

71
2EJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**LA MODERNIZACION DE LA AVIACION
COMERCIAL MEXICANA**

FALLA DE ORIGEN

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :
CONY BRUNHILDE SAENGER Y PEDRERO**

MEXICO, D. F.

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi madre:

Con todo mi amor, a quien supo orientarnos y dedicó su vida y su ejemplo para convertirnos en quienes somos.

Ella ha sido modelo de lucha, de ternura y de comprensión. Mil gracias siempre por tu apoyo incondicional.

A mi padre:

Por su gran respeto, por su talento como profesionalista y por la gran sensibilidad que es ahora parte de mi persona. Con mucho cariño.

A mi esposo Sergio:

Por su respeto, su amor, su apoyo y comprensión. Con amor.

A mi hijita Sophia Sicilia:

A quien debo de nuevo la sonrisa y por quien estoy dispuesta a luchar toda la vida. Con infinita ternura.

6

A mis queridos hermanos:

Thalía Isabella
Hildegard Alexandra
Ludwig Hugo

Y sus respectivas familias, por su
aliento y su cariño.

A la memoria de mi querida Abuela:

A quien debo mis primeros conocimientos y en quien encontré siempre un gran aliento y una hermosísima amistad.

A mi querido Tío Miguel:

Quien ha respetado siempre mis decisiones y ha compartido mis triunfos. Con mucho cariño.

A toda mi familia:

Tíos, Tías, primos y primas.
Con gran afecto.

A mis Maestros:

Quienes utilizaron toda su energía y conocimientos para depositarlos en mi persona. Mi infinito agradecimiento por sus horas de dedicación y entrega.

Particularmente:

A Ileana Cid Capetillo y Roberto Peña Guerrero, a quienes debo el placer de haber terminado con el compromiso de la titulación. Su apoyo, respeto y tolerancia, fueron invaluableles en este cometido. Mil gracias!

A mis amigos de siempre:

Arturo
Charlie
Luisa María
Roxana
Rossy
Camille
Lore y Match
Ceci y Lalo
Blanche y Pepe
Pepe
Idabella
Marcelo Aniceto

Deseo agradecer las atenciones de quienes apoyaron directa o indirectamente la realización de este trabajo:

Sr. Alejandro Roche Correa.

Arq. Andrés Maldonado - Dirección General de Aviación Civil. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cap. Carlos Alvarez Bacha- Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México.

Lic. Ma. Isabel Steta- Secretaría de Turismo

Sr. Víctor Javier Carranza- Centro de Información Científica y Humanística. UNAM.

Srita. Ma. Eugenia Chávez- Programa de Educación Continua. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - UNAM.

Introducción

1.	Antecedentes de la aviación comercial mexicana y su participación internacional.....	1
1.1.	Evolución del transporte aéreo internacional...	1
1.2.	Desarrollo de la aviación comercial mexicana...	10
1.3.	Reglamentación internacional y nacional sobre aviación civil.....	18
1.3.1.	Reglamentación Multilateral	18
1.3.2.	Reglamentación bilateral	22
1.3.3.	Reglamentación nacional	26
2.	El Estado Mexicano y su función rectora en la actividad aeronáutica comercial.....	30
2.1.	Política modernizadora y Rectoría del Estado...	30
2.2.	Privatización de Empresas Aéreas.....	36
2.2.1.	El caso de Aeroméxico.....	36
2.2.2.	El caso de Mexicana.....	48
3.	Desregulación en Estados Unidos y sus efectos.....	58
4.	Desregulación en México y sus implicaciones.....	86
	Conclusiones	119
	Referencias Biblio-hemerográficas.....	127

Introducción

Los cambios políticos que ha experimentado el mundo en los años previos de fin de siglo han generado transformaciones sustantivas en la correlación de fuerzas internacionales en todos sus órdenes. Las relaciones económicas, comerciales y financieras han adquirido tal grado de relevancia que parecen gobernar a las relaciones políticas. En este contexto, las decisiones económicas de los países desarrollados se dejan sentir aún con más peso en los ámbitos globalizados comercial y financiero de los mercados. La conformación y consolidación de bloques económicos en Europa, Asia y América del Norte conlleva relaciones asimétricas entre los países participantes. Situación que ha replanteado los esquemas de conflicto y cooperación de las relaciones internacionales contemporáneas.

Un factor clave que ha influido de manera determinante en el proceso de mundialización y globalización de la economía ha sido el desarrollo científico-tecnológico, en especial, y particularmente el de las comunicaciones y la informática.

Estados Unidos ha sido líder en cuestiones de comunicación y en el desarrollo de la industria de producción de aeronaves, la cual representa el primer rubro de exportación de este país, por ello, ha tenido oportunidad de crear una infraestructura económica importante al interior de su nación y ha establecido

los lineamientos generales para la explotación de la aviación comercial a nivel mundial.

A partir de 1980 los países europeos se ubicaron a la vanguardia de la producción de aeronaves adecuadas a las necesidades actuales de transportación y a las limitaciones de uso de combustible y de producción de ruido. Sin embargo, a pesar de ser poseedores de tecnología de punta, en el sentido comercial han adoptado las últimas tendencias propuestas por Estados Unidos.

