras).

Puede manifestarse que con esas nuevas reglas de la Aviación Comercial Mexicana, más la favorable situación que la Aviación Mundial en general atraviesa, han determinado fenómenos económicos que para algunas empresas mexicanas han sido favorables también. "La oferta del servicio de transporte aéreo, a

Es por esta razón, que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte debe respetar contundentemente el texto constitucional mexicano y guardar congruencia con todas sus disposiciones. Con el TLC de Norte América es de esperarse que la fortaleza económica que se logrará a mediano y a largo plazo permitirá cumplir con los fines básicos de la Constitución Mexicana: Consolidar la Soberanía Nacional, promover el desarrollo y alcanzar la equidad en sus relaciones internacionales.

C.2) El rubro aéreo.

La industria de la Aviación en México, en los más recientes años ha venido sufriendo importantes cambios, principalmente destaca la liberación de tarifas que ocurrió en julio de 1991 y la política gubernamental de cielos abiertos por motivo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Tal circunstancia provocó que las empresas mexicanas aéreas de la aviación comercial asumieran un nuevo reto de comercialización y promoción, para adecuarse a un novedosa forma de mercado por medio de este Tratado de Libre Comercio que se lleva a cabo desde el primero de enero de 1994.

La barrera tarifaria y la exclusividad en la asignación de las rutas aéreas se eliminó y permitió la expansión de más empresas y la contratación de aerolíneas regionales que sirven para ampliar los servicios nacionales e internacionales de las aerolíneas que han consolidado como competitivas del mercado aéreo mexicano (Aeroméxico y Mexicana de Aviación, entre otras).

Puede manifestarse que con esas nuevas reglas de la Aviación Comercial Mexicana, más la favorable situación que la Aviación Mundial en general atraviesa, han determinado fenómenos económicos que para algunas empresas mexicanas han sido favorables también. "La oferta del servicio de transporte aéreo, a

principios de 1994., constituía en que Mexicana de Aviación y Aerovías de México (Aeroméxico), tenían en conjunto el 90% de la del mercado nacional; considerando el número de destinos con salidas de la Ciudad de México, 25% para Mexicana de Aviación y un 32% para Aeroméxico, cantidad que se ha complementado con el aumento de las 5 aerolíneas restantes (TAESA, AEROMAR, AVIACSA, AEROCALIFORNIA, Y SARO)⁽⁴¹⁾, mismas que ahora constituyen una importante alternativa en cuanto a servicios de calidad para la demanda nacional e internacional.

Estas alternativas, diversificadas en el conjunto de las líneas aéreas, no se enfocan exclusivamente a una competencia tarifaria, sino que además buscan por cada una de éstas, mejores indicadores de calidad, tales como: atención al público, tipos de alimentos a bordo, facilidad de acceso al servicio, capacidad del personal operativo (pilotos, sobrecargos, etc.), comodidad y limpieza de instalaciones. El beneficio entonces, a ofrecer al pasajero, no está sólo en el costo del servicio, sino que se agregan valores de atención y comodidad, que no se aprecian en el poder adquisitivo del demandante.

Lo más importante de la competitividad aérea en el mercado, es que el pasajero puede elegir una gama de opciones cada vez más amplia, la mejor de acuerdo a sus gustos y posibilidades económicas. El nivel de competencia, los procesos de modernización administrativa y operativa, la capacidad de oferta, y la infraestructura de servicio que cada empresa posee, tienden a efficientarse de frente a la competencia estadounidense y canadiense.

(41) Cecilio Silba, Eduardo. "Transporte aéreo", p.31. Citado por Ruiz Abbud, Fernando, et al. Foro de Comercio Exterior, CANACO 94, Estillo Gráfico, S.A. de C.V., México D.F. 1994. 133 págs.

Actualmente las condiciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), nos condicionan y desafían las nuevas formas del mercado que han establecido serios retos para la aviación comercial en general, ello obliga a las aerolíneas mexicanas generar un mayor y mejor nivel de eficiencia operativo y administrativo, donde las empresas jóvenes que aparecen como alimentadoras de las primeras, buscan consolidar un mercado y obligándose para ello, redoblar el esfuerzo, caracterizado por una oferta más amplia de calidad y a bajo costo.

Se puede considerar que ha sido importante la participación de las medidas gubernamentales que fueron aplicadas en el sexenio del Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari desde 1989, porque por un lado favorecieron el surgimiento de nuevas aerolíneas mexicanas, en un plano de libre y fuerte competencia, así como se ha favorecido a la sociedad al ofrecerle una importante serie de alternativas para viajar, tanto con fines de negocios, como de turismo.

Ahora bien, la movilización de pasajeros para los siguientes años es que "en 1992 se alcanzó la cifra de casi 43 millones, de pasajeros, para 1994 la cantidad rebasó los 46 millones, lo que puede significar que consideramos, que de acuerdo a este comportamiento se desprenda una tasa de crecimiento conservadora del 4.84%, así como una tasa de crecimiento optimista del 6.74%, ello traerá consigo expectativas muy favorables, incluso tomando en cuenta los indicadores conservadores⁽⁴²⁾; como consecuencia de este movimiento de pasajeros, las operaciones "se tendrán que incrementar, esto quiere decir que aumentarán el número de vuelos y con ello, el número de aviones y así, el número de tráfico aéreo, el número de instalaciones, etc.

(42) *Ibid.*, p.33

En cuanto a pasajeros "el 61% es nacional, el 24% tiene procedencia o destino extranjero, el resto se compone de tránsito, aviación general y fletamento. Las operaciones se integran de un 43.1% de aviación general, cifra que es alta por el número de operaciones que realiza pero que mueve un bajo número de pasajeros, le sigue las operaciones de vuelos nacionales con un 32.4%, 13.3% para vuelos regionales, 10.3% para internacionales y un 1% para vuelos de fletamento"⁽⁴³⁾. Con base a lo que se ha expuesto anteriormente, las perspectivas en cuanto al movimiento aéreo de pasajeros y prestación de servicios, producto de las operaciones, son alentadoras, ya que las cifras hasta ahora alcanzadas superan los datos que se previeron alcanzar hace 10 años debido a lo que se ha mencionado, esto es la política de desregulación en el sector transporte para hacer un frente competitivo hacia Estados Unidos y Canadá.

El Transporte aéreo en México es un fuerte instrumento de competitividad comercial a nivel comercio exterior, su crecimiento no se ha afectado negativamente, sino por lo contrario se ha fortalecido por la desincorporación centralista de los servicios aéreos de las aerolíneas mexicanas, las que tienen participación del sector privado.

(43) *Ibid.*, p.34

D) LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y LA EMPRESA AÉREA.

D.1) La Estrategia Competitiva de las empresas aéreas.

En la actualidad las empresas aéreas se encuentran inmersas en el proceso de globalización de los mercados internacionales y éstas se ven afectadas por diferentes factores económicos tales como: su capacidad productiva, su infraestructura, sus recursos financieros y humanos, su expansión comercial, etc. Cabe mencionar que una empresa aérea es una unidad económica y para ello requiere técnicas que en su combinación son servicios los cuales son ofrecidos y prestados por ella misma.

La empresa aérea competitiva debe ser líder en su rama y para esto "requiere operar eficientemente sus servicios ya que éstos son evaluados como buenos o malos por el público demandante"⁽⁴⁴⁾; de esta forma la empresa aérea se enfrenta a los siguientes elementos que determinan su grado competitivo:

- 1) ¿Qué tipo de servicio se debe prestar?
- 2) ¿Cuánto de ese servicio se debe prestar?
- 3) ¿Cómo prestar ese servicio?
- 4) ¿Para qué tipo de clientes se debe prestar ese servicio?

(44) Franklin G. Moore. Administración de la producción, Editorial Diana. México, D.F. 1999 pp.798.

La combinación de recursos y técnicas que una empresa aérea utiliza para prestar esos servicios, son estudiados por la Teoría Microeconómica y ésta estudia el comportamiento económico de las unidades decisorias Individuales como consumidores, propietarios de los recursos y las compañías comerciales en una economía de empresa libre.

Primero la empresa aérea analiza los precios de sus servicios que los demandantes están dispuestos a pagar, a fin de determinar qué tipo de servicio aéreo se va a prestar.

En la empresa aérea, los precios influyen también en cuánto de sus servicios aéreos se deben prestar, ya que con diferentes precios dados en tarifas aéreas, se ofrecerán diversos niveles de servicios los cuales enfrentarán a determinada demanda comercial.

¿El cómo brindar esos servicios aéreos? la empresa aérea revisa su estructura funcional dada por su organización, productividad y administración.

¿Para quién brindar ese tipo de servicios aéreos? aquí la empresa aérea hace un estudio mercadológico sobre los gustos y preferencias del público demandante de esos servicios aéreos.

Una empresa aérea al penetrar en el mercado comercial a nivel nacional e internacional busca maximizar sus ganancias y minimizar pérdidas, para lograr esa meta la empresa considerará tres elementos esenciales:

- 1.- Fijar las funciones de sus servicios aéreos de acuerdo a sus objetivos.
- 2.- Establecer funciones de costos.
- 3.- Planear su actividad empresarial, optimizando sus recursos productivos.

Es así que la empresa aérea determinará su propia estrategia comercial, con el objeto de maximizar sus ganancias, mantener su competencia en el mercado e innovar sus servicios.- Tal estrategia establecerá como se ha de alcanzar los objetivos de la propia empresa aérea.- Esa estrategia implementada por la empresa aérea debe cumplir ciertas condiciones:

- 1.- La estrategia será específica y concreta.
- 2.- Constituir un derivado lógico de un objetivo.
- 3.- Estar fundamentada en un conocimiento propio de la empresa aérea.
- 4.- Y la estrategia debe representar la alternativa óptima en rentabilidad.

Para que una empresa aérea pueda tener desarrollo comercial, es necesario que los cuatro factores condicionantes de la estrategia puedan ser analizados en función: del entorno nacional e internacional de la empresa aérea y efectuar un análisis de la misma.

Por esta razón, la empresa aérea debe tomar cuatro elementos básicos que constituirán su estrategia global y éstos son:

- 1.- El servicio aéreo debe ser idóneo, capacidad para satisfacer al demandante.
- 2.- Precio dado en la tarifa aérea a través de la relación existente de su precio y calidad, conformando su ventaja competitiva.
- 3.- Distribución dada por oportunidades de compra, esto es costos de oportunidad.
- 4.- Y comercialización originada por promoción y publicidad.

Esto implica que para cada uno de estos elementos de la oferta se desarrollen en una serie de estrategias y acciones que se denominan estrategias sectoriales; de esta forma, la empresa aérea establecerá su estrategia básica que trazará las pautas correspondientes, al diseñar las estrategias sectoriales para

cada uno de los elementos de la oferta, logrando la coherencia necesaria entre cada una de las acciones en referencia a los objetivos globales de la empresa aérea para el área de mercado.

La estrategia constituye la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro para la empresa aérea en su actividad competitiva, es decir instrumentará ésta una directriz que ha de guiar determinada acción comercial.

Los cuatro elementos básicos de la estrategia global de una empresa aérea conforman la oferta del servicio de tal empresa de aviación civil, interactúan en estrecha interdependencia y se condicionan mutuamente; también hay cuatro pasos que la empresa aérea debe realizar para establecer su estrategia y son:

- a) Evaluar las características del rendimiento del servicio aéreo en comparación con la competencia.
- b) Diferenciar sus tarifas.
- c) Establecer la cobertura de la distribución comercial de la empresa aérea.
- d) Tener conocimiento del impacto de la publicidad de la empresa aérea en el mercado comercial.

Por lo tanto la empresa aérea establece su concepto de estrategia el cual puede tener la siguiente aproximación: "la estrategia es la diferenciación comprendida entre los sectores comerciales de productos en que las fuentes de ventaja competitiva son similares"⁽⁴⁵⁾.

(45) Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991, p.83.

Esta estrategia será indudablemente un plan para conseguir los mejores rendimientos de los recursos de la empresa aérea entre los sectores de la misma rama aérea comercial, seleccionando un giro de negocios y un esquema para obtener una posición favorable de la empresa aérea en el mundo de los negocios aéreos.

Para que una empresa aérea pueda consolidarse como competitiva, ésta debe tener su estrategia de rentabilidad con el mismo propósito de maximizar sus ganancias y minimizar pérdidas.

Para obtener la rentabilidad, la empresa aérea debe tener bien interrelacionados sus centros de operación comercial a nivel nacional e internacional, ésta interrelación, está dada por el comportamiento del mercado en oferta y demanda.

La rentabilidad de la empresa aérea determina su capacidad de expansión en el mercado internacional.

La rentabilidad de la empresa aérea, está dada en función de la diferencia del precio (tarifa) del servicio aéreo y el costo del mismo, esto es una relación entre la tarifa, el demandante, el servicio aéreo y la calidad de este servicio. la tarifa está establecida por los costos directos del servicio aéreo y por los gastos en actividades del mercado.

Así llegamos al concepto de estrategia competitiva que una empresa aérea debe considerar para poder participar activamente en el mercado aéreo internacional; y ese concepto dice: la estrategia competitiva forma parte de la estrategia básica, y es la forma como la empresa aérea hará frente a las acciones de propaganda y publicidad de las demás empresas aéreas que participan en el mismo mercado.

El grado competitivo de la empresa aérea, dependerá de su conocimiento del grado competitivo de la otra empresa aérea.

Las estrategias de una empresa aérea civil se desarrollan en función de la competencia, ésta puede afectar los resultados de cualquier estrategia que tome dicha empresa, ya que no está sola en el mercado interno y externo, lo cual quiere decir:

- El demandante, antes de elegir determinado servicio aéreo, tiene opciones diferentes del mismo servicio en otras aerolíneas.
- La evaluación que el consumidor hace de la oferta de un servicio aéreo, lo hará en función de las otras opciones presentadas por otras empresas aéreas.
- El objetivo competitivo básico que cualquier empresa aérea debe perseguir, es que el público demandante determine en última instancia que las ofertas del mismo servicio aéreo son inferiores a la de la otra empresa.
- Para lograr el objetivo competitivo la empresa aérea empleará eficazmente los cuatro elementos de la oferta (servicio, precio-tarifas-, comercialización y distribución), porque cada uno de estos elementos darán a la empresa aérea civil su ventaja competitiva en el mercado nacional e internacional.

D.2) La Estrategia de Comercialización Internacional de una empresa aérea.

Para iniciar este punto, es necesario establecer que "el comercio internacional en lo que respecta a servicios asume una importancia decisiva en los países desarrollados y en vías de desarrollo, porque el acto de comerciar esos servicios al demandante lleva implícito que esos países se benefician económicamente con el ofrecimiento de estos servicios a nivel internacional"⁽⁴⁶⁾, tomando lo anterior como base diremos que el concepto de comercialización internacional de una empresa aérea está ligado al de economía de mercado donde tal empresa existe como sujeto económico, por consecuencia estará en plena interacción la empresa aérea con el gobierno de su país de origen y con los gobiernos de los países hacia los cuales dicha empresa aérea prestará sus servicios comerciales y sobre todo con el demandante nacional y extranjero.

La comercialización internacional de una empresa aérea, está efectuada por el estudio y desarrollo de los mercados externos en la rama aérea comercial. Esta comercialización internacional tiene dos fases:

- 1) Fase de estudio: Aquí la empresa aérea debe conocer el comportamiento genérico del mercado aéreo internacional, donde ésta visualizará específicamente cuál es el segmento de la población de su país de origen o del extranjero a la cual va dirigida la prestación de sus servicios aéreos.
- 2) Fase de acción: Por medio de ésta fase, la empresa aérea utiliza diversas medidas de comercialización para brindar sus servicios al segmento de la población de su país de origen o del extranjero.

(46) Torres Gaytán, Ricardo. *Teoría del comercio internacional*, 15a. edición Siglo veintiuno editores. México, D.F. 1989. Pp. 3 y 11.

Después viene la inversión de recursos que la empresa aérea debe realizar en función del valor y costos de la información para conocer la competencia interior y externa del mercado aéreo.

Por tal motivo la empresa aérea para hacer frente a la competencia de su rama, tendrá que identificar en el mercado internacional e interno los siguientes aspectos:

- Conocer y seleccionar mercados de servicios aéreos.
- Analizar las características de esos mercados.
- Saber las características de la competencia de la aviación comercial.
- Cuál es el nivel de barreras para entrar a dicho mercado.

Ahora, las etapas que deberá realizar una empresa aérea en su estrategia de comercialización son:

- 1.- Selección del mercado a desarrollar.
- 2.- Evaluación de sus características (competencia, preferencias, gustos, etc.)
- 3.- Definición de la estrategia de penetración comercial.
- 4.- Fijación de objetivos de mercado.
- 5.- Diseño de la mezcla comercial: conjunto de todas las medidas que van a permitir el acercamiento del servicio aéreo, el mercado aéreo y el demandante de este servicio.
- 6.- Evaluación periódica que se obtendrá en el proceso de análisis, esto es: encontrar el mercado más importante para llevar a cabo los servicios aéreos de ésta empresa en el marco internacional y de esta manera la empresa aérea localizará uno o varios países donde se encuentre el mercado óptimo para sus operaciones comerciales.

Para internacionalizarse una empresa aérea, implicará canalizar sus fuertes recursos económicos, como consecuencia del estudio de mercado que ésta haya realizado.

De esta manera la aerolínea logrará encontrar su mercado óptimo de operación comercial en función de los siguientes elementos:

- a) Precios o tarifas de la competencia.
- b) Calidad del servicio aéreo.
- c) Productividad de ese servicio.
- d) Programas gubernamentales para incentivar las actividades comerciales de la empresa aérea.
- e) Proximidad geográfica del país de origen de dicha empresa.
- f) La experiencia competitiva de esta empresa de aviación comercial frente a otras empresas.

Otros factores que una aerolínea debe considerar para buscar un mercado sólido y óptimo, son:

- 1.- Desarrollo de ventas en otro mercado aéreo.
- 2.- Rentabilidad de dicho mercado.
- 3.- Estabilidad política y económica de los países a los cuales la empresa aérea pretende brindar sus servicios comerciales.

Por último para fortalecer el potencial competitivo de una empresa aérea a nivel internacional, ésta aplicará cinco estrategias de comercialización clasificadas en el siguiente orden:

- A) Precio o tarifa del servicio aéreo: La empresa aérea fija política de precios única tales como los descuentos al público demandante.
- B) Valoración del servicio aéreo: evaluar características funcionales de dicho servicio, como por ejemplo tenemos, la calidad de ese servicio.
- C) Promoción de la empresa aérea a nivel nacional e internacional.
- D) Canal de comercialización de la empresa aérea ya sea directa o indirectamente, esto es la forma en que se distribuyen los servicios de ésta empresa aérea.
- F) Servicios de apoyo comercial de la empresa aérea, tales como alianzas comerciales con otras aerolíneas, con cadenas hoteleras internacionales, instituciones financieras, etc.

Al aplicar todos estos elementos básicos de comercialización internacional, la empresa aérea estará en condiciones favorables para mantener su competencia y rentabilidad en los diferentes mercados aéreos internos y sobre todo externos. Gracias a esta estrategia de comercialización internacional, la empresa aérea obtendrá la demanda exterior requerida para obtener mayores ganancias con la interacción de oferta y demanda, diversificando de manera óptima y rentable sus actividades internacionales.

CAPITULO I

1. LOS CONVENIOS BILATERALES AÉREOS ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ

En este capítulo se abordarán los convenios bilaterales aéreos de México con Estados Unidos y Canadá que establecen sus diversas rutas comerciales, haciendo cualitativamente un análisis de las características más relevantes de estos convenios.

El propósito de considerar los convenios bilaterales aéreos entre nuestro país con Estados Unidos y Canadá, radica fundamentalmente en que al igual que los diferentes tipos de comercio internacional, hoy en día se encuentran considerados tales convenios en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que se perfila como uno de los más importantes bloques regionales en el proceso de globalización de los mercados internacionales.

La aviación comercial, a nivel internacional, preconiza la armonía y la cooperación socioeconómica entre los diferentes Estados-Nación dentro de un marco de equidad bilateral o multilateral.

Es así que el gobierno de México lleva a cabo convenios bilaterales con el gobierno de Estados Unidos y de Canadá para fortalecer sus relaciones aéreas, ampliando integralmente un sistema de red de rutas entre los distintos puntos de interés comercial y turístico de México con E.U. y México con Canadá.

Las relaciones aéreas entre México, Estados Unidos y Canadá emplean bilateralmente los "acuerdos de artículos, para contrarrestar la competencia destructora por los excesos de la comercialización, queda por resultado un mercado mundial de compradores"⁽⁴⁷⁾.

Mediante estos acuerdos de artículos, los tres países de América del Norte establecen controles de operación comercial y fijan sus propias tarifas de transportación aérea en función de los lineamientos de la Organización de la Aviación Civil Internacional -OACI- a través de su organismo desconcentrado denominado Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) cuya sede está en la Haya, Holanda y que agrupa a los transportistas aéreos y adopta ciertas normas comunes, sobre todo en materia de tarifas.

Actualmente, las relaciones aéreas entre México, Estados Unidos y Canadá están dadas por la intensidad de sus operaciones comerciales, lo que a su vez exige el establecimiento de convenios bilaterales de estos tres países contratantes del TLC en materia de aviación civil, en que la toma de decisiones sea compartida procurando satisfacer los siguientes lineamientos:

- "1) De carácter técnico: fomentar el progreso de la aviación civil, mejorar la técnica de construcción de aeronaves, elaborar normas en materia de aviación, etc.
- 2) De carácter comercial: evitar la competencia excesiva, asegurar la igualdad de trato de los Estados contratantes, etc.

(47) Plano, Jack, et al. Diccionario de Relaciones Internacionales. Ed. Limusa, México, D.F. 1991, p.35.

3) De carácter jurídico: elaboración de normas jurídicas para reglamentar la aviación civil internacional⁽⁴⁸⁾.- Estos criterios corresponden a la normatividad de la aviación civil internacional, desde la convención de Chicago de 1944, lo cual representa el apoyo necesario para las relaciones internacionales en el ámbito aeronáutico.

1.1 El Acuerdo Bilateral entre los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos y de los Estados Unidos de América en el plano aeronáutico civil.

Las relaciones comerciales, en materia de transportación aérea, entre el gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el de Estados Unidos de América se establecen formalmente "al suscribirse el 15 de agosto de 1960 un Acuerdo Bilateral de transporte aéreo que fue modificado y prorrogado el 23 de septiembre de 1988, simultáneamente en ambos países contratantes"⁽⁴⁹⁾.

Este Acuerdo bilateral entre México y Estados Unidos de América, permite alcanzar una correcta y eficiente actitud en sus relaciones aéreas, que se plasman en una mejor aceptación de las aerolíneas de éstos Estados en el medio comercial en que se desenvuelven; en virtud de lo anterior, tales compañías aéreas se encuentran sometidas a una gran competencia, y es imprescindible consolidar a través de este Acuerdo aéreo un campo legal de solidez, seriedad y responsabilidad en las estrategias de mercado aéreo tanto en México como en Estados Unidos.

(48) Seera Vázquez, Modesto. *Tratado General de la Organización Internacional*. 2a. Ed. F.C.E. México, D.F. 1985, Pp 558-567

(49) *Acuerdo entre los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos y de los Estados Unidos de América que modifica y prorrogó el convenio sobre Transportes Aéreos del 15 de agosto de 1960*, México D.F. 23 de septiembre de 1988.

Conservar las buenas relaciones aéreas entre Estados Unidos y México, representan un gran potencial de mercado y en consecuencia una alta fuente de ingresos para las aerolíneas de estos dos países.

Incrementar considerablemente estas buenas relaciones comerciales suelen dar mejores alternativas posibles para la ampliación de rutas internacionales entre los diversos polos financieros y turísticos en los que prestan servicios las aerolíneas nacionales y de Estados Unidos.

El Acuerdo Bilateral entre México y Estados Unidos de América en el plano aeronáutico civil contempla los siguientes temas:

- 1.- Los vuelos oficiales entre E.U. y México.
- 2.- Ampliación de los vuelos internacionales entre E.U. y México.
- 3.- Consideraciones en la transportación de carga aérea entre E.U. y México.
- 4.- Consideraciones a las líneas aéreas afiliadas a IATA y líneas no afiliadas a IATA que operan entre E.U. y México.
- 5.- Consideraciones a la Organización de la Aviación Civil Internacional -OACI- en materia de seguridad aérea.
- 6.- Análisis en prácticas desleales de comercio en transportación aérea civil.
- 7.- Y reglamentación sobre el espacio aéreo de estos dos Estados contratantes⁽⁵⁰⁾.

Este Acuerdo con sus respectivos lineamientos, marcan un impulso importante que benefician a México en el derecho de participar constructivamente en la Integración económica regional (TLC) con Estados Unidos, lo que motiva nuestra competitividad comercial en los diferentes mercados internacionales.

(50) Idem.

Así podemos constatar que el Acuerdo bilateral entre México y E.U. en transportación aérea civil apoya la participación de mercado de las aerolíneas nacionales y estadounidenses en la zona de libre comercio de América del Norte.

1.1.1 Las rutas establecidas por el Acuerdo aéreo civil entre México y Estados Unidos.

El Acuerdo aéreo con el Gobierno de los Estados Unidos de América establece las siguientes rutas que proporcionan puntos intermedios para operar entre México y Estados Unidos.

"Ruta B.5.- Acapulco, Hermosillo, México/Toluca, Monterrey, Oaxaca, Puerto Escondido, Veracruz, Villahermosa, Zihuatanejo-Chicago, Kansas City, Minneapolis/St. Paul, Saint Louis M., y a New York.

Ruta C.3.- Acapulco, Chihuahua, Guadalajara, Guaymas, Hermosillo, Huatulco, La Paz, Loreto, Mazatlán, Manzanillo, México/Toluca, León (El Bajío), Monterrey, Puerto Escondido, Puerto Vallarta, San José del Cabo, Zihuatanejo-Cleveland, Detroit, Philadelphia, Washington/Baltimore y a Los Angeles.

Ruta D.4.- Cancún, Cozumel, Guadalajara, Mérida, México/Toluca, Monterrey-Houston, Nuevo Orleans, San Antonio, Dallas/Ft. Worth y a Boston⁽⁵¹⁾.

(51) Acuerdo entre los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos y los Estados Unidos de América que modifica y prorroga el convenio sobre Transportes Aéreos del 15 de agosto de 1960. México, D.F. 23 de septiembre de 1968.

Como se puede observar, estas rutas se han ampliado, en gran magnitud, con el surgimiento de nuevas aerolíneas tanto de México -que posteriormente se analizarán en el capítulo tres de la presente investigación- como de Estados Unidos; sin embargo, estos países contratantes, que compiten oficialmente en el TLC de América del Norte desde el 1º de enero de 1994, se comprometen a cumplir con la Política de Transportación Aérea aplicada por las reglas del país de origen, es decir que tratándose de pasajeros estadounidenses, los beneficios del transporte aéreo deben ser para las líneas aéreas mexicanas y viceversa.

1.2 El Convenio Bilateral sobre transporte aéreo celebrado entre México y Canadá.

Las relaciones aérea entre el Gobierno de los Estados Unidos y el de Canadá surgen formalmente a partir de los años sesentas "al suscribirse el 21 de diciembre de 1961 un Convenio Bilateral de Transporte Aéreo que fue reestructurado hasta 1970 para adaptarlo a nuevas necesidades comerciales que implica la aviación civil internacional"⁽⁵²⁾, ese convenio establece tres rutas para cada una de las partes contratantes, con derechos para llevar a cabo siete frecuencias semanales en las rutas 1 y 3, con posibilidad de incrementarse hasta 10 frecuencias semanales en la ruta 2.

(52) Convenio Bilateral sobre Transporte Aéreo, celebrado entre México y Canadá. México, D.F. 21 de diciembre de 1961.

Las rutas indicadas en el Convenio son*

Para los estados Unidos Mexicanos:

1.- México, D.F., Acapulco, Guadalajara-Calgary, Vancouver y diversos puntos en el Pacífico Norte (islas turísticas) más allá de Vancouver.

2.- México, D.F., Acapulco, Guadalajara-Toronto y Montreal.

3.- Cozumel, Cancún, Mérida-Toronto y Montreal.

Para Canadá:

1.- Vancouver, Edmonton, Calgary, Winnipeg-Guadalajara, Puerto Vallarta, México, D.F., Acapulco y más allá de México (a Sudamérica).

2.- Montreal, Toronto Windsor -Guadalajara, Puerto Vallarta, México, D.F., Acapulco y más allá de México (a Sudamérica).

3.- Vancouver, Calgary-La Paz, San José del Cabo, Mazatlán y a Puerto Vallarta⁽⁵³⁾. - Los derechos de tráfico entre estas ciudades y Canadá se encuentran limitados a Toronto y al tráfico que se transporte en vuelos, vía Toronto. Y permanecerá en vigor sólo hasta que se empiecen a desempeñar los de 5a. libertad más allá de Canadá.*

(53) Idem.

*Véase el capítulo 2 de la presente investigación, en el punto 2.2 referido a La Quinta Libertad -aérea-.

En la Ciudad de México se realizaron en 1984 las últimas negociaciones entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y del Canadá para modificar el Convenio Bilateral. Es claro entonces que en alguna futura negociación para la actualización del Convenio mencionado se deberá tener presente:

1.- "Los puntos canadienses que mayor tráfico han generado hacia nuestro país son Toronto y Montreal.

2.- Los punto mexicanos que más turistas han recibido son Acapulco, Cancún y Puerto Vallarta"⁽⁵⁴⁾.

Es importante precisar que también este Convenio Bilateral en materia aérea civil contempla La Política de Transporte aéreo aplicado por las partes contratantes -reglas del país de origen-, es decir que tratándose de pasajeros canadienses, los beneficios del transporte aéreo deben ser para las líneas aéreas mexicanas y si se tratase de pasajeros mexicanos son para las líneas aéreas canadienses.

(54) Editorial, Relación Bilateral México-Canadá, Nota Informativa, México, D.F. 16 de enero de 1991.

1.2.1 La posición de Canadá y de México en el Convenio Bilateral aéreo de estos dos países.

La posición del Gobierno de México se sostuvo en obtener una participación equitativa de las aerolíneas mexicanas en el mercado de vuelos charters-vuelos no regulares comprendidos entre una línea aérea y una o varias agencias de viajes o denominados vuelos de fletamento -así como en dos puntos sobre vuelos regulares -los realizados por convenios o acuerdos de tipo bilateral o multilateral-:

- Retirar su derecho de explotar la 5a. Libertad.
- Mantener el Artículo 12 del Convenio Bilateral.

Por su parte, Canadá ha tratado de suspender la 5a. Libertad y el Artículo 12, y en relación con los vuelos de fletamento en mantener restringida la participación de las aerolíneas mexicanas.- Lógicamente con estas posturas contrarias, ha surgido la necesidad de abordar otro tema en este Convenio Bilateral Aéreo Canadá y México, el cual consiste en la adecuación de las rutas.

Para ampliar este punto, se procede a presentar los elementos más importantes de la posición de Canadá y de México a través de este convenio bilateral aéreo⁽⁵⁵⁾.

(55) Idem.

Posición Canadiense 5as. Libertades.

1) "5a. Libertad restringida, 2 frecuencias semanales con capacidad de 2500 asientos entre Chicago y Toronto, 2 frecuencias semanales entre Montreal, Madrid y/o Roma, una frecuencia sin 5a. Libertad.

2) Solicitó 2 frecuencias con derechos de 5a. Libertad entre México y/o Acapulco a Buenos Aires.

3.- Operarían también un punto Intermedio en E.U.

4.- Sobre capacidades, se ofrecieron a México 7 frecuencias vía Montreal hacia Madrid y Roma, a elegirse así:

a) 5 frecuencias con 5a. libertad Montreal-Madrid-Roma más una frecuencia sin 5a. Libertad.

b) 3 frecuencias con 5a. libertad Montreal Roma más una frecuencia sin 5a. libertad.

Posición Mexicana.

1) Basada en 5a. Libertad dejando abiertos los puntos de origen con un punto intermedio en Estados Unidos, Chicago para México a definir para Canadá y puntos más allá de Madrid y/o Roma para México, para Canadá, Buenos Aires y otro en América del Sur.

2) Actualizar rutas y 5a, Libertad.

3) Permitir designación de varias líneas aéreas con designación única por ruta.

4) 2 frecuencias con 5a. Libertad entre México y/o Acapulco hacia Sudamérica, excepto Bogotá, Lima o Caracas.

Artículo 12 del Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos, entre México y Canadá:

Posición Canadiense.

1) Suprimir el Artículo 12 sobre arreglos "pool-fondos comunes de capitales- y firmar un Memorándum de Entendimiento sobre la conclusión paulatina de los acuerdos firmados.

Posición Mexicana:

1) Reforzar el Artículo 12 para dar prioridad a los acuerdos entre líneas aéreas de ambos países. Y concluir paulatinamente los acuerdos.

De esta manera, el Gobierno de México trata de establecer los mejores entendimientos posibles con el Gobierno Canadiense para ampliar equitativamente las rutas internacionales entre estos dos Estados, logrando con ello la obtención de mayores divisas extranjeras así como expandir comercialmente a las aerolíneas mexicanas y canadienses no sólo a nivel regional sino a nivel continental.

1.2.2. El establecimiento de vuelos de fletamento dados por el Convenio Bilateral aéreo de México y Canadá.

Los vuelos de fletamento en el Convenio Bilateral aéreo entre México y Canadá, responden al aumento de la demanda comercial con un igual número de vuelos y puntos de llegadas y salidas fijos. Es importante considerar que los vuelos de fletamento entre México y Canadá, actúan para contribuir la preservación de la amistad y el buen entendimiento en estos dos Estados, teniendo presente una base de igualdad jurídica, lo que se revierte en el mejoramiento de las actividades aéreas civiles.

Este Convenio Bilateral aéreo retoma el Artículo 44 de los objetivos de la Organización de la Aviación Civil Internacional (O.A.C.I.) referente a los vuelos de fletamento y menciona lo siguiente: "los vuelos no regulares o de fletamento deben satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo seguro, regular, eficaz y económico"⁽⁵⁶⁾. - Es así que este tipo de vuelos deben evitar, por parte de las aerolíneas que los realizan, el derroche económico producido por una competencia excesiva, así como evitar las discriminaciones entre Estados contratantes.

El desarrollo de estos vuelos de fletamento se encuentra vinculado con el incremento de los recursos alcanzables a nivel comercial en los países desarrollados y por la reducción de tarifas del transporte aéreo, lo que conlleva a una considerable cantidad de viajes aéreos que por su precio, han sido alcanzables y convenientes.

(56) OACI, Criterio Referente al Transporte Aéreo Internacional No Regular, Circular OACI.136-AT/42.

El interés del Estado Mexicano en los vuelos de fletamento, radica en que estos se reducen en una mayor cobertura de opciones aéreas por parte de las empresas mexicanas interesadas en efectuar vuelos de fletamento internacionales hacia el Estado Canadiense.

Las disposiciones aéreas de Canadá y de México a través de su Convenio Bilateral, son:

Posición Canadiense en materia de vuelos de fletamento:

- 1.- Otorgar sólo el 15% del mercado de estos vuelos a las líneas aéreas mexicanas sin restricciones al tráfico regional canadiense.
- 2.- Firmar un memorándum de entendimiento que fije el procedimiento para atender solicitudes de estos vuelos.

Posición Mexicana en materia de vuelos de fletamento.