La política de liberalización de reglamentación para la actividad comercial aérea tuvo sus inicios en Estados Unidos y aparentemente se instrumentó con el fin de establecer mejores condiciones de competencia para las líneas aéreas estadounidenses, sin embargo, las consecuencias fueron terribles, ocasionando que muchas de las compañías establecidas quebrasen y las que subsistieron tuvieron que adoptar diversos sistemas de endeudamiento para enfrentar la disminución de la demanda de los servicios aéreos y la excesiva oferta existente.

Como resultado, muchas de las compañías aéreas que permanecieron adoptaron esquemas de fusión o de asociación para reducir los costos operativos en el servicio y solamente las megatransportadoras han tenido éxito. Como la demanda al interior del país se había contraído, las compañías buscaron integrar otros mercados del exterior y provocaron que los lineamientos de

política aérea estadounidense tuvieran que ser aceptados paulatinamente por otros países a través de la celebración de convenios bilaterales.

México depende de la adquisición de equipos aéreos extranjeros, principalmente provenientes de Estados Unidos, para la explotación del servicio a nivel nacional y para el mantenimiento de la infraestructura de comunicaciones necesaria para su operación. Las decisiones económicas adoptadas por los países industrializados también afectan a nuestro país, de manera que, ante la política de apertura comercial mundial, México ha llevado a cabo diversas transformaciones entre las que se incluyen los procesos de privatización y desregulación aéreas.

Los efectos de la adopción de la política desregulatoria y de la privatización, aunados a la apertura indiscriminada para la explotación de rutas aéreas han sido desfavorables para la aviación comercial mexicana, situación que ha provocado incurrir en sistemas de endeudamiento cada vez menos favorables con el afán de mantener actualizada la flota aérea nacional para poder participar en este esquema de libre competencia.

A los ojos del internacionalista no escapa la tentación de analizar las consecuencias que a nivel nacional e internacional puede generar la adopción de políticas establecidas por otros países en momentos y condiciones distintos.

A lo largo del presente trabajo se pretende demostrar lo erróneo de la adopción de la política desregulatoria instrumentada en Estados Unidos, las consecuencias de la privatización indiscriminada y la falta de previsión de programas de desarrollo adecuados a las necesidades de comunicación y traslado de nuestro país. De igual manera, se mencionan las repercusiones que ha generado la cesión de derechos de explotación de determinados servicios que son parte estratégica de nuestra comunicación e imagen al exterior.

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes de la aviación comercial mexicana y de la aviación internacional, así como la evolución histórica que ha tenido la reglamentación aérea.

En el segundo capítulo se presenta un análisis de la rectoría estatal ejercida a través de los planes nacionales de desarrollo en los que se incluye la política aérea adoptada por nuestro país hasta la privatización de las principales compañías de aviación.

Los capítulos tres y cuatro se refieren a los procesos de desregulación aérea instrumentados en primer lugar en Estados Unidos y posteriormente en México. La idea de analizar ambos procesos ha sido la de demostrar, en primer lugar, que no es posible trasladar la política comercial implantada en otros países sin analizar la circunstancia y las necesidades

particulares del nuestro, y en segundo lugar, insistir en la necesidad de considerar si la política comercial en cuestión fue exitosa antes de pensar en imitarla.

A lo largo de la investigación se ha descubierto que existen otros aspectos importantes que requieren ser analizados, como la finalidad real de las fusiones o asociaciones, y la problemática fiscal y financiera que se ha generado con la constitución de las grandes corporaciones que ahora aparecen como parte importante del nuevo orden económico mundial, aspectos que podrían ser analizados en un trabajo posterior.

1. Antecedentes de la Aviación Comercial Mexicana y su Participación Internacional

En la primera parte de este capítulo se revisará el desarrollo de la aviación internacional en general, la posición de Estados Unidos y de Canadá en el proceso y la inserción de México en este contexto. En la segunda parte del análisis se mencionará la reglamentación de la aviación civil a nivel multilateral, bilateral y nacional.

1.1. Evolución del transporte aéreo internacional

En los escasos años que transcurrieron desde el primer vuelo exitoso, realizado en Estados Unidos por los hermanos Wright en 1903, hasta antes de la Primera Guerra Mundial, el avión se consideró como instrumento deportivo o de competencia. Con el estallido del conflicto, la aviación tuvo un empleo creciente y se constituyó en instrumento táctico, motivando el desarrollo extensivo de investigaciones y equipos. De igual manera, investigaciones similares en Europa tuvieron un gran impulso y debido a la superioridad de la tecnología básica, como los motores de combustión interna, que ya poseían estos países, rápidamente se logró ampliar la duración y las distancias de los vuelos. Se inauguró entonces una marcada etapa de competencia internacional de carácter deportivo, sin dejar de tomar en

consideración la posibilidad de utilización bélica de los equipos.

Después del estallido de la Segunda Guerra Mundial y de la intensificación de la utilización de los aviones, se perfeccionaron los modelos de tal manera que, al final del conflicto, los aparatos volaban a mayor altura, con más velocidad y autonomía¹.

El cese de las hostilidades planteó la necesidad de reconvertir una industria de cierta importancia y especialización a fin de emplear el personal de vuelo entrenado que no podía ser utilizado en la industria bélica en su totalidad. Un gran número de equipos militares se encontraban disponibles, las comunicaciones terrestres estaban interrumpidas y las conferencias de postguerra habían creado un mercado importante para la utilización del transporte aéreo con fines comerciales. Los servicios iniciales se concentraron en el traslado de correo y carga.