- 1.- No es aceptable la restricción a las empresas mexicanas.
- 2.- Si el mercado se incrementara, se autorizarían los programas extras permaneciendo la proporción del 25%.
- 3.- Firmar un Memorándum de Entendimiento que asegure la participación de empresas mexicanas en un 25% del mercado total⁽⁵⁷⁾, esto da la posibilidad de ofrecer tarifas-charters en los vuelos regulares.

(57) Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos, celebrado entre México y Canadá, México, D.F., 21 de diciembre de 1961.

1.3 Los acuerdos aéreos que intervienen en algunas rutas aéreas del acuerdo de los gobiernos de Estados Unidos de América y de los Estados Unidos Mexicanos, y del Convenio Bilateral sobre Transporte Aéreo celebrado entre México y Canadá.

En este punto analizaremos las posibilidades que tiene México, a través de sus acuerdos aéreos con Estados Unidos y Canadá entre otros, para llegar a más ciudades importantes de América del Norte y de Europa.

Es así que se debe considerar otros convenios que intervienen en las operaciones aéreas comerciales de México con E.U. y Canadá, ya que lógicamente estos representan una mayor cobertura de operaciones por parte de las empresas mexicanas de aviación civil que se interesen en llevar a cabo tanto vuelos regulares como de fletamento desde México hacia Europa vía Estados Unidos o Canadá, entonces veamos de manera general los convenios que otorgan posibilidades de entrar a Europa para visualizar cuales de ellos tocan algunos de los puntos de rutas del Acuerdo Aéreo México-Estados Unidos y del Convenio Aéreo México-Canadá.

Con el Estado Alemán (ahora unificado desde 1989), podemos encontrar que en la red de rutas de México con E.U. se tienen "puntos en México-Miami-Colonia, Frankfurt/Munich y puntos más alejados"⁽⁵⁸⁾, quedando entonces como opción esta ruta para llegar a Europa específicamente a Munich, porque esta operación es realizada conjuntamente desde México vía Miami. Con el Convenio efectuado con España, se tiene que "se señala un punto en Canadá o E.U. o en el Caribe Nasseau-Madrid y toda Europa"⁽⁵⁹⁾. De hecho, por la baja demanda y por la posición canadiense con México en materia aérea, se opera desde México a España en vuelos regulares desde Miami.

(58) Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos desde México y Alemania. México D.F., 8 de marzo de 1967.

(59) Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y España. México, D.F., 21 de noviembre de 1978.

Con el convenio efectuado con Francia, "se tienen puntos en México-Miami- Madrid-París"⁽⁶⁰⁾ por lo que se considera esta opción porque tiene un punto intermedio en Estados Unidos. Ahora, con el Convenio con los Países Bajos, encontramos puntos "en México-Toronto y/o Montreal-Amsterdam"⁽⁶¹⁾ es decir, en esta ruta encontramos que para llegar a Holanda desde México, se tiene autorizado hacer operaciones intermedias en Canadá saliendo desde México, situación que se efectúa indirectamente ya que por ejemplo para llegar a la Ciudad de Amsterdam hay posibilidades de viajar vía Orlando o vía Montreal.

Con los elementos ya expuestos en este punto y en los anteriores, se tiene una visión más amplia de la situación actual de la aviación comercial mexicana con los Estados Unidos y Canadá a través de sus dos convenios bilaterales entre otros que intervienen en este rubro, pero cabe mencionar que hay ciertos lineamientos a seguir para que nuestras operaciones aéreas internacionales se consoliden en América del Norte (TLC) y a nivel transcontinental y éstos son:

1.- Insistir "en un aumento en la participación de las líneas aéreas mexicanas en el mercado de fletamento después de analizar las posibilidades de estas líneas aéreas en el mercado"⁽⁶²⁾, considerando que el volumen de estos vuelos depende la mayor parte del tráfico entre ambos países.

2.- Por medio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se considere la posibilidad de terminar paulatinamente en tres años (hasta 1997) los obstáculos hacia los permisos para vuelos de fletamento a nuestras líneas aéreas mexicanas.

(60) Acuerdo Bilateral sobre Transporte Aéreo entre México y Francia. México, D.F., 23 de octubre de 1987.

(61) Convenio Bilateral Aéreo entre México y los Países Bajos. México, D.F., 6 de diciembre de 1971.

(62) Editorial, Relación Bilateral México-Canadá. Nota informativa. México, D.F., 16 de enero de 1991.

Para concluir el presente capítulo, mencionaremos que sin duda alguna los convenios bilaterales aéreos entre México, Estados Unidos y Canadá, proporcionan un mayor número de visitantes a México en la rama turística o de negocios, por lo que la navegación aérea de nuestro país es uno de los elementos básicos del comercio exterior de México, ya que a partir de 1990 a la fecha (1994) la aviación comercial mexicana ha sido impulsada considerablemente con obras de ampliación y remodelación aeroportuarias que están acordes con la modernización y la capacidad operativa de las terminales aéreas nacionales e internacionales que integran la Red Aeroportuaria del Estado Mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte entrado en vigor el primero de enero de 1994.

CAPITULO II

2. LA POSICIÓN DE LAS AEROLÍNEAS MEXICANAS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (T.L.C.)

2.1 El mercado aéreo mexicano ante el T.L.C.

En este capítulo se harán comentarios sobre las líneas aéreas nacionales mexicanas que operan desreguladamente, desde 1988, entre México, Estados Unidos y Canadá. El propósito de mencionar el caso de las líneas aéreas mexicanas que operan hacia el territorio estadounidense y canadiense, radica en que al igual que otros tipos de intercambios y relaciones comerciales, ahora se ven inmersos en el Tratado de Libre Comercio, que desde su ratificación en noviembre de 1993, se ha comenzado a incrementarse notablemente las operaciones aéreas comerciales en uno de los mayores bloques comerciales que representa el TLC para Norte América.

Las aerolíneas nacionales se encuentran en una economía de mercado que significa "en el ámbito comercial, financiero y productivo, una convivencia racional, libre y responsable, concretada en los distintos actos de intercambio, cooperación y competencia"⁽⁶³⁾. Es así que la economía de mercado se convierte en un medio eficaz de la aviación comercial mexicana, esto representa la obtención de ganancias considerables que paulatinamente hacen de las aerolíneas mexicanas ser más rentables y competitivas en la zona de libre comercio para América del Norte.

(63) Mercado H, Salvador. *Estrategias empresariales frente al Tratado de Libre Comercio*. Ed. PAC, S.A. de C.V.; México, D.F. 1993, p. 1.

La estabilización macroeconómica, la desregulación de las actividades productivas y el redimensionamiento del Estado permiten un importante crecimiento en la demanda aérea comercial de México con respecto a Estados Unidos y Canadá; Además el mercado aéreo mexicano está siendo favorecido por la apertura comercial, ya que "el Tratado de Libre Comercio puede cumplir las previsiones de un crecimiento inicial del 5% en la aviación mexicana que podrá incluso llegar a niveles del 9%"⁽⁶⁴⁾, - de esta forma se logra una mejoría presupuestal para las empresas aéreas de nuestro país.

El mercado aéreo mexicano está consolidándose internacionalmente, debido a que las aerolíneas nacionales alcanzan desde 1991 niveles de transportación considerables a la fecha (1994). Haciendo una comparación con la aviación comercial canadiense, se tiene que "Mexicana transportó en 1991; 9 millones de pasajeros y Canadian Air Lines transportó 8.6 millones de pasajeros en 1990, con una mínima diferencia del 0.4% en transportación civil"⁽⁶⁵⁾, lo anterior se traduce en importantes puntos de mercado regional para el transporte aéreo de México.

(64) Arrasola M, Diego. "La Buena y La Mala". *Expansión*, México, D.F. 28 de octubre de 1992, p.51.

(65) Martínez s, Javier. "Dónde está el negocio". *Expansión*, México, D.F. 18 de octubre de 1992, p.46.

El mercado aéreo nacional, a través de la apertura comercial, fortalece el incremento de las relaciones turístico-comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá, para evidenciarlo tenemos que "en 1993 la actividad turística mexicana captó más de 4 mil millones de dólares en divisas, esto gracias a la participación de las aerolíneas nacionales en este sector turismo"⁽⁶⁶⁾, este hecho equivale a una relación abierta a la competencia desregulatoria que motiva en gran medida los servicios aéreos comprendidos en esta zona de libre comercio.

Para culminar con este punto, se puede dilucidar que el mercado aéreo de México constituye uno de los elementos básicos de la configuración comercial mexicana en Estados Unidos y Canadá.

(66) Mogaña Rita. " Podría vigorizarse nuestro turismo con capitales nacionales." Aeropuerto, Periodismo de Años Yuclos, México, D.F. febrero de 1994, p.1.

2.2 EL T.L.C., como elemento de apoyo para extender las operaciones aéreas comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá.

A) La Política de "Cielos Abiertos"

B) La Quinta Libertad -aérea-

Ante la globalización de los mercados (*), las aerolíneas mexicanas toman una actitud activa en cuanto a la extensión de sus rutas internacionales hacia Estados Unidos y Canadá.

El establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, impone a las aerolíneas internacionales de los tres Estados contratantes (México, Estados Unidos y Canadá) extender sus servicios operacionales con el objeto de que estas empresas se vuelvan cada vez más competitivas a nivel internacional.- Frente a esta situación de carácter global, las aerolíneas mexicanas por sus estrategias competitivas -que posteriormente serán analizadas en el capítulo tres de la presente investigación- y flota aeronáutica, están compitiendo regional e internacionalmente gracias a la política de apertura comercial -T.L.C- (+) que para estas actividades aéreas comprende dos elementos esenciales conocidos como: La Política de "Cielos Abiertos" y La Quinta Libertad-aérea.

(*) El proceso de la globalización consiste en un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual posee una característica fundamental que reside en el hecho de que la economía mundial se convierte en un solo mercado de oportunidades comerciales, enfocadas a la modernización y expansión de empresas.

(+) La política de apertura comercial radica en la vinculación de México con la economía con la economía mundial, reorientado su estrategia comercial hacia mercados internacionales.

A) La política de "Cielos Abiertos".

El gobierno de los Estados Unidos Mexicanos considera, en materia de su política aérea y por el Tratado de Libre Comercio, la Política de "Cielos Abiertos" que sostiene principalmente con el gobierno de los Estados Unidos de América. La Política de "Cielos Abiertos" equivale "a una relación aérea abierta a la competencia, siempre y cuando ésta no sea desleal, que se efectúe sin dar tanta importancia al tipo de equipo aeronáutico que estén utilizando ambas partes - Estados Unidos y México e inclusive inicialmente con Canadá desde 1989⁽⁶⁷⁾"; el hecho anterior constituye una desregulación comercial que favorece el incremento anterior constituye una desregulación comercial que favorece el incremento de los servicios aéreos que prestan las aerolíneas canadienses, estadounidenses y mexicanas.

A través de la Política de "Cielos Abiertos", México tiene presente que al retomar el modelo de desarrollo hacia fuera (*) adoptado por el gobierno de la República Mexicana desde 1985, se tendrá la necesidad de hacer más rentables a sus aerolíneas nacionales por medio de un mejor rendimiento presupuestal que se aplique al capital financiero requerible para el desarrollo de estas actividades aéreas.

(67) Nota Informativa de aviación comercial. Desregulación y Cabotaje, México, D.F. a 16 de Agosto de 1989.

(*) El Modelo de desarrollo hacia fuera adoptado por el gobierno de la República Mexicana desde 1985, consiste en reconstruir el conjunto de incentivos y alicientes necesarios para que la estructura productiva se imponga en ella una constante elevación de sus niveles de productividad y de servicio integral al público demandante. Este modelo de desarrollo se abre también para ampliar nuestros productos competitivos en el exterior.

La Política de "Cielos Abiertos" es considerada también una relación natural de mercado entre México, Estados Unidos y Canadá debido a que "el Acuerdo de Libre Comercio es nuestro principal mercado aéreo, que es como consideramos a los Estados Unidos en el sector aéreo"⁽⁶⁸⁾, y "a Canadá con quien se lleva a cabo una mayor participación en los vuelos de fletamento"⁽⁶⁹⁾, de tal manera las aerolíneas mexicanas ganan terreno comercial y agilizan paulatinamente sus coberturas internacionales entre Estados Unidos y Canadá.

B) La Quinta Libertad -aérea-

Otros de los mecanismos más trascendentales para expandir integralmente la cobertura operacional, en la zona de libre comercio para Norte América, de las aerolíneas mexicanas es a través de los convenios aéreos internacionales de gobierno a gobierno, denominados Quinta Libertad -aérea-. De acuerdo con el Convenio de Chicago, de 1944, la Quinta Libertad -aérea- se define como "el privilegio de embarcar pasajeros, correo o carga en el país que otorga el mismo con destino a otro Estado contratante distinto y el de embarcar pasajeros, correo o carga en el Estado concedente del privilegio, proveniente de cualquier otro país"⁽⁷⁰⁾; esto significa que una aerolínea extranjera puede transportar a pasajeros, carga o correo en México estén en el país o vayan de paso.

(68) Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y Estados Unidos, México, D.F. 18 de Agosto de 1989.

(69) Duran, Jaime, "Facilidades a cuernos de aviones de E.U. y Canadá para que para que visiten México", Excelsior, México, D.F. 9 de febrero de 1989, Pp. 5 y 8 (recuérdese que los vuelos de fletamento son aquellos vuelos no regulares que lo hacen las empresas o agencias hoteleras o de viajes desde la posición unilateral y no por convenios bilaterales o multilaterales).

(70) O.A.C.I. Convenio sobre Aviación Civil Internacional. El Convenio provisional de Aviación Civil Internacional fue firmado en Chicago, U.S.A., el 7 de diciembre de 1944.

En la Quinta Libertad -aérea-, que se realiza de gobierno a gobierno con otros países, debe haber reciprocidad; es decir, las mismas facilidades deben otorgarse por ejemplo en Estados Unidos y Canadá con los que México tiene acuerdos.

Para ilustrar el aspecto anterior, se tiene el siguiente caso: Mexicana de Aviación tiene una Quinta Libertad -aérea-, desde 1991, comprendida entre los gobiernos de Estados Unidos, México (país con privilegio de Quinta Libertad -aérea-), Panamá y Venezuela con el propósito de llevar a cabo la ruta Los Angeles- Ciudad de México-Ciudad de Panamá-Caracas y viceversa, es así que dicha aerolínea nacional extiende notablemente sus actividades aéreas no sólo entre México y Estados Unidos, sino también entre Norte, Centro y Sudamérica.

Se puede agregar que los convenios de Quinta Libertad -aérea- crean una correspondencia comercial entre Estados Unidos, Canadá y México para las compañías aéreas nacionales, lo que ha provocado que éstas se incorporen con mayor flexibilidad hacia los mercados de Norte América.

Concluyendo este punto, reiteramos que el Tratado de Libre Comercio es un eficaz medio por el cual las aerolíneas mexicanas aseguran su mercado regional en territorio estadounidense y canadiense, logrando con ello el fortalecimiento de su competitividad internacional.

2.3. La privatización aeroportuaria de México ante el T.L.C.

Como consecuencia de la política de apertura comercial adoptada por México desde 1985, así como de la convicción internacional sobre los estragos de las medidas proteccionistas, la decisión del gobierno mexicano se enfoca a la privatización del sistema aeroportuario del país, siendo ésta la otra salida para mejor administración con prioridades financieras dirigidas al mercado aéreo de México.

A partir de 1988, el gobierno de la República mexicana ha dejado de hacerse cargo lo menos posible de los aeropuertos en nuestro país y las nuevas inversiones se efectúan cada vez más junto con inversionistas nacionales o extranjeros (*). Esto es parte de un proceso en el cual los capitales nacionales y extranjeros-dólares- han ido asumiendo la responsabilidad de dotar la infraestructura aérea de México. Esta descentralización responde a los problemas registrados en 1988 por la falta de capacidad en el servicio aeroportuario reflejada "en un 22% de atraso en las operaciones aéreas del país"⁽⁷¹⁾, por ello la privatización aeroportuaria iniciada por el organismo Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), desde 1988, es uno de los cursos de acción acordes con el resto de la política económica mexicana.

(71) Monjarás Moreno, Jorge A. "Aeropuertos: por no poder atenderlos" *Expansión*, México, D.F. 26 de Octubre de 1988, p.55.

(*) La nueva Ley de Inversión Extranjera, publicada el 27 de diciembre de 1993, estipula en su artículo 7º de las actividades de regulación específica que la Inversión extranjera podrá hasta el 49% fijo participar en la operación de terminales-aéreas- para interiores de carga y en suministro de combustible y lubricantes para aeronaves nacionales. Además se podrá establecer sociedades de col inversión con mexicanos, con incrementos en participación accionaria hasta alcanzar el 100% -en relación al rubro aéreo- para ello véase el artículo 18 de Ley (del título 5º de la Inversión Neutra).

Si en 1988 cada uno de los siete mil empleados de ASA entendía centralizadamente a un promedio de 3,687 pasajeros, para 1991 éstos mismos habían atendido a más de 5,206 pasajeros gracias a las medidas de descentralización adoptadas por Aeropuertos y Servicios Auxiliares⁽⁷²⁾, esto es una eficiencia positiva en favor a aquellas terminales aéreas que son susceptibles de generar altas utilidades a la inversión realizada ya sea por capital nacional o extranjero, "estos capitales permitieron que la operación aeroportuaria de México resultará un atractivo negocio que rindió en 1992 con la captación de \$ 650 millones de viejos pesos anuales en contraste con la captación alcanzada, centralizadamente por ASA en 1988, que no superó el 35% del monto total de captación de utilidades de ASA en 1992"⁽⁷³⁾, es así como la privatización aeroportuaria contribuye a la rentabilidad de las actividades comerciales de los aeropuertos de la República Mexicana incluyendo primordialmente el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

(72) Idem.

(73) Idem.