La primera ruta aérea comercial de carácter regular se estableció entre Washington y Nueva York en Estados Unidos en 1918. Muchas de las compañías de aviones fueron organizadas por los propios fabricantes y comenzaron a

¹ "Aviación Civil, Comercio y de Transporte", en Diccionario Enciclopédico Salvat. Tomo 3, Barcelona, Salvat Editores, S.A., 1975. pp. 466-470.

operar su propio servicio desde la costa oeste estadounidense. Sin embargo, una controversia generada por el transporte aéreo de correo llevó a la creación de la Ley de Correo Aéreo (*Air Mail Act*) de 1934, que dispuso la separación de la producción del equipo aéreo y la explotación de los servicios para evitar la formación de monopolios y por "razones de seguridad"².

Como en Europa no se trataba de asuntos de seguridad, sino de consolidar las pequeñas compañías aéreas, el Estado apoyó fuertemente su desarrollo. Esto provocó una disminución de productores de equipos aéreos, pero facilitó que las compañías aéreas se sintieran en libertad de adquirir lo que realmente necesitaban. En la mayoría de los pequeños países europeos en donde no existió industria productora de aeronaves, las compañías privadas atrajeron apoyo gubernamental. La estructura financiera de estas compañías era menos compleja. Este fue el caso de *SABENA*, *KLM*, Líneas Aéreas Escandinavas y algunas otras. *Dovrolet*, ahora *Aeroflot*, se construyó por edicto soviético en 1923. El único país que configuró de forma diferente su estructura comercial aérea fue Estados Unidos, comprometiéndose a respetar la propiedad privada de las aerolíneas.

² Betsy Gidwitz. *The Politics of International Air Transport*. Massachusetts, D.C. Heath and Co., 1980. pp. 37-38.

La Segunda Guerra Mundial promovió el desarrollo acelerado de la industria aeronáutica. La utilización de los aviones durante la guerra incrementó la confianza civil para viajar en ellos. En 1944 los Aliados, confiados en la victoria, empezaron a planear la aviación civil de la post-guerra.

Estados Unidos auspició en noviembre de ese mismo año, en una conferencia para formular estándares técnicos y económicos para la aviación comercial y establecer las instituciones necesarias para mantenerlos. Cincuenta y cuatro países asistieron a la Conferencia de Chicago y aunque no satisfizo todas las metas, si estableció las bases para que se fundara en 1947 la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que tuviera como antecedente a la Convención Internacional de Aviación Civil de 1919 (en París, Francia).

Algunas de las cuestiones económicas que no se resolvieron en la Conferencia de Chicago, a nivel multinacional (como deseaba Estados Unidos), fueron analizadas en un acuerdo bilateral celebrado entre Estados Unidos y Gran Bretaña, firmado en 1946, en Bermudas, de donde tomó su nombre. Ese acuerdo sirvió como patrón de negociaciones bilaterales de otros países, y que su rasgo significativo es el otorgamiento de derechos recíprocos de las aerolíneas designadas por los Estados contratantes para

ser instituidos de acuerdo a su capacidad discrecional. El acuerdo de Bermudas también señalaba que la AITA Asociación Internacional de Tarifas Aéreas (en inglés, International Air Tariff Association, IATA), fundada un año antes, mantuviera la responsabilidad de regular las tarifas aéreas.

En la mayoría de los países europeos, las líneas aéreas estatales se reconstruyeron inmediatamente. En otros, como Holanda y Suiza, cuyas líneas habían sido privadas hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, se nacionalizaron al término de la misma. Así se estableció una red de aviación europea muy importante.

A Italia se le permitió reanudar su servicio aéreo con dos compañías en 1947, pero en 1957 el gobierno italiano decidió constituir una sola línea estatal. Austria inició nuevamente sus operaciones aero-comerciales hasta 1955. La Unión Soviética, a diferencia de todas las demás aerolíneas europeas, mantuvo el monopolio absoluto de su servicio sobre el territorio soviético hasta 1955 y a partir de esa fecha firmó acuerdos bilaterales con países europeos del este y en 1958 Aeroflot inauguró sus primeras rutas intercontinentales sirviendo a Egipto e India. En 1961 inició servicio a países de Africa y de Asia y en los dos años siguientes estableció servicio en quince más³.

³ Betsy Gidwitz. Op. cit. p. 55

Existieron dos factores que estimularon un cambio importante en la política aérea norteamericana después de la Segunda Guerra Mundial. Primero, muchas empresas que habían operado vuelos militares durante el conflicto bélico deseaban ganar reconocimiento y desarrollar una infraestructura de servicios en el extranjero. Segundo, muchos estadounidenses se opusieron al monopolio que ejercía *Pan American Airways* como la única línea aérea del país que operaba rutas internacionales. Esta situación se consideraba incongruente con la política de libre empresa que el sistema postulaba.