Ahora, este recurso de ASA ha sido seleccionado también por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), de la cual depende: un Programa de Coinversiones. Al igual que los puertos marítimos, carreteras y ferrocarriles. Al igual que los puertos marítimos, carreteras y ferrocarriles, la infraestructura aeroportuaria ha empleado el capital privado. Esta tendencia significa que en 1995 gran parte de los empresarios mexicanos administrará la infraestructura de comunicaciones y transportes en apoyo al mercado aéreo de México en la zona de libre comercio para América del Norte. Vamos el siguiente cuadro:

Recursos de ASA	%	Coinversiones	%	Total	
1989	55,520	97	1,878	3	57,396
1990	81,520	75	27,730	25	109,428
1991	148,291	70	65,020	30	213,311
1992	196,681	62	121,760	38	318,441(*)

(*)FUENTE: AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (ASA)

Inversiones nuevas ASA en el país: recursos propios y asociaciones.

+Millones de viejos pesos. Informe Anual de 1992.

El cuadro anterior representa que de igual manera, la inversión productiva y la actividad comercial están a cargo de la iniciativa privada nacional y extranjera.- Por esta razón, independientemente de si hay suficiente capital para toda la infraestructura aeroportuaria, Aeropuertos y Servicios auxiliares -ASA- tiene como imperativo obtener los mejores contratos, coinversiones y concesiones con el propósito de establecer una asociación entre Mexicana de Aviación, Aerovías de México e IATA para enfrentar con mejores estrategias de mercado a la competencia aérea comercial proveniente de Los Estados Unidos y del Canadá.

Concluyendo este punto, diremos que la iniciativa de privatización aeroportuaria constituye una de las mejores estrategias rentables para asegurar la consolidación del mercado aéreo de México en la apertura de libre comercio para América del Norte.

2.4 El sistema de Transporte de Carga aérea de México:

A) Equipamiento.

B) Servicio de carga aérea.

C) Marco regulatorio de carga aérea ante el T.L.C.

C.1) Situación hasta 1988.

C.2) Marco desregulatorio de carga aérea ante el T.L.C. a partir de 1989 a 1994.

Antes de abordar los cinco puntos referidos al sistema de carga aérea de México ante el TLC, es necesario precisar que realmente el transporte mexicano de carga aérea es uno de los elementos que sirven a la economía mexicana que se perfila hacia el comercio exterior, que intenta aprovechar ventajosamente su aérea geográfica para incrementar sus flujos comerciales a Estados Unidos y a Canadá. Por ello, el Tratado de Libre Comercio ha empezado a beneficiar a México en materia comercial de transportación de carga por vía aérea, lo cual se tiene inicialmente, desde el primero de enero de 1994, la desgravación arancelaria -que se analizará en el punto C.2 de la presente investigación- donde ésta apoya a los productos mexicanos de exportación para poder ser enviados sin barreras arancelarias y no arancelarias hacia E.U. y Canadá, esto por medio del sistemas preferencial de acceso de productos mexicanos en Norteamérica.

México, antes de su apertura comercial con el TLC de Norteamérica, tuvo que hacer frente a una crisis económica ubicada durante el período posrevolucionario que originó serias repercusiones en la inversión pública y privada, sin embargo el sector de transportación de carga aérea ha tenido adecuaciones en su marco regulatorio que se traducen, desde 1989 a la fecha 1994, en quitar paulatina y normativamente las barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizaban la inversión privada extranjera y nacional antes de entrar en vigor el TLC con E.U. y Canadá.

A) Equipamiento.

El equipamiento de la carga aérea en México, a nivel internacional como internacional, tiene que ver con empresas que se especializan en prestar servicios de carga aérea a terceras compañías comerciales o al público en general.

La inversión en equipamiento del transporte de carga aérea responde al incremento en la demanda de servicios originada por la liberación de flujos comerciales entre México, E.U. y Canadá.- De esta forma la desregulación de la actividad económica-comercial ha generado una importante corriente de inversiones destinada a renovar los procesos de transportación de mercancías por vía aérea con el apoyo de la optimización (reducción de costos de producción) de los procesos productivos.

Para ilustrar el hecho anterior tenemos que en lo relativo a carga aérea, "Mexicana de Aviación realizó pruebas en 1992 con un avión rentado de la Compañía fabricantes de aeronaves civiles la cual es boeing International, que voló diversas rutas entre ciudades de México y de Estados Unidos cuyo resultado fue considerable, ya que el precio de carga de la aerolínea bajó a un 26%, de esta manera dos de los aviones equipo Boeing 727-200 de Mexicana de Aviación fueron convertidos en aviones cargueros con el propósito de incrementar en 25% el tonelaje transportado en 1991, que fue 74.3 millones de tonelada métricas"⁽⁷⁴⁾.- El ejemplo anterior demuestra que los servicios de carga aérea nacional son eficientes como rentables, siempre y cuando dichas empresas aéreas renueven su flota carguera por medio de la optimización de los procesos productivos a través de la utilización racionalizada de equipos aéreos que se encuentren a su alcance para llevar a cabo el servicio de transportación de mercancías (equipamiento).

(74) Llamas, Raúl, et al. "Aerolíneas: ¿Alerta forzosa?". *Exposición*. México, D.F. 28 de octubre de 1992, p.41.

Ahora, debemos recordar que las estimaciones del producto interno bruto - PIB- del sector transporte enfocado en carga aérea, "incluye únicamente el PIB generado por empresas dedicadas de manera principal a prestar servicios a terceros y no al valor agregado por las empresas industriales o agropecuarias de transporte, el cual se integra, en cada caso el PIB del sector respectivo"⁽⁷⁵⁾; esta aseveración significa que el transporte de carga aérea está dirigido a usuarios o a empresas comerciales que requieren en corto tiempo y eficazmente transportar sus productos a otros países como Estados Unidos y Canadá.

Concluyendo este punto, diremos que el servicio de equipamiento, de carga aérea en México a nivel nacional e Internacional, reduce los costos de transportación de mercancías haciendo de éstas oportunas a su destino en el extranjero, pues las mercancías enviadas por avión sufren una manipulación más cuidadosa y eficaz, lo que constituyen una oportunidad para ampliar el mercado mexicano de carga aérea en la zona de libre comercio comprendida con el Estado norteamericano y canadiense.

(75) Dávila, Enrique, et al. México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio, Ed. MC Graw Hill. México, D. F. 1992, p.261.

B) Los servicios de carga aérea de México.

México dispone actualmente, ante el TLC de América del Norte, con un servicio integral de carga aérea que por su rentabilidad y por las ciudades financieras e industriales que opera en la República Mexicana y en esta zona de libre comercio permite considerar a este servicio como un medio eficaz para exportar productos mexicanos a los Estados Unidos y a Canadá.- Si el exportador mexicano utiliza el servicio de carga aérea de nuestro país, optimiza las operaciones aduanales para exportar sus productos, de tal manera que puede ahorrar tiempo a sus socios mercantiles en el extranjero y al recibir estos últimos los productos mexicanos, les proporciona las facilidades del envío directo de la mercancía hacia un destino específico para su comercialización.

Los aviones comerciales y de carga aérea de México realizan escalas en casi todas las ciudades más importantes de los Estados Unidos y Canadá, de esta forma los productos de exportación nacionales tienen un mayor acceso a los mercados estadounidenses y canadienses, permitiendo la ampliación de las operaciones comerciales entre los tres países contratantes del TLC para América del Norte gracias a los servicios de carga aérea que ambas partes ofrecen dinámicamente.

El rubro carguero es una de las ventajas determinantes de las aerolíneas mexicanas ya que forma parte de sus recursos estratégicos para la obtención de mejores ingresos y utilidades generando oportunamente la exportación de productos mexicanos en el extranjero, es así como "Aerovías de México S. A? de C. V., en 1992, transportó 31.7 millones de toneladas métricas en mercancías, y en 1993 se logró un incremento de 94% en términos reales, para ubicarse en 61.4

millones de toneladas métricas en mercancías lo que representó un ahorro operacional del 20% con una captación de utilidades por \$ 7 millones de dólares anuales dadas por sus servicios de carga aérea hacia E.U., Canadá y Europa⁽⁷⁶⁾, por esta razón Aeroméxico como otras aerolíneas nacionales, fortalecen su transportación de carga en América del Norte e incluso en algunos países europeos como Francia y Alemania.- Este fortalecimiento está aunado a la reducción de costos operativos de las aerolíneas mexicanas que les faculta participar, en gran magnitud, en el mercado internacional por sus altos niveles de puntualidad y eficacia.

El aspecto más dinámico de la carga aérea en nuestro país, a nivel nacional e internacional, es su rapidez; este hecho ha contribuido a vencer los factores limitantes que había imposibilitado crecer económicamente a diversas compañías exportadoras de productos mexicanos, porque algunas de éstas están apartadas de las principales rutas comerciales y alejadamente de los principales mercados empresariales a nivel internacional.- Ante esta problemática, la transportación de carga aérea resuelve positivamente a esos factores limitantes mediante la extensión en el envío de mercancías hacia los mercados difícilmente accesibles por otros medios de transporte -mercados industriales que se encuentran en regiones de manera geográfica accidentales por ejemplo-.

(76) Fuente: Aerpylas de México, S. A. de C.V. Dirección de Adquisiciones. Subdirección de Compras. Av. Taheri y Oceanía, México, D.F.

"Además, gracias a los servicios de carga aérea de México, se reducen los gastos de almacén que los agentes y representantes deben pagar en los puntos de ventas en el extranjero con el objeto de disponer adecuadamente con su nivel de existencia a demandantes internacionales que las requieran en poco tiempo⁽⁷⁷⁾, esto significa que las mercancías o productos nacionales llegan oportunamente a los clientes externos, con la ventaja de ser transportadas con una manipulación más cuidadosa que se traduce en la calidad del servicio de carga de la aerolínea y de los propios productos de exportación en el extranjero.

Para concluir este punto diremos que las aerolíneas mexicanas contribuyen a ampliar los mercados comerciales en que participan los exportadores nacionales, en virtud de que se reducen por vía aérea los costos de operación aduanal de los productos mexicanos siendo éstos más competitivos en el mercado internacional, en este caso del estadounidense y canadiense.

(77) Mercado H, Salvador. Tráfico Internacional. Ed. Limusa. México, D.F. 1966, p.118.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

C) Marco regulatorio de carga aérea anterior al TLC de América del Norte.

C.1) Situación hasta 1988.

La regulación de la aviación comercial de México, hasta 1988, bloqueaba la competencia aérea nacional con otras aerolíneas internacionales. Así, el servicio de carga aérea nacional requería de trámites rigurosos en la que se especificaban el número de embarques, sus características y las rutas que podía operar.-" La movilidad entre rutas se permitía sólo por excepción, sujeta a permiso previo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, cuando existían demandas extraordinarias de servicio en determinadas ciudades del país y del extranjero, preferentemente de Estados Unidos⁽⁷⁸⁾; los concesionarios gubernamentales de México establecidos en las aerolíneas mexicanas intervenían, a través de los comités de rutas autorizaciones operacionales, creando un obstáculo comercial que impedía la expansión de las rutas de las compañías aéreas nacionales.

De esta manera, la prestación de carga aérea nacional debía limitarse a una variedad específica de mercancías, aun cuando para su transporte se emplea equipo aéreo especializado, como en el caso de embarques de gran envergadura que requieren aeronaves con dispositivos de carga más amplios y de mejor manipulación por contenedores.

(78) Kessel, Georgina, et al. México y el Tratado Trilateral de Libre comercio. Ed. MC Graw JHill. México, D.F. 1991, p.285

Ahora, las reglas de aplicación de tarifa de carga aérea establecían límite de responsabilidad muy reducido para la aerolínea y prevían una tarifa adicional, en función del valor agrado de carga aérea, cuando el exportador o el usuario particular deseaba que la aerolínea respondiera por el total de ese valor.

Por otra parte, se concentraba un control gubernamental sobre los contratos de prestación del servicio aéreo civil y de carga, con lo cual se disminuía tajantemente el número de agentes aduanales que debía coordinarse con acuerdos de tipo monopolístico; este marco regulatorio respondía a una estrategia de discriminación de precios de carga y de transportación civil en el rubro aéreo nacional para poder operar a nivel internacional, y ésta consistía en una política gubernamental que maximizará las ganancias comerciales del aparato estatal, asegurando en gran medida su posición intervencionista.

Estas reglas intervencionistas del Estado Mexicano originaron, en 1988, efectos negativos como la quiebra de Aeronaves de México S. A. de C. V. por falta de un apoyo de optimización comercial que debía responder a las necesidades de rentabilidad para esta empresa desde la posición gubernamental del Estado Mexicano; o se puede considerar el caso de Mexicana de Aviación, "que ante la carencia de una estrategia financiera de carácter gubernamental, su deuda se concentraba en más de un 50% debido a sus altos costos de reestructuración aeronáutica y de sus sistemas de automatización, lo que significó decrementos del 8% y 33% respectivamente para sumar una pérdida neta de \$ 147,626 millones de viejos pesos⁽⁷⁹⁾.-

(79) Fuente: compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. Oficina de Carga Aérea. Av. Texcoco S/N Esquina Tahel, México, D. F.

Estos efectos negativos desataron, a finales de 1988 y principios de 1989, la discusión sobre las políticas de desregulación para ampliar las rutas operacionales de las aerolíneas mexicanas pasando éstas al sector privado a través de acuerdos comerciales entre Mexicana de Aviación y Aerovías de México con el objetivo de establecer alianzas estratégicas -manteniendo ambas su autonomía operativa- para fortalecer comercialmente la competitividad aérea de México frente a las aerolíneas estadounidenses y canadienses.

Por último, cabe señalar que efectivamente la regulación estatal de las aerolíneas mexicanas, hasta 1988, provocó errores gubernamentales enmarcados en un esquema conservador que había atrofiado la competitividad aérea nacional a nivel internacional y a raíz de esa situación se presentan las nuevas políticas nacionales de desregulación aérea llevadas a cabo, a finales de 1988 y principios de 1989, y fortalecidas con la ratificación del TLC de América del Norte en noviembre de 1993, lo cual significa hacer más eficiente el servicio aéreo de México en materia regional e internacional (E.U. y Canadá).

C.2 Marca desregulatorio de carga aérea nacional ante el TLC de América del Norte, a partir de 1989 a la fecha 1994.

Desde el mes de enero de 1989, la Coordinación del Programa para Revisar el Marco Regulatorio de la Actividad Económica Nacional, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, comenzó una apreciación de los factores limitantes encontrados por la reglamentación de transporte de carga, en el ámbito aéreo.- Por medio de esa apreciación, se prepararon alternativas comerciales que se llevaron a cabo.

Por esta razón en julio de 1989, el Reglamento del Transporte Federal de Carga modificó el capítulo de Explotación de Caminos de la Ley de Vías Generales de Comunicación.- El Reglamento fue evaluado por varias disposiciones surgidas de acuerdo, que conforman el nuevo marco regulatorio, menos inversionistas de carácter estatal, para la operación comercial del Transporte de Carga Aérea.

Entre las principales modificaciones, ha sido la siguiente:" se eliminó la intervención estatal de los comités de red operacional en el proceso de otorgamiento de concesiones, con lo que se facilita la entrada de aerolíneas nacionales ya establecidas (Mexicana de Aviación S.A. de C.V. y de Aerovías de México S.A. de C.V.) como de otras aerolíneas regionales del país, de esta manera se debilitó la posición oligopólica de las rutas comerciales establecidas"⁽⁸⁰⁾, lo anterior permite que el empleo de los servicios de carga aérea sean optativos para el público en general y para las compañías exportadoras de productos mexicanos, con lo cual se suprime las barreras a la competencia aérea comercial.

(80) Reglamento de Transporte Federal de Carga. Publicado en el diario oficial de la Federación, el 16 de julio de 1989.

Es preciso mencionar que las aerolíneas nacionales con capital social requieren de la inversión extranjera para obtener no sólo un mayor porcentaje en captación en la captación de divisas, sino adaptar a estas empresas aéreas nacionales a nuevos sistemas de automatización e incorporar nuevos equipos aéreos (aeronaves avanzadas tecnológicamente) que son instrumentos determinantes para eficientar tanto el servicio de carga como el de pasajeros a nivel internacional, preferentemente hacia Estados Unidos y Canadá (TLC).- De tal manera " la inversión extranjera podrá participar hasta el 25% fijo en: transporte aéreo nacional, transporte en aerotaxi y transporte aéreo especializado⁽⁸¹⁾.- Esta reglamentación se encuentra en el Capítulo III de las actividades y adquisiciones con Regulación Específica de la Nueva Ley de Inversión Extranjera, lo que permite el equilibrio financiero y autónomo de las aerolíneas mexicanas para agilizar sus operaciones comerciales con apoyo de inversión extranjera.

El servicio de carga de las aerolíneas mexicanas tienen un acceso preferencial hacia Estados Unidos y Canadá a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, entrado en vigor el día primero de enero de 1994.- Gracias a este hecho comercial, se eliminan las barreras arancelarias (aranceles pico promedio) y no arancelarias (normas fitosanitarias) que obstaculizaban antes de 1994, la liberación de flujos comerciales de México a E.U. y Canadá. Es así que la desgravación arancelaria del comercio de mercancías aunada a la transportación de carga aérea en el TLC de América del Norte quedó de la siguiente forma:

(81) Ley de Inversión Extranjera. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de diciembre de 1993.

A partir de los tres primeros años, de la puesta en vigor del TLC, E.U. y Canadá desgravarán el 84% y 79% de las exportaciones no petroleras y servicios no mexicanos.- México sólo desgravará 42% y 41% de las importaciones y servicios provenientes de E.U. y Canadá.

E.U. y Canadá liberará, al quinto año, otro 8% adicional de las exportaciones no petroleras y servicios de transporte-aéreo, terrestre y marítimo -de México.- México sólo desgravará solo 1% y 19% de las importaciones y servicios de transporte de E.U. y Canadá.

En el décimo año E.U. y Canadá desgravarán otro 7 y 12% de las exportaciones no petroleras y servicios de transportación de México.- México desgravará el 48% de las importaciones y servicios de transportes provenientes de Canadá y E.U.- Y al decimoquinto año las partes desgravarán el restante 1% de sus importaciones y de sus servicios de transportación,⁽⁸²⁾ Estas desgravaciones periódicas permitirán que las exportaciones y servicios de transportación de México no podrán ser discriminadas por las disposiciones locales de los estados y provincias de E.U. y Canadá.

Culminando este punto, diremos que tanto la desregulación del servicio de carga aérea de México y la desgravación arancelaria para México por parte de los Estados Unidos y Canadá, aseguran al mercado aéreo nacional en estos dos países, lo que significa el fortalecimiento competitivo de las aerolíneas mexicanas en la zona de libre comercio de América del Norte.

(82) Mercado H, Salvador. Estrategia empresarial frente al Tratado de Libre Comercio. Ed. PAC. México, D.F. 1993, p.18 y 19.

Ahora la conclusión de este capítulo es que el mercado comercial de las aerolíneas mexicanas está asegurado prácticamente por su optimización, rentabilidad, productividad y calidad que se plasman vigorosamente en sus operaciones comerciales a nivel internacional frente a los Estados Unidos y Canadá.

CAPITULO III

3. EL RETO DE COMPETENCIA DE LAS AEROLÍNEAS MEXICANAS.

3.1 La competencia de las aerolíneas mexicanas, en su espacio aéreo internacional, con otras empresas aéreas internacionales.

Este capítulo comienza por analizar a las aerolíneas mexicanas que enfrentan el reto de competir, en su propio espacio aéreo, con más líneas aéreas estadounidenses y canadienses.

La competencia por el espacio aéreo internacional se acrecienta cada vez más, dejando atrás los días en que las aerolíneas nacionales gozaban de total protección gubernamental en los años ochentas. Las aerolíneas de Estados Unidos y del Canadá llegan a competir comercialmente, en el espacio aéreo mexicano, con sus mayores estrategias competitivas, mientras que las empresas mexicanas del aire pasan, a partir de 1988 a la fecha 1994, al sector privado y surgen las líneas alimentadoras regionales y los famosos vuelos charter. Por esta razón "El anhelado incremento del turismo, las políticas de descentralización, el fomento a las exportaciones no petroleras, la inversión en aeropuertos, la apertura a la inversión extranjera y el ingreso casi total al mercado mundial, son factores que llenan de optimismo a los representantes del sector aéreo, tanto nacional como internacional"⁽⁸³⁾.

(83) Martínez Sainos, Javier. "Lineas Aéreas: Por un cachillo de cielo". *Expansión*, México, D.F., 28 de marzo de 1990, p.36.

En México tenemos un futuro y un presente muy brillantes para nuestra aviación comercial nacional e internacional, porque de hecho se han abierto rutas como Carolina del Norte-Cancún-Cozumel y Chicago-Puerto Vallarta, además de incrementar la frecuencia de vuelos comprendidos entre New York-Acapulco-New York por AeroMonterrey (línea inter-regional de Mexicana de Aviación).

Entre 1992 y 1994, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) anunciaron la apertura de vuelos de otras líneas aéreas estadounidenses hacia México, particularmente United Airlines, Trans World-Airlines, Delta Airlines y Lesser Airlines, con múltiples proyectos de vuelos charters hacia destinos de polos turísticos*. La creación de Latur, la primera empresa chartera mexicana desde 1989, es la más destacada estrategia comercial de este subramo, y tanto Mexicana de Aviación como Aerovías de México, desde 1988 en manos privadas, se prestan a renovar su flota y a planear rutas que representan una gran demanda⁽⁸⁴⁾. De esta forma Latur y Aero Cancún y, además la Nueva Corporación de Mexicana de Aviación (desde 1991), tienen como meta duplicar su flota en sólo dos años, y en las empresas como Boeing y MC Donnell Douglas de E.U. ya han empezado a colaborar con Mexicana de Aviación y con Aerovías de México por medio de modernos aparatos con un financiamiento anual accesible.

Para analizar el negocio comercial aéreo entre Estados Unidos y México, basta retomar lo siguiente: United Airlines ha logrado incrementos importantes en todos sus negocios, desde 1989, que incluyen la línea aérea, hoteles internacionales, empresas de servicios y comercio, estos factores han favorecido a United con un ingreso anual de 9,014 millones de dólares, de tal forma esta aerolínea se ha colocado en la primera empresa líder en su rama internacional⁽⁸⁵⁾.

(84) *Ibidem*, p.42.

(85) Editorial "Las primera 20 empresas del aire" *Fortune Magazine*, 1° de enero 1990.

Pero las aerolíneas mexicanas no se han quedado atrás porque "a partir de 1988, la Nueva Corporación de Mexicana de Aviación ha obtenido ingresos anuales que superan los \$749 millones de dólares, gracias a lo anterior, en ese año la Compañía Mexicana de Aviación ocupó el lugar 47 entre las aerolíneas internacionales más rentables"⁽⁸⁶⁾. Esto es un logro interesante para fortalecer el desarrollo comercial de la transportación aérea civil de México.

Ahora no solo de pasajeros viven las líneas aéreas nacionales, ya que la carga forma parte sustancial de su negocio. En el caso de Mexicana de Aviación, su servicio de carga se ha consolidado con sistemas innovados de eficiencia y competencia, esto a partir de 1992, para enfrentar competitivamente a otras aerolíneas internacionales, sobre todo, estadounidenses. Por otra parte en el contexto estratégico comercial, tanto Mexicana de Aviación como Aerovías de México han establecido alianzas comerciales para competir con las aerolíneas estadounidenses y canadienses con el objeto de obtener una mayor frecuencia operacional -que ha sido notoria a la fecha- en la Zona de Libre Comercio para Norte América, sin embargo ambas compañías aéreas nacionales mantienen su autonomía operativa.

(86) Idem.

México es un país de integración económica (TLC) y despierta el interés de los inversionistas nacionales y extranjeros que desean obtener capital en dólares aprovechando ventajas tan interesantes tales como el considerado costo reducido de mano de obra, esto es la optimización comercial y por ello, el hombre de negocios nacionales e internacionales se convierte en turista y emplea el uso de aerolíneas charters mexicanas para trasladarse desde los Estados Unidos o Canadá hacia cualquier punto de la República Mexicana, ya sea por Latur o por TAESA Airlines, etc., generando de tal manera la captación de divisas internacionales para México.

Para concluir este punto, es preciso aclarar que la competencia entre transportadoras aéreas internacionales implica a las aerolíneas mexicanas que la de tomarse más eficientes y competitivas, aunque el rumbo ya se ha tomado en este tipo de competitividad nacional. Tanto la empresa Mexicana de Aviación como Aerovías de México si surgieron bajo la protección del Estado, que ha culminado desde 1988 con la privatización de estas dos empresas, deben enfrentarse con aerolíneas estadounidenses y canadienses que saben competir desde varios años atrás, y que, en el primer descuido, captarán un mercado cada vez más exigente.

3.2 Los Determinantes Competitivos de las Aerolíneas Mexicanas

A) Las estrategias competitivas de Mexicana de Aviación S.A. de C.V.

A.1) Aspecto Comercial:

- La privatización de Mexicana de Aviación desde 1988
- La nueva red de rutas de Mexicana de Aviación desde 1992.

-La privatización Comercial de Mexicana de Aviación.

"Una pieza central de la nueva estrategia económica mexicana ha sido la redefinición del papel del Estado en la economía⁽⁸⁷⁾, a partir del cual el gobierno ha devuelto al sector privado la responsabilidad de producir bienes o servicios competitivos y ha ido adecuando los mecanismos de regulación para permitir un funcionamiento eficaz, en este caso, de Mexicana de Aviación.

"Desde el segundo semestre de 1988 la privatización ha comprendido la venta de varias empresas de tamaño considerable, con poder monopólico, como la aerolínea Mexicana de Aviación⁽⁸⁸⁾. Este proceso de privatización empieza a ser significativo en términos de beneficios fiscales y eficiencia competitiva para la compañía Mexicana de Aviación, este beneficio se ha atribuido al financiamiento comercial para la aerolínea a través de dos factores: primero por las utilidades obtenidas por la venta de Mexicana de Aviación durante finales de 1988 y principios de 1989 donde dicha empresa alcanzó utilidades netas que sumaron \$ 54,000 millones de viejos pesos, con capital contable que aumentó a \$ 1.13 millones de pesos viejos⁽⁸⁹⁾; y segundo, Mexicana de Aviación ha aumentado su eficiencia competitiva mediante la reducción de costos de comercialización provenientes de la deregulación y, en algunos casos, lo mejora en la calidad de los servicios de Mexicana de Aviación.

(87) Fernández, Arturo. Consideraciones estratégicas sobre la política de privatización de empresas públicas. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Privatización, Venezuela. Instituto Interamericano de Mercados de capital, 1988

(88) Andere, Eduardo, et al. México y el TLC. ITAM, México, D.F. 1991, p.11.

(89) Editorial. "Las primeras 20 empresas del aire" Fortune Magazine. 1° de enero de 1990.

Mexicana de Aviación, como empresa privatizada, desde finales de 1988 y principios de 1989, constituye la apertura comercial más dinámica en materia aeronáutica civil, su privatización y desregulación propician el ahorro considerable del capital utilizable en todas sus operaciones comerciales tanto nacionales como internacionales.

-La nueva red de rutas de Mexicana de Aviación.

El siguiente aspecto analizará las nuevas operaciones aéreas, seleccionadas por la Compañía Mexicana de Aviación desde territorio mexicano hacia las ciudades más importantes de la Unión Americana, E.U., retomando el marco jurídico que la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) regula las operaciones aéreas hacia E.U. y a los demás países, para así poder comprobar que la nueva red de rutas de esta empresa, fortalecen su participación comercial en los Estados Unidos de América, por medio de la rentabilidad económica que generan dichas operaciones aéreas para la Compañía Mexicana de Aviación.

Para continuar con este punto, es necesario recordar los esfuerzos de la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI) para homologar la nomenclatura con la que se denominan las diferentes ciudades hacia las que operan las aerolíneas comerciales internacionales como Mexicana de Aviación, así se elaboraron siglas que identifican cada punto al que llegan y/o salen estas empresas de aviación comercial.

Ante el Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá, Mexicana de Aviación reestructuró sus servicios internacionales a los Estados Unidos, en aquellas ciudades (o polos estratégicos) donde se registra tanto una considerable movilización de flujos comerciales como una gran afluencia turística proveniente de estas ciudades con el interés de conocer los atractivos vacacionales y de negocios que ofrece México, tales en playas, ciudades coloniales, zonas arqueológicas o ciudades cosmopolitas caracterizadas por sus importantes niveles de industrialización.

De esta forma Mexicana de Aviación ofrece los siguientes nuevos destinos internacionales a los Estados Unidos de América, desde finales de 1991 y principios de 1993:

México-Nueva York-México (MEX-EWR-MEX)

México-Dallas-México (MEX-DFW-MEX)

México-San Francisco-México (MEX-SFO-MEX)

Monterrey-Los Angeles-Monterrey (MTY-LAX-MTY)

Zacatecas-Chicago-Zacatecas (ZCL-ORD-ZCL)

Zacatecas-Ontario-Zacatecas (ZCL-ONT-ZCL)

El Bajío León-Chicago-El Bajío León (BJX-ORD-BJX)

El Bajío León-Ontario California-El Bajío León (BJX-ORD-BJX)

Morelia-Ontario California-Morelia (MLM-ONT-MLM)

Guadalajara-Ontario California-Guadalajara (GDL-ONT-GDL)

Guadalajara-San Antonio-Guadalajara (GDL-SAT-GDL)

Monterrey-San Antonio-Monterrey (MTY-SAT-MTY)

El Bajío León-San Antonio-El Bajío León (BJX-SAT-BJX)

Moreli-San Antonio-Morelia (MLM-SAT-MLM)

Acapulco-Chicago-Acapulco (ACA-ORD-ACA)

Bahías de Hualulco-Los Angeles-Bahías de Hualulco (HUX-LAX-HUX)

Cancún-Los Angeles-Cancún (CUN-LAX-CUN)

Cancún-Nueva York-Cancún (CUN-EWR-CUN)⁽⁹⁰⁾.

Estas rutas operadas desde México hacia ciudades estadounidenses son directas, es decir, de no cambiarse con otras escalas en territorio mexicano, y desde 1992 la Compañía Mexicana de Aviación ha incrementado estos nuevos destinos obteniendo la captación de mayores divisas como también un gran desplazamiento de turistas provenientes de Estados Unidos; para sustentar lo anterior, se tiene como resultado de esta nueva red de rutas "la captación de una utilidad anual de 3.5 millones de dólares y una ocupación promedio de pasajeros del 60% en estos vuelos"⁽⁹¹⁾. De esta manera Mexicana de Aviación ha logrado expandirse en los mercados estadounidenses, ante la apertura de libre comercio, siempre con la expectativa del crecimiento sostenido en la transportación de pasajeros y el movimiento considerable hacia ciudades de los Estados Unidos en la nueva red operacional de la aerolínea.

(90) Itinerarios de Mexicana de Aviación del 17 de septiembre al 24 de octubre de 1992, México D.F. E. Itinerarios de Mexicana de Aviación del 15 de diciembre de 1993 al 2 de abril de 1994, México D.F.

(91) Editorial "Alianza y negocios comerciales entre AVENSA y Mexicana", Caminos de Aire, Internacional de Revistas, México, D.F. enero de 1992, p.5.

A.2) Aspecto Turístico:

-Los paquetes VTP y VHP de Mexicana de Aviación.

A partir de los tres puntos siguientes, se abordaron elementos esenciales para acrecentar la demanda internacional (de Estados Unidos y de Canadá) de los servicios que proporciona actualmente la Compañía Mexicana de Aviación, cabe destacar que tales elementos generan atractivas ganancias para la compañía, colocándola entre las mejores aerolíneas más rentables de América Latina.

Uno de esos elementos comerciales es la gran demanda de los viajes dentro y fuera del país que adquiere una dimensión sorprendente con los paquetes VTP y VHP de Mexicana, que en este período de apertura comercial, desde el primero de enero de 1994, con el TLC ofrecen considerables descuentos para los connacionales, estadounidenses y canadienses obteniendo una creciente demanda de estos servicios. "El programa de ventas de los viajes todo pagado (VTP) y del viaje Hotel Pagado (VHP) representa para Mexicana de Aviación, anualmente, ingresos estimados de 8 000 mil millones de viejos pesos"⁽⁹²⁾; este VTP (viaje todo pagado) por sus características comerciales ha sido creado por Mexicana de Aviación, más de cuarenta y un años, para brindar a sus clientes nacionales y extranjeros la oportunidad de viajar a los destinos turísticos más atractivos de México, el Caribe, Centro América, Sudamérica e inclusive de los Estados Unidos de América.

(92) Editorial "Extosamente Mexicana y Banamex, presentaron los paquetes VTP y VHP". Caminos del Aire. México, D.F. noviembre de 1988, p.110.

Los VTP y VHP son una fórmula económica en los 31 destinos nacionales y en los 17 destinos internacionales (La Habana, Cuba; San de Juan, Puerto Rico; Nueva Guatemala, Guatemala; San José, Costa Rica; Panamá, Panamá; Bogotá, Colombia; Caracas, Venezuela y en Estados Unidos: Miami, Tampa, Orlando, Nueva York, San José California, San Francisco y Denver, Colorado), estos destinos presentan innovaciones en sus servicios conforme a los requerimientos de los clientes.

Los VTP y VHP consiste en la transportación aérea -viaje redondo-, traslados terrestres, tres noches de alojamiento en hoteles de 4 y 5 estrellas, tres desayunos, tres comidas y una excursión. De igual forma, se tiene el VTP económico que sólo se diferencia de otro paquete por el hospedaje en hoteles de dos y tres estrellas, "La novedad en los nuevos paquetes de Mexicana de Aviación fue el VTP especial, que comúnmente integra el pasaje aéreo redondo (nacional e internacional) y el hospedaje, por \$ 999 nuevos pesos y el viajero obtiene otra noche en el hotel⁽⁹³⁾, estos son los mejores precios en el mercado turístico porque ofrecen toda una gama de opciones entre las que se encuentran ciudades cosmopolitas, enigmáticas zonas arqueológicas, exóticas playas y una vasta riqueza de paisajes naturales; para lograr estos beneficios, Mexicana de Aviación se apoya en la aceptable calidad de sus servicios terrestres proporcionados por hoteles de 4 y 5 estrellas y gran turismo (referente a hoteles de máximo reconocimiento internacional por las cadenas Resort Internacional, RCI, Inc, etc.).

(93) Fuente: Dato obtenido del centro de control estadístico de Mexicana de Aviación. Xola 535- piso 16, México 03100 D.F.

También si los clientes nacionales y extranjeros forman parte del programa "Frecuenta de Mexicana de Aviación -que será analizado en el punto A.3 de la presente investigación- éstos podrán acumular kilómetros más rápido, no sólo al volar con Mexicana, sino también al hospedarse en los prestigiados hoteles comprendidos en los paquetes VTP's y VHP's, al rentar un auto o al volar en las aerolíneas regionales de Mexicana de Aviación (AeroMoterrey y AeroCaribe), logrando así canjear sus kilómetros acumulados por vuelos gratis en Mexicana.

Por último estos paquetes de viaje hacen posible que miles de estadounidenses y canadienses se desplacen, ventajosamente, hacia los centros recreativos y de negocios del interior de la República Mexicana, obteniendo cuantiosas divisas en dólares"(*).

(*). La promoción de estos paquetes representan para los clientes procedentes de E.U. y Canadá un ahorro promedio del 40 % gracias al financiamiento otorgado por Benamex para con estos servicios, y esto contribuyó, con otros cursos de acción de distintas aerolíneas nacionales, a que en 1990 fuese un gran año para el turismo nacional por haberse captado en ese año 3,200 millones de dólares.* Fuente Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)

A.3) La calidad del servicio de Mexicana de Aviación, como garantía internacional de sus altos niveles de competitividad.