Ya antes de la guerra el espíritu pro-competencia había llevado a la creación del Consejo de Aviación Civil Estadounidense (en inglés *Civil Aeronautics Board CAB*), en 1938, que estableció en 1945 la operación de vuelos internacionales en regiones específicas del mundo, se definieron tres áreas de explotación del Atlántico Norte, con rutas específicas y se autorizó su operación a cada una de las líneas, por separado, así⁴:

- . La ruta del área norte fue asignada a *American Export*;
- . la del área central a *Pan American*,
- . y la del sur a *Transcontinental* y *Western-TWA*

⁴ Idem. p. 58

En 1969 se autorizó a las líneas aéreas estadounidenses operar el servicio de Miami a Londres y de esta forma se añadió la cuarta ruta aérea del Atlántico Norte. El segundo caso de análisis de rutas fue el servicio a Latinoamérica, donde *Pan Am* ocupaba un *status* monopólico, con esta medida se benefició la participación de *Braniff*, ya que además del servicio que esta línea prestaba a México se ampliaron sus rutas a otras ciudades de Latinoamérica. De esta manera la presencia de *Pan Am* se diluyó.

En las siguientes dos décadas se presentaron cuatro fusiones entre las líneas aéreas estadounidenses y se redujo su presencia en Sudamérica. En 1953 *Delta* se fusionó con *Chicago* y *Southern*, quedando como nombre comercial el de *Delta* por ser el socio mayoritario, *Eastern Airlines* se hizo cargo de *Colonial* en 1956, en 1966 *Braniff* adquirió *Panagra* y *American Airlines* la compañía *Transcaribbean* en 1970. En este período, aún antes del aumento del precio del petróleo (1973), producido por el embargo petrolero de la OPEP y el conflicto árabe-israelí, se comenzó a percibir una baja en las finanzas de las compañías aéreas porque las expectativas de tráfico aéreo no se habían alcanzado o porque algunas aerolíneas se habían expandido de más. Se procedió entonces a la modificación de rutas entre las principales compañías y cada línea aérea ganó un monopolio estadounidense en determinada área.

En 1977, los Estados Unidos y la Gran Bretaña concluyeron el Segundo Acuerdo de Bermuda y, aunque se pensó que éste también sería un modelo digno de imitarse, quedó rebasado al firmarse el Acuerdo entre los Estados Unidos e Israel, de 1978. En el mismo año se promulgó la iniciativa de ley "Política para la Conducción de las Negociaciones en Transportación Aérea Internacional". Ambos acontecimientos configuraron la línea de la política aérea estadounidense, que a grandes rasgos establece⁵:

- . Apoyar la competencia de precios,
- . liberalizar las reglas de los vuelos de fletamento o *charters*
- . eliminar las restricciones de la capacidad del servicio regular y de los derechos para operar rutas,
- . autorizar que múltiples aerolíneas estadounidenses sirvieran a un solo mercado,
- . mejorar el acceso del consumidor al servicio aéreo internacional, designando ciudades adicionales como terminales internacionales, y
- . ofrecer mayor desarrollo competitivo al servicio de carga aérea.

Esta práctica tan liberal de la aviación comercial reflejaba la postura política de los Estados Unidos y como significaba la posibilidad para las aerolíneas de viajar a

⁵ Ibid. p. 62

todos los destinos se llegó a llamar "de cielos abiertos". La trascendencia de esto es que todas las líneas que diesen servicio a este país tendrían que adaptarse a la política estadounidense. De hecho, a partir de este momento, todos los acuerdos bilaterales suscritos por los Estados Unidos fueron mucho más liberales. Sin embargo, el grado de aceptación de esta política también estuvo sujeto a la voluntad de otros gobiernos.

Por lo que se refiere a la aviación canadiense, *Trans-Canadá-Airlines* fue el predecesor de *Air Canada* y se fundó en 1937, por el gobierno, comenzando su operación en 1939. La expansión de su servicio transcontinental ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial ya que fue presionada para realizar vuelos militares de apoyo. Hasta 1978 la línea aérea oficial perteneció al gobierno, dueño también de los ferrocarriles, ahora pertenece a una compañía privada. Su base se localiza en Montreal y opera una extensa red doméstica, así como el servicio internacional a Estados Unidos, el Caribe, el este de Sud-América, Europa, Africa del Sur, Sahara, Medio Oriente e India.

La segunda aerolínea regular de Canadá: *CP Air* se estableció en 1942 cuando la *Canadian Pacific Railways* la adquirió fusionando a 10 pequeñas aerolíneas regionales. Su base esta en Vancouver y la concentración de sus rutas en el oeste americano y el Pacífico. Su servicio internacional

comenzó en 1949. La política de aviación canadiense establece que no se deberá operar la misma ruta que la otra compañía para no competir con ella. El país opera con estas dos aerolíneas como troncales y utiliza varias pequeñas que operan el servicio regional y doméstico⁶. Esta estructura de operación es muy similar a la de nuestro país.