- La inversión de capitales nacionales que benefician la calidad del servicio de Mexicana de Aviación abordo de sus aeronaves civiles.
- El programa Viajero Frecuenta de Mexicana de Aviación.
- El Servicio Clase Única de Mexicana de Aviación.

- *La inversión de capitales nacionales que benefician la calidad del servicio de Mexicana de Aviación abordo de sus aeronaves civiles.*

Antes de comenzar con el siguiente punto, es indispensable señalar que la calidad es reconocida, a nivel mundial, como una estrategia para el éxito comercial en un ambiente de negocios cada vez más competitivo. De hecho, la calidad de Mexicana de Aviación juega un papel muy importante para obtener una mayor demanda comercial de sus servicios que presta esta empresa por parte de los clientes nacionales y extranjeros (incluyendo a estadounidenses y canadienses), por ello la calidad implica la capacidad de satisfacer e inclusive exceder las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con el propósito de que éstos demanden los diversos servicios de las empresas comerciales y se sientan orgullosos por emplearlos y los elogien, recomienden o vuelvan a demandar.

Por ejemplo se puede se puede citar a Jan Karlson, presidente de Scandinavian Airlines, quien desarrolló una estrategia de competitividad comercial en Europa para consolidar a dicha aerolínea entre las empresas aéreas más solicitadas por sus servicios de calidad, y esta estrategia fue de servicio al cliente llevada a cabo con \$ 8 millones de dólares de egresos y en un año obtuvo una ganancia bruta de \$ 17 millones de dólares, con ventas de \$ 2000 millones de dólares en 1991.

El ejemplo anterior demuestra que la calidad nutre a las ganancias de las aerolíneas comerciales de nuestro país ante el TLC. "En 1989, se sirvieron a los pasajeros de Mexicana, a bordo de sus aeronaves, 7.7 millones de alimentos y casi cuatro millones de litros de bebidas diferentes, que representaron para la aerolínea un gasto de 61 mil 18 millones de viejos pesos⁽⁹⁴⁾. Estos alimentos fueron elaborados por 39 cocinas comerciales establecidas en estaciones del sistema de Mexicana de Aviación, con normas estrictas de calidad e higiene que son sinónimo de la excelencia en el servicio que ofrece a los pasajeros a bordo de clase única con servicio de primera y en su proceso, participaron cientos de profesionales del arte culinario, entre los que figuraron chefs, cocineros, reposteros, cantineros de reconocida fama internacional y técnicos en el manejo de comidas.

Este número de alimentos que se menciona fue distribuido en 22 tipos de menús que tuvieron cambios quincenales, tanto en el desayuno sencillo como en la comida completa, de aves y otras carnes, servidos en rutas internacionales y locales de acuerdo con la duración y horario de vuelos .

De esta manera, los clientes estadounidenses, canadienses y nacionales, que son viajeros constantes, reciben y aprecian el trato excelente de sobrecargos, pilotos, agentes de boletos y reservaciones, representantes de tráfico en los aeropuertos y otros asistentes de servicio, con la calidad de Mexicana de Aviación que hace aumentar la competitividad internacional con otras líneas aéreas.

(94) Editorial, "7.7 millones de alimentos se ofrecieron a bordo en 1989, con una inversión de 61 mil 18 millones de pesos". Caminos del Aire, México, D.F. abril de 1989, p. 56-57.

- *El Programa Viajero Frecuenta de Mexicana de Aviación:*

Otros elementos que benefician la obtención de un mayor volumen de demanda comercial de los servicios de la Compañía Mexicana de Aviación, es precisamente estimular al cliente estadounidense y canadiense para que utilice, en gran medida, estos servicios significando la captación anual "del 50% de divisas en dólares"⁽⁹⁵⁾, que reditúan tanto a la inversión como a las ganancias de la propia aerolínea.

Este estímulo al cliente es conocido como el Programa Viajero Frecuenta de Mexicana de Aviación, caracterizado por la más fácil y rápida forma de viajar gratis. "Es un programa de viajero frecuente, que con el volar con Mexicana o al utilizar los servicios de las empresas afiliadas a los paquetes, VTP o VHP mencionados en el punto A.2 de la presente investigación- acreditan al cliente kilómetros en su cuenta, mismos que podrán ser canjeados por beneficios más pronto de lo que el cliente espera de ello, además este programa es gratuito"⁽⁹⁶⁾. Véase la siguiente tabla:

————— **TABLA DE BENEFICIOS** —————

Kilómetros requeridos	Beneficios
15,000 Km. —————	-Un accenso a la 1a. Clase dentro de la República Mexicana, o 50% de descuento en boleto de acompañante, para la misma clase de servicio e itinerario dentro de la República Mexicana.

(95) Fuente: Dato obtenido del centro de control estadístico de Mexicana de Aviación, Xola 535 -pliso 16, México 03100 D.F.

(96) Boletines de Mexicana de Aviación, del 7 de septiembre al 24 de octubre de 1992, México, D.F., p. 91.

- 30,000 Km. ————— -Un accenso a la 1a. Clase entre México y destinos internacionales, o 50% de descuento en boleto de acompañante, para la misma clase de servicio e itinerario entre México y destinos internacionales o un boleto de clase turista dentro de la República Mexicana.
- 45,000 Km. ————— -Un boleto de Clase turista entre México y destinos internacionales.
- 50,000 Km. ————— -Un accenso a la 1a. Clase entre E:U: y Puerto Rico.
- 60,000 Km. ————— -Un boleto de 1a. Clase dentro de la República Mexicana.
- 90,000 Km. ————— -Un boleto en 1a. Clase entre México y destinos internacionales.
- 120,000 Km. ————— -Un boleto en 1a. Clase entre E.U. y Puerto Rico.

De tal manera, el cliente es atraído a los servicios que ofrece la Compañía Mexicana de Aviación, obteniendo de ella beneficios comerciales que se traducen a su vez en resultados positivos para la aerolínea haciendo de ésta una empresa que se integra, en grandes dimensiones, a los mercados mundiales altamente competitivos.

- *El Servicio Clase Única de Mexicana de Aviación:*

"Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competencia de un sector y trasladarlas al mercado"⁽⁹⁷⁾, y es por ello que el cambio tecnológico crea nuevas posibilidades para el diseño de un producto o servicio, siendo el precursor más usual de la innovación estratégica.

Retomando lo anterior, Mexicana de Aviación, al considerar que los flujos comerciales en el Tratado de Libre Comercio (México, Estados Unidos y Canadá) exigen ciertos servicios de competitividad enfocados en la innovación al cliente, ha desarrollado el sistema Primera Clase desde 1991, realizado por el mejor trato de ética profesional para con sus clientes.

El Servicio Clase Única de Mexicana de Aviación es uno de los más modernos servicios en tecnología; puesto que se encuentra a la altura de las mejores del mundo.

(97) Porter, Michael e. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ed Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991, p.78.

Con amplios y cómodos asientos de piel, monitores individuales de televisión en estéreo, cocina nacional e internacional y las bebidas de predilección para el cliente.

Además, mostradores exclusivos en todos los aeropuertos, recepción y entrega preferencial del equipaje a cada pasajero y la hospitalidad del personal de cabina que hacen la diferencia de volar en Clase Única en todo el avión.

Es así que se inicia una nueva etapa en el desarrollo de Mexicana de Aviación, como empresa privada, con el firme propósito de mantener el liderazgo que ha conservado desde su fundación en 1921.

La concertación de esfuerzos del personal, aunada a la convicción y voluntad de los accionistas de adoptar recursos financieros, garantiza internacionalmente altos niveles competitivos a través de condiciones de trabajo idóneas, la mejor flota y la actualización tecnológica en favor de la innovación comercial que presenta actualmente (1994) la Compañía Mexicana de Aviación.

A.4) Aspecto Auxiliar:

- Las medidas auxiliares de Mexicana de Aviación, contra demoras y cancelaciones .

Para la compañía Mexicana de Aviación es de suma importancia los mínimos índices de demora y cancelaciones registrados entre 1991 y 1993. Se señalan como motivo de estas demoras, los siguientes factores: "los cierres parciales de operaciones que ha sufrido la Compañía Mexicana de Aviación en el período 1991-1993 al cancelarse un 15% de vuelos y registrarse 50 costosas demoras"⁽⁹⁶⁾, estos factores se producen a causa de malas condiciones meteorológicas que prevalecieron (periódicamente) por gruesas capas de neblina , bajas temperaturas, altas precipitaciones pluviales, etc.; detectados en la República Mexicana y Estados Unidos.

Por tal motivo, a partir del mes de enero de 1994 Mexicana de Aviación ha retomado las medidas drásticas estipuladas en 1986 que, aunque, costosas, han vuelto a rendir los mejores resultados que se habían esperado, y fueron las siguientes:

- "1.- Incrementar el número de tripulaciones así como el número de reservaciones.
- 2.- Tener diariamente dos aviones en mantenimiento y tres de reserva, uno de éstos últimos cerca de las puertas de salida para suplir cualquier vuelo de último momento.

(96) Fernández, Fausto. "Demoras y Cancelaciones Aéreas" Aeroperiódico, Periodismo de Altos Vuelos. México, D.F. 7 de Febrero de 1994, p.2.

3.- Proporcionar una adecuada campaña de información al público cuando ocurran cancelaciones o demoras⁽⁹⁹⁾. De esta forma la aerolínea está consciente de que el problema puede agravarse en estos casos si no se mantiene oportunamente informado al público su conjunto.

Cabe destacar que en el lapso en que se vieron afectados los servicios comerciales de Mexicana de Aviación, no se registraron inconvenientes que afectaran la comodidad de los pasajeros de dicha empresa, tanto en los diferentes aeropuertos internacionales de la República Mexicana como en los aeropuertos de la unión americana (E.U.) a los cuales Mexicana de Aviación presta sus servicios, ya que los cuerpos de seguridad, vigilancia y limpieza redoblaron sus actividades en los aeropuertos ya mencionados, dando atención oportuna a los viajeros de Mexicana de Aviación y de otras empresas aéreas.

A.5) Carga:

- El servicio de carga aérea de Mexicana de Aviación.

Sin duda alguna, la carga aérea es un área muy importante para Mexicana de Aviación porque "el ingreso es mayor en un 75% al transportar carga que al transportar pasajeros, hecho que garantiza el incremento de este servicio en dicha aerolínea"⁽¹⁰⁰⁾; en Mexicana de Aviación el movimiento de su servicio de carga aérea es más complicado que el de pasajeros por la siguiente razón: desde luego cada pieza de carga debe estar debidamente documentada y ser transportada, no tan sólo de un aeropuerto a otro, sino del punto de origen, y claro está, de puerta a puerta.

(99) Editorial. "Carta del Director de la Compañía". Camino del Aire. México, D.F. noviembre de 1986, p.9.

(100) Fuente: Oficina de Carga de Mexicana de Aviación. Oficinas Generales: Av. Texcoco S/N Esq. Tahel, Col. Perifón de los Baños, México, D.F.

Tratándose de embarques internacionales, Mexicana de Aviación maneja gran parte de estos embarques y lleva a cabo todos los trámites aduanales con el objeto de no molestar al cliente con un sinnúmero de requisitos internacionales para la exportación o simplemente para la transportación de carga particular.

Muchas firmas y oficinas de Mexicana de Aviación, realizan un considerable número de embarques, por lo que dispone del personal ampliamente capacitado para llevar a cabo esta actividad.

Ante la apertura comercial (TLC), los vuelos cargueros de esta empresa por lo general operan entre importantes puntos de intenso tráfico de carga en los Estados Unidos habiendo transportado, en 1991, 74.3 millones de toneladas métricas de mercancías⁽¹⁰¹⁾. Tratándose de lo anterior, en Mexicana de Aviación las tarifas de carga aérea son aplicadas con base en el peso o con base en el peso más el volumen; esto es, de acuerdo con el tamaño de las piezas de embarque. Por lo general se considera a cierto número de centímetros cúbicos como el equivalente a un kilo de peso.

En los embarques internacionales (a E.U.) se concede al remitente una determinada cantidad de centímetros cúbicos para cada kilogramo si la carga excede el volumen concedido tiene que pagar una tarifa más alta.

(101) Martínez s, Javier, et al. "Aerolíneas: ¿Alertaraje forzoso?". *Expansión*. México, D.F. 28 de octubre de 1992.p.41.

No obstante lo anterior, cuando se trata de carga relacionada con tarifas de pasajeros de Mexicana de Aviación, se aplican tarifas especiales para cierta clase de artículos.

Por lo que se refiere a carga, la aerolínea también puede aceptar el sistema de cobro al entregar la mercancía. Este sistema es muy generalizado entre las grandes firmas que hacen envíos de carga con mucha frecuencia. Sin embargo, al público en general se le pide cubrir previamente el costo de embarque.

Ahora con respecto a embarques internacionales, algunos países no permiten que la transportación de carga se efectúe sin que el costo del embarque haya sido previamente cubierto, no importando quién sea el remitente, aunado a lo anterior, Mexicana de Aviación dispone de representantes internacionales de ventas para carga cuya función es similar al agente aduanal.

En relación a las agencias de carga, el negocio de embarque creó el puesto de agente aduanal. "El agente aduanal realiza dos procedimientos importantes: primero, documentar productos de exportación o mercancías particulares de salida al extranjero y segundo, retirar la carga llegada (por ejemplo productos de importación), cumpliendo con los reglamentos aduanales⁽¹⁰²⁾; a través de este procedimiento el agente aduanal contribuye con los remitentes de carácter internacional.

(102) De La Torre, Francisco. *Agencias de Vuelo y Transportación*. 5ª Edición. Trillas, México, D.F. 1990, p.130.

Por último, Mexicana de Aviación muestra al cliente, al exportador o al importador comercial la guía aérea que es el documento más importante que acompaña al embarque, mismo que es considerado como el boleto con el cual viaja la carga. Por lo general consta de 12 copias siendo una para el remitente, otra para el consignatario y una copia certificada de carga aérea de la compañía Mexicana de Aviación.

B) Las estrategias competitivas de Aerovías de México, S.A. de C.V.

B.1) Aspecto comercial:

- Aerovías de México, S.A. de C.V., Como línea aérea privada desde 1988.

A partir de este punto, corresponde analizar la competitividad aérea de Aerovías de México S.A. de C.V., frente a las aerolíneas estadounidenses - primordialmente- y canadienses tomando en primera instancia la privatización de esta aerolínea mexicana desde 1988.

Aerovías de México es una línea aérea totalmente privada que inició sus operaciones comerciales con el nombre de Aero México, el día primero de octubre de 1988.

Participan en el Nuevo Aero México: "el sector privado (Grupo-Icaro), el sector social (Sindicato de Pilotos ASPA) y al sector financiero (BANCOMER), compartiendo todos ellos el siguiente propósito: satisfacer, competitivamente, las necesidades de comunicación aérea tanto internas -en la República Mexicana - y esencialmente, como externas hacia los Estados Unidos de América, de manera eficiente y rentable"⁽¹⁰³⁾.

(103) De Prevolski, Gerardo, "Carta del Presidente Ejecutivo de Aeroméxico". *Escaje*, México, D.F. octubre de 1989, p.4.

A cinco años de su inicio el Nuevo Aeroméxico tiene una completa y extensa red de rutas en México, la cual se complementa -en gran magnitud- con rutas internacionales en los Estados Unidos y Europa, de esta manera dicha empresa aérea "pasó, entre las aerolíneas mundiales más rentables, del lugar 47 en que se ubicó en ingresos en 1991 al sitio 43 en 1993, lo que representó un aumento del 33.7% en captación de divisas extranjeras (dólares) provenientes de los Estados Unidos"⁽¹⁰⁴⁾. Ante la apertura comercial, donde la permanencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones mexicanas depende de la capacidad competitiva, Aeroméxico responde al reto estratégico, prioritario e impostergable de forjar una línea aérea capaz de competir con compañías aéreas estadounidenses de prestigio internacional, garantizando a sus clientes nacionales e internacionales E.U. y Canadá: calidad, eficiencia, confiabilidad, un servicio excepcional y seguridad.

El objetivo de Aeroméxico a corto y mediano plazo es consolidar y aumentar, en una amplia proporción, su operación internacional hacia Estados Unidos y al Canadá con alianzas comerciales fijadas en otras empresas aéreas internacionales, así también mantener el nivel de oferta que se requiera en el ámbito internacional con normas de calidad más altas.

(104) Editorial. "Aeroméxico y Mexicana entre las aerolíneas más rentables de América Latina", *El Nacional*, México, D.F. 30 de noviembre de 1993, p.26.

Aeroméxico como empresa privada lleva a cabo una política de competitividad estipulada en esta empresa aérea, consistente en "acciones de prevención contra la no conformidad del servicio aéreo civil; identificar y registrar cualquier problema de competitividad comercial; verificar la implementación de soluciones estratégicas; controlar con eficiencia todos los procedimientos de servicio al pasajero nacional y extranjero como son: migración, documentación, paquetes vacacionales, servicios de carga aérea, etc."⁽¹⁰⁵⁾. De esta forma, la captación de divisas extranjeras provenientes de E.U. y del Canadá depende del expansionismo comercial que Aeroméxico efectúe integralmente en sus servicios al público demandante de estos dos países, con una característica fundamental la cuál es la calidad del servicio de esta compañía de aviación civil.

(105) Fournier, Ma. Teresa. "Nuestro objetivo: Rebasar las expectativas del pasajero". *El Pasajero*. México, D.F. noviembre de 1991, Pp.2-11.

B.2) Alianza comercial con otras líneas aéreas:

- Los vuelos operados por Aeroméxico bajo convenio de código compartido con America West Airlines.

Aeroméxico y America West Airlines formalizaron una alianza comercial de código compartido mediante el cual están volando diariamente desde la Ciudad de México vía Phoenix, Arizona; a partir del 5 de julio de 1992, a los siguientes destinos en Estados Unidos de América:

MEXICO-PHOENIX-LAS VEGAS-PHOENIX- MEXICO.
(MEX-PHX-LAS-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-CHICAGO-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-ORD-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-FLAGSTAFF-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-FLG-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-ATLANTA-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-ATL-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-CEDAR RAPIDS-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-CID- PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-COLUMBUS, OHIO-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-CMH-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-MOLINE, ILLINOIS, PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-MLI-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-HOMAHA-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-HOMA-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-SAN FRANCISCO-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-SFO-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-DESMOINES-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-DSM-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-SEATTLE-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-SEA-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-LONGBEACH-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-LGB-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-YUMA-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-YUM-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-PORTLAND-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-PDX-PHX-MEX).

MEXICO-MINNEAPOLIS, ST. PAUL-PHOENIX-MEXICO.

(MEX-PHX-MSP-MEX).

MEXICO-PHOENIX-SAN JOSE,CALIFORNIA-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-SJC-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-SALT LAKE CITY,UTAH-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-SLC-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-ORANGE COUNTY-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-SNA-PHN-MEX).

MEXICO-PHOENIX-WICHITA-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-ITC-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-ONTARIO, CALIFORNIA-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-ONT-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-PALM SPRINGS-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-PSP-PHX-MEX).

MEXICO-PHOENIX-DENVER-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-DEN-PHX-MEX).

Y en Canadá:

MEXICO-PHOENIX-TORONTO-PHOENIX-MEXICO.
(MEX-PHX-YYZ-PHX-MEX).⁽¹⁰⁶⁾

(106) Itinerarios de Aeroméxico del 5 de julio al 7 de septiembre de 1992. México, D.F., p.31.

A través de este convenio y de la apertura comercial con el TLC, Aeroméxico obtiene la consolidación como línea aérea comercial en los Estados Unidos y Canadá, ya que se ha propiciado una participación igual en gastos y utilidades que generan estas rutas que abarcan el norte, centro y sur de los Estados Unidos y en el sur de Canadá esto es el Estado de Ontario-Toronto. Gracias a esta cobertura comercial aérea, Aeroméxico logra la obtención de divisas extranjeras en dólares; en la cual las dos empresas tienen derecho de tráfico internacional: la primera, de México a Phoenix y viceversa, y la segunda en las rutas ya indicadas, como por ejemplo la ruta comprendida de México a Long Beach, California vía Phoenix-Arizona.

Aeroméxico aportó a esta alianza comercial de código compartido su quinta libertad aérea que le autoriza llevar, recoger pasaje y carga hacia Phoenix, Arizona.

Como resultado de esta alianza comercial de código compartido que en la actividad aeronáutica se denomina Joint Venture, "Aeroméxico ha obtenido una utilidad, sumada con sus demás rutas hacia E.U. y Europa, de 29.3 millones de dólares en 1992"⁽¹⁰⁷⁾.

También desde 1992, dicha empresa ocupa el primer lugar entre las aerolíneas estadounidenses que ofrecen vuelos desde Estados Unidos vía Ciudad de México hacia Latinoamérica con el 24% de operación comercial, siendo Miami su mayor puerta de entrada y salida; mientras que American Airlines ocupa el segundo lugar general después de Aeroméxico, en vuelos entre los Estados Unidos y América Latina con el 22% de operación comercial"⁽¹⁰⁸⁾.

(107) Ibidem. "Aeroméxico y Mexicana entre las aerolíneas más rentables de América Latina". *El Nacional*, op. cit., p.26.

(108) Editorial. "Disputan Aerolíneas Rutas de América Latina". *El Excelsior*, México, D.F. 10 de diciembre de 1993, p.4.

Lo anterior demuestra que Aeroméxico es una línea aérea que enfrenta con competitividad y rentabilidad a otras líneas aéreas de los Estados Unidos, cuyo resultado ha sido tanto el expansionismo operacional de dicha empresa como la obtención de considerables divisas extranjeras que estimulan positivamente la aviación comercial de México ante el TLC de América del Norte.

B.3) El Servicio Integral de Aerovías de México, S.A.de C.V.,:

- El Programa Frecuente de Aeroméxico.
- El Sistema Innovado de Reservas de Aeroméxico.
- La Eficiencia Operativa de Aeroméxico.
- Aeromexpres: El Servicio de Carga de Aeroméxico.

Aeroméxico ha analizado que, ante la apertura comercial con E.U. y Canadá, el cliente extranjero y nacional es quien señala los lineamientos a seguir de una empresa y determina las reglas del juego de un mercado comercial; porque es precisamente el cliente que marca la sobrevivencia de una empresa.

Considerando lo anterior, Aeroméxico instrumenta en su estrategia competitiva cuatro cursos de acción -ya indicados al principio de este punto- en función a los requerimientos de sus clientes, con la finalidad en poder lograr de ellos lealtad de demanda que es un fenómeno típico en mercados de libre comercio; este aspecto precedente es importante ya que de lo contrario el cliente puede elegir algunos de los innumerables servicios que ofrecen otras empresas aéreas.

Por consiguiente Aeroméxico persigue obtener, cada vez más, una mejor captación de demanda comercial a raíz de los cuatro cursos de acción implementados en septiembre de 1991, de tal forma se comenzará por analizarlos cualitativa y cuantitativamente;

- El Programa Viajero Frecuente de Aeroméxico.

El Programa Viajero frecuente de Aeroméxico está dirigido a clientes extranjeros y nacionales que viajan por negocios o de placer dentro de la República Mexicana y hacia los Estados Unidos, Canadá y Europa.

Este programa se caracteriza de la siguiente manera: Al viajar con boleto de Clase Premier "J" o Clase Turista "Y", el kilometraje se acumula en favor del cliente con la finalidad de obtener gratis con un acompañante, participar en promocionales especiales de Aeroméxico, manejo preferencial de equipaje y gozar de los beneficios de Salón Premier en aquellos aeropuertos en que tal servicio este disponible, para que los clientes de esta aerolínea disfruten un exclusivo ambiente mientras esperan abordar su vuelo. Este programa tiene las siguientes especificaciones ⁽¹⁰⁰⁾.

- 1) No se acumularán kilómetros por vuelos realizados con anterioridad a la inscripción del cliente en el programa que ha sido implementado el 15 de septiembre de 1991.
- 2) Los kilómetros serán acumulados sólo en los vuelos realizados con Aeroméxico y Aeromar.
- 3) El kilometraje no se acreditará cuando los boletos no sean utilizados, sean reembolsados o adquiridos adicionalmente para el mismo vuelo.

(100) Editorial. "Procedimientos del Club Premier de Aerovías de México, S.A. de C.V." Aeroméxico, México; D.F. 15 de septiembre de 1991 Pp. 1-9.

- 4) Para que se acrediten los kilómetros al cliente será necesario inscribirse al programa por medio de las oficinas o del sistema de reservaciones de Aeroméxico, e indicar su número de cuenta al hacer su reservación en las oficinas de boletos de Aeroméxico, en cualquier agencia de viajes e inclusive en los mostradores de documentación de vuelos de Aeroméxico en aquellos aeropuertos en que opera dicha aerolínea.
- 5) Los estados de cuenta, de kilómetros volados, podrán ser enviados por correo mensualmente; a todos los clientes socios nacionales o extranjeros cuyos estados de cuenta demuestren actividad en ese periodo.
- 6) Aeroméxico será quién resuelva cualquier cuestión relativa a la acreditación de kilómetros, tomando en cuenta individualmente a todos los clientes inscritos en el programa.

A continuación, se muestra la estructura de Programa Viajero Frecuente de Aeroméxico:

TABLA DE ACREDITACIÓN⁽¹¹⁰⁾

COMPENSACIÓN PARA ASCENSOS A CLASE PREMIER DE AEROMEXICO.

COMPENSACIÓN:	MERCADO COMERCIAL	KM. REQUERIDOS.
Cambios de clase con tarifa "Y" y tarifa "J" (turista) (Clase Premiera)	En México	16 000 Km.
	México -E.U.A.	32 000 Km.
	México-Europa	64 000 Km.
	México-Canadá esto en conexión con Phoenix, Arizona por América West Airlines	32 000 Km.

(110) De Prevostain, Gerardo: "Boletín Informativo del Club Premier de Aeroméxico". Aeroméxico, México, D.F. 15 de septiembre de 1991, p.1.

PROGRAMA VIAJERO FRECUENTE DE AEROMEXICO

COMPENSACIÓN: KM REQUERIDOS CON BOLETOS DE VIAJE REDONDO

Boleto de: Viaje gratis en la República Mexicana en clase turista.

32 000 Km.*

Boleto de: Viaje gratis en clase Premier.

64 000 Km.*

Boleto de: Viaje gratis en E.U. y Canadá en clase turista.

48 000 Km.* y 96 000 Km.**

Boleto de: Viaje gratis a Europa con clase turista, en temporada baja.

64 000 Km.* y 128 000Km.**

Boleto de: Viaje gratis a Europa en clase Premier, en temporada alta.

160 000 Km.* y 320 000 Km.**

*Capacidad controlada.

**Sin control de capacidad.

El Programa Viajero Frecuente de Aeroméxico significa el compromiso contraído con cada cliente nacional o extranjero para brindarle, con perfección, un servicio excepcional que corresponda a su lealtad y a la consecuencia de la implementación de ese programa a consistido en que tal aerolínea mexicana ha mejorado su imagen comercial en los Estados Unidos y Canadá, lo que significa una gran captación de ingresos y utilidades en millones de nuevos pesos que superan el 60% anuales.

- El Sistema Innovado de Reservas de Aeroméxico:

El segundo curso de acción comercial de Aeroméxico, es su Sistema Innovado de Reservas. Aeroméxico en vínculo con IBM de México han formado equipo para desarrollar el sistema de reservas más completo en el mercado internacional, y así ofrecer la tecnología más avanzada al servicio de la industria aérea. "Este sistema ofrece al pasajero nacional, estadounidense y canadiense la información inmediata sobre disponibilidad de vuelos, destino, selección previa de asientos, conexiones inmediatas con otras líneas aéreas"⁽¹¹¹⁾, así como servicios complementarios: reservas de hotel, autorizaciones de crédito, etc.

Otra ventaja de este sistema de automatización de pasajeros es que al momento de reservar, se obtendrán datos valiosos sobre el historial de vuelo de los pasajeros internacionales, para ofrecerles un servicio más especializado tanto en tierra como durante el vuelo; especificaciones como el tipo de alimentación que acostumbran y requerimientos especiales, son tomados en cuenta de inmediato. También en el área del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México entre otros aeropuertos de la República Mexicana y de E.U., a los que brinda servicio operacional; Aeroméxico en éstos implementa la tecnología más perfeccionada.

Aeroméxico hace uso del sistema auxiliar "Aeropuerto 2000" que permite la documentación rápida a los pasajeros, así como pases de abordar anticipados, preasignación de asientos, documentación y seguimiento automático de equipaje, entre otros beneficios"⁽¹¹²⁾. Aeropuerto 2000 emplea sistema UYSIS y se aplica a partir de septiembre de 1991 y en todo el sistema de aeropuertos nacionales y extranjeros de E.U., Canadá y Europa.

(111) *Ibid.*, p.2.
(112) *Ibid.*

- *La Eficiencia Operativa de Aeroméxico:*

El tercer curso de acción comercial de Aeroméxico es su eficiencia operativa demostrada desde el surgimiento de esta empresa como línea aérea privada en octubre de 1988.

Gracias al hecho anterior, "Aeroméxico ha tenido el reconocimiento internacional de puntualidad aérea, dado por el U.S. Department of Transportation en 1991; porque los niveles de esta eficiencia operativa siguen siendo los siguientes:

- a) Mejor puntualidad: 96.9%
- b) Menor cancelación de vuelos: 00.3%
- c) Mejor manejo de equipaje: 99.9%⁽¹¹³⁾.

Además, Aeroméxico ofrece en la actualidad a sus pasajeros un sistema de rutas de 38 destinos, y aumenta consistentemente la frecuencia de sus vuelos.

Aeroméxico cuenta con 49 oficinas de boletos en todo el país "41 en México, 6 en E.U., 2 en Canadá y 2 en Europa. Adicionalmente tiene 51 oficinas de ventas situadas en lugares claves de todo el mundo que están conectadas a todo el sistema de destinos de Aeroméxico"⁽¹¹⁴⁾. Ante la ya comenzada Apertura Comercial con Estados Unidos y el Canadá, los logros de este tipo de eficiencia operativa de Aeroméxico, sitúan a esta empresa como una mejor línea aérea rentable que transporta con la calidad del servicio más alta a pasajeros nacionales, estadounidenses, canadienses, etc.

(113) Editorial, "El Mundo a México y de México al Mundo". Aerovías de México, S.A. de C.V. México, D.F. enero de 1992, p.1.

(114) Idem.

-AEROMEXPRES: El Servicio de Carga de Aeroméxico

Entre otros cursos de acción más importantes de Aeroméxico es su servicio de carga aérea. Frente al Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá en relación a embarques de carga aérea nacional e internacional, de forma ágil, económica y competente, así como la entrega rápida de paquetes y correspondencia, aplicando tarifas en base a los milímetros cúbicos que representan el total de kilos por embarques a pagar, Aeroméxico, a partir de enero de 1992, cuenta con su propia filial de carga: AEROMEXPRES.

AEROMEXPRES ha sido integrada para ser más eficiente el movimiento de carga entre todos los puntos de tierra y mar, "ofrece una gama completa de servicios que cumplen todos los requisitos de los clientes de Aeroméxico, en 31 destinos nacionales, 9 destinos internacionales en E.U. (Brownsville, Houston, Los Angeles, Miami, New Orleans, New York, San Antonio, San Diego, Tucson, e indirectamente a Phoenix-Arizona por America West Airlines), una oficina de carga aérea en Vancouver -Canadá- y finalmente cuatro en Europa (Frankfurt, Madrid, París y Roma)⁽¹¹⁵⁾. Aeroméxico y su servicio de carga contribuyen a agilizar la liberación de los flujos comerciales en la zona de libre comercio para Norte América ya que sus tarifas respetan los lineamientos de los acuerdos paralelos con respecto de no efectuar prácticas desleales de comercio que superen el 25% en el margen de participación comercial.

De esta manera, Aeroméxico ha logrado expandirse en los mercados del centro, norte y sur de los Estados Unidos y en Toronto Canadá, siempre con la expectativa aérea civil y ampliando el movimiento de carga aérea desde la ciudad de México o del interior de la República Mexicana hacia la Unión Americana U.S.A.

(115) *Ibid.*, p.3.

3.3 El surgimiento de nuevas líneas aéreas en México.

Otro momento que vive la aviación mexicana ante la apertura comercial con el Tratado de Libre Comercio, es el surgimiento de los nuevos vuelos regionales e internacionales algo relativamente nuevo. Errores gubernamentales enmarcados en un esquema muy conservador crearon algunas líneas aéreas regionales que tardaron muy poco en irse a la quiebra.

Hoy, en un ambiente de desregulación del sistema aéreo comercial son numerosas las empresas aéreas que funcionan con singular éxito tanto como aerolíneas privadas y civiles como empresas aéreas regionales con vuelos internacionales. Algunos ejemplos: TAESA AIRLINES (Transportes Aéreos Ejecutivos S.A. de C.V.), Aeromar, Aero California, Aero Caribe, Aero Libertad, Aero Cozumel, Aero Monterrey, Latur, SARO (Servicios Aéreos Rutas Oriente S.A. de C.V.) etc. Entre estas nuevas aerolíneas las más rentables son TAESA AIRLINES y Aeromar, veamos el porque de esta rentabilidad.

TAESA AIRLINES (Transportes Aéreos Ejecutivos S.A de C.V.) inició sus operaciones tanto como línea chartera -para vuelos especiales contratados por agencias de viajes- como empresa aérea ejecutiva desde mayo de 1990, y a partir del primero de enero de 1992 que TAESA AIRLINES se incorporó al sistema comercial aéreo civil en algunas rutas locales en la República Mexicana y ha tenido una gran expansión comercial hacia Estados Unidos y Canadá.

Cabe señalar que esta empresa aérea tiene tres bases importantes de división comercial "una en los Estados Unidos donde la casa matriz está ubicada en World Wide Charter Division Sales Office 500 fifth Avenue, New York 10 110, otra en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México Sección Aviación Comercial- y la última en su base ejecutiva del aeropuerto de Toluca, Estado de México"⁽¹¹⁶⁾. TAESA AIRLINES es una aerolínea nacional asociada a ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares), al SENEAM (Servicios de Navegación al Espacio Aéreo Mexicano, por otro lado, en el aspecto internacional dicha empresa "está reconocida por la IATA y regulada por la Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos (FAA)."⁽¹¹⁷⁾. Lo que distingue a TAESA AIRLINES de otras líneas aéreas estadounidenses y mexicanas es su servicio integral dado por la liberación de tarifas aéreas nacionales e internacionales de acuerdo con la IATA, servicios de vuelos charters y ejecutivos, servicios de carga aérea tanto nacional como internacional, servicios de helicópteros, de ambulancia aérea y de mantenimiento de equipo aéreo.

TAESA AIRLINES se ha expandido y consolidado en el mercado estadounidense que le ha permitido transportar "1.8 millones de pasajeros en transporte aéreo regular, con 660 mil en charters con aplicación de aviación ejecutiva, obteniendo ganancias del por mayor a un 75%"⁽¹¹⁸⁾. TAESA AIRLINES considera que el Tratado de Libre Comercio (TLC) con E.U. y Canadá, representa la oportunidad de expandir con mayor frecuencia sus servicios operacionales a E.U. y al Canadá, de tal manera esta empresa invierte "300 millones de dólares, cuyos recursos se canalizan preferentemente a dos aspectos:

Primero a la construcción de la infraestructura para mejorar su base aérea ejecutiva en Toluca (1994-1995), dentro de un espacio de 80 mil metros cuadrados, así como mantenimiento de equipo terrestre y aéreo.

(116) Editorial, "Despegamos con un mundo de experiencia" TAESA AIRLINES: *Boletín informativo*, 6 de septiembre al 6 de octubre de 1993, sin número de página.