1.2. Desarrollo de la aviación comercial mexicana.

La historia del surgimiento y la evolución de la aviación comercial en nuestro país es sumamente interesante pues está íntimamente ligada al acontecer político y económico nacional. La formación de la primera línea aérea mexicana, segunda en Latinoamérica, tuvo lugar cuando "México disfrutaba de un *boom* económico, en 1923, gracias al petróleo descubierto cerca de Tampico, en la costa noroeste del golfo. Pero la riqueza producida sufría la dura carga de los bandidos rurales de la zona, que, atraídos por los dólares de oro con que se pagaba a los trabajadores de los pozos, asaltaban y robaban constantemente a los pagadores de las compañías prospectoras... la situación se había hecho desesperada, cuando un banquero norteamericano de Tampico, George Rihl, tuvo una idea... ¿Por qué no pagar a los aviadores americanos para que llevarsen las nóminas volando por encima de los bandidos?. El 20 de agosto de 1924, Rihl

⁶ Id. p. 63

organizó la Compañía Mexicana de Aviación⁷. La *Colonial Airways* (compañía subsidiaria de *Pan American*) compró la Compañía Mexicana de Aviación a principios de 1929⁸. En sus primeros años y hasta 1950, Mexicana se desarrolló y prosperó, pero una serie de problemas tuvieron lugar y sus ganancias se convirtieron en pérdidas en los años sesenta a setenta.

Aeronaves de México, la línea aérea oficial de México, inició sus operaciones el 14 de septiembre de 1934, con el vuelo México-Acapulco-México, la elección de esta ruta contribuyó de manera importante al desarrollo turístico del puerto y a partir de entonces la aviación mexicana fue considerada como un soporte económico y social de nuestro país. El 7 de noviembre de 1934 se constituyó la empresa oficialmente, con 100 acciones nominativas de 1,000 pesos cada una⁹.

Al igual que en Mexicana, *Pan American* adquirió 40% de las acciones de Aeronaves de México, S.A., las cuales conservarían hasta 1957.

⁷ Oliver Allen. *Las Primeras Líneas Aéreas*, s.l. ed. Time Life Books, Inc. 1981. p. 66

⁸ s. A. *La administración pública y el desarrollo de la aeronáutica en México; bases para la implementación de una metodología del análisis y estudio de la aeronáutica en México*. s.d. ed. s.f., p. 28

⁹ *Síntesis Histórica de Aeroméxico*. Gerencia General de Comunicación Social, México, Aeroméxico, 1987. 16 pp.

En 1940 se recibieron los primeros aviones *Boeing 247* bimotores y a partir de ese momento se incorporaron a Aeronaves de México:

- . Transportes Aéreos del Pacífico,
- . Aeronaves de Michoacan,
- . Líneas Aéreas Jesús Sarabia,
- . Taxis Aéreos Nacionales,
- . Taxis Aéreos de Oaxaca,
- . LAMSA,
- . Aerolíneas Mexicanas,
- . Servicios Aéreos Panini, entre otras.

La incorporación de estas líneas aéreas al seno de la compañía ocasionó que se suspendieran rutas regionales en algunos casos porque resultaba incosteable y en otros porque ya existían otros medios de transportación regional. En 1957 se compraron aviones *Lockheed L-049* para 58 pasajeros, los cuales prestaron servicio en las principales rutas. La ruta a Nueva York se inauguró el 8 de diciembre de ese año con un *Bristol Britania 302* para 92 pasajeros. En 1958 se compraron 3 *Constellation L-749* con capacidad para 68 pasajeros, sustituyendo de esta manera a los L-049. En 1959 se produjo un paro nacional de pilotos y el gobierno intervino. El presidente López Mateos ordenó la adquisición de las acciones en poder de particulares, incluyendo las de Pan

American y de esta forma la compañía pasó a ser "patrimonio nacional" el 28 de julio de 1959, fecha en la que también se firmó un contrato colectivo con ASPA (Asociación Sindical de Pilotos de Aviación), de reciente creación.

En el caso de Mexicana de Aviación la mala elección de los aviones erosionó financieramente a la compañía y contribuyó a que entrara en un estado de suspensión de pagos en 1967. Dos *Boeing 727-100* fueron embargados y sólo una re-evaluación de sus equipos *Jet-Comet* le salvó de la total bancarrota. En 1968, un grupo de inversionistas mexicanos compró 35% de las acciones a *Pan American*, se estableció la operación de una flota uniforme de *Boeing 727* y las rutas no costeables se suprimieron. También se sustituyó el servicio de Primera Clase por el de Clase Unica (con champagne, vinos franceses, quesos, frutas y elección de menús en vuelos internacionales) y a partir de ese momento volvió a tener ganancias, excepto en 1982¹⁰.

Al igual que Mexicana, el problema de Aeroméxico fue la diversidad de sus equipos, por lo que se decidió substituir a los *Constellations*, *Convair* y *DC-4* por *Douglas DC-6* cuádrimotors de cabina presurizada con capacidad para 79 pasajeros. En 1960 se puso en servicio el cuádrirreactor *Douglas DC-8* con capacidad para 138 pasajeros y velocidad de

¹⁰ Mexicana. Descripción de Actividades. Documento elaborado por la Compañía Mexicana de Aviación en 1986. s.n.p.