(117) *Ibid.*

(118) Valdés, Jesús. "Tocó fondo la guerra tarifaria y ahora viene la consolidación" AEROPUERTO: Periodismo de altos vuelos. México, D.F. 7 de febrero de 1994, Pp. 1y 15.

Segundo, ampliar sus nuevas coberturas hacia Los Angeles California y consolidar sus nuevas rutas entre Monterrey y Nueva York, México y Toronto e inclusive competir contra las aerolíneas estadounidenses para establecer con una mejor tarifa comercial entre México y Tokio⁽¹¹⁹⁾.

Para sustentar su operación comercial a nivel local como internacional, TAESA AIRLINES cuenta con 75 jets; la cuál constituye, la mayor flota de aviones de América Latina, sus servicios de fletamento (charters) y comerciales de carácter civil, se componen por aviones tipo 737, 757 y 767.

Además, la demanda captada en 1992 -de TAESA AIRLINES- expresada en pasajeros kilómetro fue "de 751 millones y en período enero/agosto de 1993 fue de 1124 millones esta cifra representa un incremento del 256% en relación al mismo período del año anterior"⁽¹²⁰⁾. Es así que TAESA AIRLINES afianza y fortalece el mercado aéreo de México con la siguiente política operacional: La competencia comercial parte de líneas aéreas rentables y no de las que no son rentables.

Ahora, véase el caso de Aeromar: Aeromar comenzó sus operaciones comerciales como línea aérea regional el primero de septiembre de 1997. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes invitó a Aeromar a operar en la Ciudad de México para cubrir algunos de los servicios que dejó vacantes la quiebra de Aeronaves de México en mayo de 1988.

(119) Idem.

(120) Cacho Silva, Eduardo. "Transporte aéreo", p.31. citado por Ruiz Abbud Fernando et al. Foro de Comercio Exterior, Canaco TM. Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. México, D. F. 1994. 133 págs.

Y es a partir de ese año que Aeromar se consolida oficialmente como aerolínea regional privada hasta el primero de diciembre de 1991, posteriormente esta empresa aérea formalizó, durante ese mes, un convenio de código compartido con Aero Vías de México, S.A. de C.V., con el propósito de ampliar comercialmente la red de rutas locales e internacionales (hacia ciudades fronterizas de E.U. con México) de Aeroméxico.

La estrategia general de Aeromar es servir de complemento a los servicios comerciales de Aeroméxico y la prueba está en que numerosos vuelos nacionales (México, D.F., Morelia, Uruapan, Cd. Lázaro Cárdenas, San Luis Potosí, Querétaro, Monclova, Salina Cruz Oax., etc.) sobre todo, abrió su apertura internacional a San Antonio y a Hartlingen U.S.A., desde el 8 de septiembre de 1993. Por lo anterior Aeromar mantiene "una oferta cercana a los 40 mil asientos en los más de mil vuelos que realiza mensualmente"⁽¹²¹⁾. De esta forma Aeromar ha superado la etapa de inversión en la renovación de su flota para expandirse a más destinos internacionales hacia los Estados Unidos.

Es por medio de este capítulo que se puede considerar a las aerolíneas mexicanas como eficientes y competitivas lo que permite obtener una gran captación de divisas extranjeras así como la consolidación de estas empresas nacionales en el mercado estadounidense y paulatinamente en el canadiense.

(121) Velázquez, Jesús. Op. cit., p.12.

CONCLUSIONES

Las conclusiones más importantes que se derivan de la presente investigación son las siguientes:

La relación existente entre la normatividad aérea internacional supervisada por la Organización de la Aviación Civil Internacional (O.A.C.I.) con su organismo desconcentrado denominado: Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A.) entre otros y nuestra reglamentación interna en materia de aviación civil - controlada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)- es un equilibrio esencial para las relaciones aéreas internacionales de nuestro país ante el proceso de globalización de los mercados externos.

Las aerolíneas mexicanas como unidades económicas de participación comercial avanzan competitivamente desde su desregulación gubernamental - iniciada a principios de 1989- aunada ésta con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) a partir del primero de enero de 1994; estos dos hechos coyunturales contribuyen a obtener un porcentaje mayor en la afluencia de visitantes estadounidenses y canadienses hacia México, ya sea en plan de negocios o de recreación resultando ser el sector aéreo uno de los elementos indispensables de comercio exterior de México con respecto a la captación considerable de divisas extranjeras benéficas para nuestro desarrollo nacional.

La Zona de Libre Comercio de América del Norte estimula a las aerolíneas mexicanas a volverse más competitivas a través de estrategias convenientes tales como: su propia desregulación gubernamental, calidad del servicio al cliente, liberación de tarifas aéreas, ampliación de sus rutas comerciales, etc.; esto refleja el perfeccionamiento comercial del mercado aéreo de México como instrumento de competitividad empresarial frente a Estados Unidos y Canadá.

Los Convenios Bilaterales Aéreos entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y los Gobiernos de los Estados Unidos de América y Canadá, representan un potencial de mercado económico que se traduce en un apoyo gubernamental de nuestro país en lo referente al fortalecimiento internacional de las aerolíneas mexicanas en los territorios de los otros dos Estados contratantes, logrando además mejores alternativas rentables para la expansión comercial de la aviación civil mexicana a nivel continental y transcontinental.

El sector aéreo de México es altamente competitivo ya que las aerolíneas nacionales alcanzan -desde 1990 a la fecha (1994) -niveles de transportación importantes, lo que solidifica la aviación civil mexicana entre Estados Unidos y Canadá.

Gracias a la implementación gubernamental de la Política de Cielos Abiertos, las aerolíneas mexicanas ganan terreno comercial y agilizan su desarrollo económico en América del Norte debido a que el libre comercio es la mejor viabilidad del mercado aéreo mexicano hacia los centros financieros estadounidenses y canadienses.

Otro elemento que ha permitido que la aviación comercial de México se incorpore con mayor flexibilidad hacia los mercados de Norte América es precisamente la Quinta Libertad -aérea- que crea una mejor correspondencia operacional entre nuestro país con Estados Unidos y Canadá.

La privatización aeroportuaria de México, frente al TLC de América del Norte, ha significado la rentabilidad de las actividades comerciales de los aeropuertos de la República Mexicana, incluyendo el Aeropuerto Internacional de la Cd. de México obteniendo: una amplia capacidad de atención directa con el pasajero nacional y extranjero, así como altas utilidades que genera esta privatización aeroportuaria en el proceso de comercialización internacional de las empresas aéreas mexicanas.

Ha quedado sustentado que las aerolíneas mexicanas, frente al Tratado de Libre Comercio de América del Norte son competitivas y rentables porque:

- a) A partir de 1989, la Nueva Corporación de Mexicana de Aviación ha obtenido ingresos anuales que superan los \$749 millones de dólares, lo que en ese año la Compañía Mexicana de Aviación ocupó el lugar 47 entre las aerolíneas internacionales más rentables.
- b) Las utilidades obtenidas por la venta de Mexicana de Aviación durante finales de 1988 y principios de 1989, alcanzaron los 54 000 millones de viejos pesos, con capital contable que aumentó a \$1.13 millones de viejos pesos; esto incrementó la eficiencia competitiva de dicha aerolínea mediante la reducción de sus costos de comercialización provenientes de su desregulación comercial y de su proceso de mejora continua en la calidad del servicio al cliente.

- c) La promoción de los paquetes turísticos de Mexicana de Aviación representan para los clientes estadounidenses y canadienses un ahorro promedio del 40%, gracias al financiamiento otorgado por BANAMEX para con estos servicios, lo anterior contribuyó, con otros cursos de acción turístico-comerciales de diversas aerolíneas nacionales, a que 1990 fuese un gran año para el turismo nacional al haberse captado 3 200 millones de dólares.
- d) Otros elementos que benefician la obtención de un mayor volumen de demanda canadiense y norteamericana de los servicios de Mexicana de Aviación, específicamente consisten en estimular a este tipo de clientes a través de programas especiales que recompensen la lealtad de su preferencia para con esta empresa aérea, teniendo como consecuencia la captación anual del 50% de divisas extranjeras (dólares) que reditúan las inversiones y las ganancias de dicha corporación aérea.
- e) El resultado de la nueva red de rutas de Mexicana de aviación implantada a partir del 7 de diciembre de 1992, ha sido positivamente la obtención de utilidades mayores de 3.5 millones de dólares y una ocupación promedio de pasajeros más del 60%.
- f) El servicio de carga aérea es una estrategia comercial muy importante para la Compañía Mexicana de Aviación, ya que el ingreso obtenido de tal estrategia es del 75% al transportar mercancías particulares o productos de exportación o de importación.

- g) Areovías de México S.A. de C. V. pasó, entre las aerolíneas mundiales más rentables del lugar 47 que se ubicó en ingresos en 1991 al sitio 43 en 1993 lo que representó un aumento de 33.7% en captación de divisas estadounidenses y canadienses.
- h) La Alianza Comercial con America West Airlines -que en la actividad aeronáutica se denomina Joint Venture-,* Aeroméxico obtuvo utilidades de 29.3 millones de dólares en 1992 con rutas hacia los principales centros comerciales y financieros de la Unión Americana.
- i) Aeroméxico ocupa el primer lugar entre las aerolíneas estadounidenses que ofrecen vuelos desde Estados Unidos hacia Latino América con el 24% de operación comercial, siendo la ciudad de Miami su mayor puerta de entrada y salida, mientras que American Airlines ocupa el segundo lugar general después de Aeroméxico, en vuelos comprendidos entre E.U. y América Latina con el 22% de operación comercial.
- j) Aeroméxico ha tenido el reconocimiento internacional de puntualidad aérea, dado por el U.S. Department of Transportation 1991 porque los niveles de esta eficiencia operativa siguen siendo los siguientes:
- 1.- Mayor puntualidad: 96.9%.
 - 2.- Menor cancelación de vuelos: 00.3%.
 - 3.- Y mejor manejo de equipaje: 99.9%.

*Joint Venture: Alianza Comercial Aérea.

- k) La Compañía Transportes Aéreos Ejecutivos S.A de C.V. conocida con el nombre comercial de TAESA Airlines de México, se ha expandido y consolidado en el mercado estadounidense que le ha permitido transportar 1.8 millones de pasajeros en transporte aéreo regular, con 660 mil pasajeros en vuelos de fletamento o charters con aplicación ejecutiva, obteniendo ganancias del por mayor a un 75%.

- l) La demanda comercial captada en 1992 de TAESA airlines -expresada en pasajeros/kilómetros- fue de 751 millones y en el período enero-agosto de 1993 fue de 1 124 millones de pasajeros, esta cifra significa un incremento del 256% en relación al mismo período del año anterior.

- m) Por su parte Aeromar mantiene una oferta cercana de 40 mil asientos en los más de mil vuelos que realiza mensualmente, de esta forma tal empresa aérea ha superado la etapa de inversión en la renovación de su flota para expandirse hacia más destinos en los Estados Unidos -preferentemente los estados fronterizos de este país-.

Las estrategias operacionales de las aerolíneas mexicanas, hacen de éstas ser más competitivas y rentables frente a la competencia comercial de las compañías aéreas de Estados Unidos y del Canadá, ocupando las nacionales los mejores lugares entre las líneas aéreas internacionales líderes en su rama.

Para culminar esta serie de conclusiones de la presente investigación, diremos que el sector aéreo de México refleja positivamente la transformación económica que sigue nuestra nación en su proceso de desarrollo con respecto a la Política de Apertura Comercial que hemos adoptado desde 1985 y que se ha consolidado con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, entrado en vigor el primero de enero de 1994.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. ANDERE, Eduardo, et al. México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. Mc Graw-Hill, México, D.F. 1992, 384 págs.
2. CAMACHO Silva, Eduardo. "Transporte aéreo", p.31. Citado por Rius Abbud Fernando, et al. Foro de Comercio Exterior, CANACO'94. Estilo Gráfico, S.A. de C.V., México D.F. 1994. 133 págs.
3. CROSBY, Philip B. La Calidad No Cuesta. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, D.F. 1987. 238 págs.
4. DE LA TORRE, Francisco. Agencias De Viajes y Transportación. 2a. Ed. Trillas. México, D.F. 1983. 230 págs.
5. ENEP ACATLAN. Conceptualización De Productividad -Calidad-. SICPE-ENEP ACATLAN. Naulcalpan de Juárez Estado de México, México. 71 págs.1993.
6. MERCADO H, Salvador. Estrategias Empresariales Frente Al Tratado de Libre Comercio En Norteamérica. Editorial PAC, S.A. de C.V. México, D.F. 1993. 94 págs.
7. MERCADO H, Salvador. Tráfico Internacional. Administración y Aplicaciones. LIMUSA. México, D:F: 1986 135 págs.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

8. PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1991. 1025 págs.
9. SEARA Vázquez, Modesto. Tratado General De La Organización Internacional. 2a Ed. Fondo De Cultura Económica. México, D.F. 1985. 1103 págs.
10. TORRES Gaytán, Ricardo. Teoría del Comercio Internacional. 15a. Ed. Siglo Veintiuno, Editores. México, D.F. 1989. 467 págs.

HEMEROGRAFÍA

1. ARRAZOLA M, Diego. "La Buena y La Mala". Expansión. México, D.F. 28 de octubre de 1992, p.51.
2. DE PREVOISIN, Gerardo. "Boletín Informativo del Club Premier de Aeroméxico". Aeroméxico. México, D.F. 15 de septiembre de 1991.,p. 1.
3. DE PREVOISIN, Gerardo. "Carta del Presidente Ejecutivo de Aeroméxico". Escala. México, D.F., octubre de 1989, p.4.
4. EDITORIAL. "Aeroméxico y Mexicana de Aviación entre las aerolíneas más rentables de América latina". El Nacional. México D.F. 30 de noviembre de 1993, p.26.
5. EDITORIAL. "Alianza y Negocios comerciales entre AVENSA y Mexicana". Caminos del Aire. México, D.F. enero de 1992, p.5.
6. EDITORIAL "Carta del Director de la Compañía Mexicana de Aviación". Caminos del Aire. México, D.F. noviembre de 1986 p.9.
7. EDITORIAL: "Despegamos con un mundo de Experiencia". TAESA AIRLINES:Boletín Informativo. México, D.F. 6 de septiembre de 1993, sin numero de pagina.
8. EDITORIAL: "Disputan Aerolíneas Rutas de América Latina". El Excelsior. México, D.F. 10 de diciembre de 1993, p.4.

HEMEROGRAFÍA

9. EDITORIAL: "El Mundo a México y de México al Mundo" Aerovías de México, S.A. de C.V. México, D.F. Enero de 1992, p.1.
10. EDITORIAL: "Exitosamente Mexicana y Banamex presentaron los paquetes VTP y VHP". Caminos del Aire. México, D.F. noviembre de 1986, p.110.
11. EDITORIAL: "Las primeras 20 empresas del aire" Fortune Magazine. Estados Unidos de América. 1º- de enero de 1990
12. EDITORIAL: "Procedimientos del Club Premier de Aerovías de México, S.A. de C.V. Aeroméxico. México D.F. 15 de septiembre de 1991 Pp. 1-9.
13. EDITORIAL: "Relación Bilateral México-Canadá". Nota Informativa. México, D.F. 16 de enero de 1991.
14. EDITORIAL: " Siete punto siete millones de alimentos se ofrecieron a bordo en 1989, con una inversión de 61 mil 18 millones -de viejos pesos-". Caminos del Aire. México, D.F. abril de 1990, Pp.56 y 57.
15. FERNÁNDEZ; Fausto. "Demoras y Cancelaciones Aeropuerto, Periodismo de Altos Vuelos. México, D.F. 7 de febrero de 1994.
16. FOURNIER; Ma. Teresa. "Nuestro objetivo: Rebasar las expectativas del pasajero". Pegaso. México, D.F. noviembre de 1991, Pp.2-11.

HEMEROGRAFÍA

17. LLAMAS; Raúl, et al. "Aerolíneas: ¿Aterrizaje Forzoso?". Expansión. México, D.F. 28 de octubre de 1992, p. 41.

CONVENIOS BILATERALES AÉREOS

Acuerdo entre los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos y los Estados Unidos de América que modifica y prorroga el Convenio sobre Transporte Aéreo del 15 de agosto de 1960. México, D.F., 23 de septiembre de 1988.

Convenio Bilateral sobre Transporte Aéreo entre México y Alemania, firmado el 8 de marzo de 1967 y modificado el 29 de agosto de 1989.

Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y Canadá, firmado el 21 de diciembre de 1961 y modificado el 29 de agosto de 1989.

Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y España firmado el 21 de noviembre de 1978.

Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y Francia firmado el 17 de abril de 1952 y modificado el 23 de octubre de 1987.

Convenio Bilateral sobre Transportes Aéreos entre México y los Países Bajos firmado el 6 de diciembre de 1971.

LEYES Y REGLAMENTOS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Porrúa, 1991.

Instructivo para solicitar permisos a fin de realizar vuelos internacionales de fletamento de pasajeros o de carga, hacia Territorio Mexicano.

DGAC/SCT.

México, D.F.

Ley de Inversión Extranjera.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 27 de diciembre de 1993.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Reglamento de Transporte Federal de Carga.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 6 de julio de 1989.

Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

México, Diario Oficial de la Federación, 17 de noviembre de 1989.

ITINERARIOS EMPLEADOS

COMPañIA MEXICANA DE AVIACIÓN S.A. DE C.V.

-Itinerarios de Mexicana de Aviación:

Del 7 de septiembre al 24 de octubre de 1992, México, D.F.

-Itinerarios de Mexicana de Aviación:

Del 15 de diciembre de 1993 al 2 de abril de 1994, México, D.F.

-Itinerarios de Mexicana de Aviación:

Del 3 de abril de 1994 al 30 de junio de 1994, México, D.F.

AEROVÍAS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

-Itinerarios de Aeroméxico:

Del 5 de julio al 7 de septiembre de 1992, México D.F.