crucero superior a 800 km/hr. En 1962 la compañía se encontraba desgastada financieramente, sin embargo, en ese año se incorporaron, también en pésima situación económica: Transmar de Cortés y Guest Aerovías México (compañía formada en 1948 con ruta de México a Miami-Bermudas-Azores-Lisboa y Madrid, así como rutas a Caracas, Panamá y Bogotá, mismas que se incorporaron a la red de Aeroméxico). En 1964 se inauguraron rutas a Toronto y Montreal, así como a Detroit y Nueva York. Los vuelos a Acapulco se incrementaron considerablemente y se voló sin escalas a Tijuana. En 1966 se extendió la ruta Miami-Madrid hasta Roma. Se reanudó la operación a Caracas y en 1969 se pusieron en servicio los primeros bi-reactores para rutas cortas. En 1968 se siguieron incorporando nuevos equipos y paulatinamente se dio de baja a los DC-3 y DC-6. La flota de Aeroméxico se integró totalmente por aviones Jet en 1968 y fue la primera en Latinoamérica en contar con equipos homogéneos. En 1969 se anexaron Aeromaya, Vega y del Itsmo y se formó con ellas un sistema de aeronaves alimentadoras. De igual manera se anexó SAESA, la cual se dedicó a cubrir vuelos de fletamento. Poco después se compraron aviones tipo *Jumbo* DC-10-30 para 301 pasajeros y capacidad para vuelos transatlánticos¹¹.

En 1975 se puso en funcionamiento el sistema computarizado de reservaciones SARA. En 1979 se compraron

¹¹ Síntesis Histórica de Aeroméxico. Op. cit. p. 9

nuevos aviones DC 9. En marzo de ese año se creó la empresa *Datatronic, S. A.* con aportación, a partes iguales, de Aeroméxico y Mexicana, para compartir servicios de informática, sistemas de datos y equipos de computación. Se firmó contrato para adquirir dos DC-10/15 que se recibirían entre 1981 y 1982 y la balanza de la empresa tuvo un resultado favorable. En 1980, se firmaron las escrituras constitutivas de la compañía *Turborreactores, S.A.*, que proporcionaría mantenimiento y reparación a las turbinas *Pratt & Whitney* de los aviones CD 9 y B-727, además de dar servicio a PEMEX y Comisión Federal de Electricidad¹².

En 1982 se produjo en nuestro país una crisis económica que afectó a todo el sector aeronáutico, los adeudos en dólares se elevaron a cifras impresionantes, no había divisas para pagar las reparaciones urgentes de turbinas, ni para refacciones, ni mucho menos para comprar nuevos equipos. El movimiento de pasajeros nacional disminuyó considerablemente y los vuelos internacionales tampoco aumentaron la captación de pasajeros. Esto ocasionó que el mercado se desplomara y que la compañía tuviese que restringir sus vuelos. Aeroméxico llegó a un acuerdo con *Mc Donnell Douglas* y se pospuso la recepción de otros tres DC-9-S-80. Se dispuso una readecuación de rutas y una mayor

¹² Manuel Ruíz Romero. *Caballero Aguila. Historia de Aeroméxico.* México, Aeronaves de México, 1984. p. 112

productividad por empleado, restringir gastos y reactivar los mercados¹³.

En cuanto a la situación de crisis de Mexicana, en ese momento se trató de solucionar con la compra de 40% de sus acciones por el gobierno, con ello aumentó su porcentaje como accionista mayoritario (58%) quedando 42% a la iniciativa privada y a los empleados¹⁴.

Durante muchos años el transporte aéreo fue instrumento de apoyo para el desarrollo socio-económico del país. El volúmen de pasajeros transportados de 1970 a 1972 aumentó de 4.5 millones a casi 23, representando una tasa promedio de crecimiento anual de 15%. Y aunque esta cifra disminuyó a 2.5% como efecto de la crisis económica de ese año, la demanda internacional aumentó. Para 1983 entre ambas compañías atendían 70 pares de ciudades del país, las cuales se distribuían de la siguiente forma: 43 en el interior, 16 en exclusiva a Aeroméxico y 8 a Mexicana, las 16 restantes eran servidas indistintamente por ambas compañías. En el ámbito internacional Mexicana operaba en 13 ciudades y Aeroméxico en 11. El 85% del tráfico internacional se realizó con Estados Unidos (del cual México atendió

¹³ Op. Cit. p. 145.

¹⁴ Mexicana. Descripción de Actividades. Op. cit.

60%), 10% con Canadá, Centro y Sud América y 5% restante con Europa¹⁵.

El mercado mundial se compone de 1,100 millones de pasajeros. La contribución de Estados Unidos representa 25% de ese mercado mundial.

Los mercados aéreos internacionales más grandes se presentan entre¹⁶:

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

Si el porcentaje de tráfico manejado por nuestro país aumenta, las posibilidades de captar ingresos también y la oportunidad de crear empleos tanto directos como indirectos se multiplica. Por ello, es realmente importante tratar de conservar nuestra posición y mejorarla para que esta

¹⁵ Poder Ejecutivo Federal. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. **Programa Nacional de Comunicaciones y Transportes**. México, SCT, 1983.

¹⁶ **Memoria de la primera cumbre de aviación mexicana**. Cd. de México, marzo 7 y 8 de 1994, Citado por Janet Ocaña Mendoza. **La Internacionalización de Aeroméxico: Una Necesidad**. Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1995, p. 22.

industria siga participando activamente en la economía nacional.

1.3. Reglamentación internacional y nacional sobre aviación civil

Existen tres diferentes niveles de reglamentación de la actividad aérea, todos ellos interactúan entre sí, el primero, se lleva a cabo a nivel multinacional y norma las relaciones de la aviación comercial a nivel internacional; el segundo se celebra mediante convenios bilaterales entre dos países; y, el tercero corresponde a la legislación interna establecida por cada gobierno. Este último generalmente refleja la naturaleza política del país representado.

1.3.1. Reglamentación Multilateral

La organización de Aviación Civil Internacional (OACI) se estableció el 4 de abril de 1947, como resultado de la Conferencia Internacional de Aviación Civil, celebrada en Chicago del 1 de noviembre al 7 de diciembre de 1944. A fines de mayo de 1947 se concluyó el acuerdo celebrado con las Naciones Unidas en donde se establecía a la OACI como una organización especializada de la ONU. Para ser miembro de esta organización se requiere ser un Estado soberano. México ha participado activamente en el foro de la OACI de

manera ininterrumpida, casi desde su creación, y ha contribuido en la concertación de convenios internacionales en materia aérea cuando ha participado como miembro del Consejo. De los 165 miembros de la OACI, 33 son elegidos cada tres años para participar en el Consejo. Las metas y objetivos de la organización están contemplados en el artículo 44 de la Convención de Chicago, y son¹⁷:

- . Garantizar la seguridad y el crecimiento ordenado de la aviación civil en el mundo.
- . Alentar el desarrollo del diseño y operación aéreas con propósitos pacíficos.
- . Promover el desarrollo de vías aéreas, aeropuertos y ayudas para la navegación aérea.
- . Conocer las necesidades de los pueblos en el mundo para alcanzar un transporte seguro, regular, eficiente y económico.
- . Prevenir el desgaste económico producido por una competencia irracional.
- . Asegurar que se respeten los derechos de cada Estado contratante y que todos tengan oportunidades justas en operación de las rutas aéreas.
- . Evitar la discriminación entre Estados contratantes.
- . Promover la seguridad del vuelo en la navegación internacional aérea.

¹⁷ Betsy Gidwitz. Op. cit. p. 81.

- . Fomentar el desarrollo de todos los aspectos de la aeronáutica civil internacional.

En virtud de que a lo largo de nuestro trabajo haremos mención de las libertades del aire, es necesario aclarar que en la Conferencia Internacional de Aviación Civil, celebrada en 1944, se firmaron 4 acuerdos: El Convenio Provisional de Aviación Civil Internacional, el Convenio sobre Aviación Civil Internacional, el Acuerdo relativo al Tránsito de los Servicios Internacionales y el Acuerdo sobre Transporte Aéreo Internacional. Del Acuerdo relativo al tránsito se determinó la forma en que los países podían hacer uso de los siguientes derechos:

- . Primera libertad, el derecho de una aeronave de cualquier país a sobrevolar el territorio de otro.
- . Segunda libertad, el derecho a aterrizar en otro país por causas técnicas y sin propósito comercial.
- . Tercera libertad, el derecho a transportar pasajeros, correo y carga del país de origen a otro extranjero.
- . Cuarta libertad, el derecho de transportar pasajeros, correo y carga de un país extranjero al propio. Y,
- . Quinta libertad, el derecho a transportar pasajeros, correo y carga de un país extranjero a otro país, también extranjero.

Este acuerdo nunca entró en vigor y de hecho sólo se aceptaron a nivel multilateral las dos primeras libertades. 17 Estados ratificaron este acuerdo y Estados Unidos lo denunció en 1946¹⁸.

México también es miembro de la AITA, La Asociación de Transporte Aéreo Internacional, sucesora de la (AITA) que tuviera su origen en 1919. Esta organización colabora estrechamente con la OACI y establece las bases de planificación regional de servicios aéreos, pronostica rutas, tipos de aeronaves y frecuencias de los servicios, pero su relación mas importante ha sido el establecimiento de tarifas aéreas internacionales. Por medio de sus conferencias de tráfico se ocupa de¹⁹:

- . establecer las tarifas de pasajeros y carga que tendrán vigencia año con año,
- . revisar asuntos relativos a documentación, procedimientos, normas y reglas, reservaciones, horarios de vuelo, emisión de billetes de avión, etcétera.

¹⁸ Marina Ma. de los Angeles Rodríguez Hernández. **Dimensión actual de la Organización de Aviación Civil Internacional**. Tesis de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1988. pp. 112-123.

¹⁹ Juan Manuel Morán Alfaro. **La Compañía Mexicana de Aviación y el Desarrollo Turístico Nacional**. Tesis de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1988, pp. 112-123.

también se ocupa de las agencias de viaje y de las cuestiones referentes a los servicios de carga.

Otro organismo internacional en el que participa nuestro país es la AITAL o Asociación Internacional de Transporte Aéreo de América Latina, la cual se ocupa de coordinar esfuerzos para solucionar problemas de transporte aéreo en la región latinoamericana.

De igual importancia son las siguientes asociaciones a las que México pertenece: La Asociación Internacional de Aeropuertos Civiles (*ICAA-International Civil Airports Association*) a la que se han adherido 650 aeropuertos del mundo y el Consejo Coordinador de Asociaciones de Aeropuertos, ambos mantienen estrecha coordinación con la OACI. Existen otros organismos internacionales relacionados con la aviación comercial en los que nuestro país también participa, sin embargo, para los fines de esta investigación se consideró bastaba mencionar los anteriormente señalados.

1.3.2. Reglamentación bilateral

Dentro del esquema de reglamentación internacional se contemplan las relaciones aéreas bilaterales establecidas a través de acuerdos que representan el compromiso alcanzado a lo largo de las negociaciones entre las diferentes posturas de las dos partes. Aunque no existe un formato estándar se

han establecido ciertos procedimientos a lo largo de los años. Muchos de ellos corresponden al formato original del Acuerdo de Bermudas.

Los elementos de la política aérea de cada país pueden ser diversos, pero en general se han identificado diez grandes rubros de negociación, algunos son básicos porque definen los factores mas importantes a considerar durante la negociación, tales como pares de ciudades, redes de rutas, número de aerolíneas, grado de competencia, etcétera. A continuación se mencionan los elementos básicos de negociación²⁰:

- . Naturaleza de las negociaciones. Se basa en el tipo de servicio que se ofrece: regular, *Charter* o de fletamento y de carga. Cada uno puede ser negociado por separado o pueden considerarse como un conjunto.
- . Naturaleza del intercambio de derechos. Estos generalmente se negocian en bases bilaterales, tomando como patrón los dos acuerdos de Bermudas, pero también pueden ser negociados multilateralmente.
- . Grado de restricción para certificar a un operador. La restricción puede ser geográfica y de tipo de servicio. Las condiciones básicas de negociación estaban generalmente contenidas en las cinco libertades del

²⁰ Betsy Gidwitz. Op. cit. pp. 134-135.

aire, pero recientemente han surgido libertades adicionales²¹.

Controles de capacidad. La carga comercial o capacidad se obtiene al multiplicar el número de asientos disponibles o toneladas de carga por la frecuencia de vuelos de un equipo determinado, durante un período de tiempo definido. El objeto de controlar la capacidad del transporte aéreo es mantener un balance en la capacidad ocupada que debe ser entre el 50 y 70%.

Precio. El establecimiento de tarifas internacionales ha sido tradicionalmente la función mas importante de la IATA. Sin embargo, muchas aerolíneas que operan un tamaño considerable de rutas prefieren alcanzar acuerdos independientes y recíprocos en este sentido.

Apoyo gubernamental. La ayuda financiera proporcionada por el gobierno se expresa a través de la construcción de aeropuertos, instalación de ayudas para la navegación, establecimiento de centros de capacitación o entrenamiento o a través de subsidios otorgados a

²¹ Betsy Gidwitz, Idem.

Sexta Libertad: Una aerolínea tiene derecho a llevar tráfico que no se origine ni termine en su país. Sin embargo, si puede utilizar un aeropuerto nacional como escala y como puerta de salida a varios destinos.

Séptima Libertad: Una línea aérea tiene el derecho de operar totalmente fuera de su país de origen y transportar tráfico entre otros Estados. Ej. Una línea aérea estadounidense que otorga servicio entre Tokio y Seúl.

Octava Libertad: Una aerolínea tiene el derecho de transportar tráfico comercial entre dos puntos del mismo Estado extranjero. Esta operación se conoce como cabotaje. Ej. Una línea aérea japonesa transporta tráfico comercial entre Honolulu y San Francisco.

aquellas compañías aéreas que no son autosustentables. Algunos gobiernos incluso proponen a sus empleados utilizar las aerolíneas nacionales cuando viajan. La cuestión del apoyo gubernamental obedece en muchas ocasiones a situaciones de crisis mas que a un estudio que evalúe los requerimientos reales de las compañías.

Ejecutoriedad. Los gobiernos pueden optar por cualquiera de las siguientes formas:

- a través de las agencias especiales designadas por el gobierno,
- en foros realizados por los representantes del gobierno,
- a través de un cuerpo judicial adecuado,
- en foros realizados por representantes de otras líneas aéreas,
- por un arbitraje realizado por una tercera parte.

Medio ambiente. Cada gobierno establece sus propios controles en este sentido y se refieren principalmente a la supresión de la contaminación de gases y de ruido.

Seguridad. Los gobiernos también establecen sus propios marcos de seguridad y estas condiciones se establecen bajo el principio de reciprocidad.

El objetivo de las negociaciones bilaterales actuales en materia de transporte aéreo es una distribución equitativa de rutas, que se expresa en el valor del mercado y se mide a través de los destinos, derechos de tráfico,

oportunidad y acceso al mercado, potencial del mercado y potencial de ingreso. Si no es posible que este intercambio se dé recíprocamente se utiliza otro tipo de negociación que beneficia al país que esta en situación de desventaja. A este tipo de acuerdos se les ha llamado "*quid pro quo*" y se establecen en memoranda confidenciales de "entendimiento" suscritos por los representantes del servicio exterior de cada país.

México ha suscrito 20 convenios bilaterales con diversos países y ha otorgado seis permisos unilaterales de explotación a igual número de empresas²².

1.3.3. Reglamentación nacional

En cuanto a la reglamentación aérea mexicana podemos mencionar lo siguiente:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 42, fracción VI, establece que "el territorio nacional comprende el espacio situado en él, con la extensión y modalidades que establezca el propio derecho internacional"²³. En el Artículo 48 dice "el espacio

²² Ma. Guadalupe Quintero Linett. **Análisis comparativo de la eficiencia de las líneas aéreas nacionales de servicio troncal.** Tesis de Licenciatura en Economía, México, ITAM, 1986. p. 10.

²³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Comisión Federal Electoral, 1987. pp. 54-56.

situado sobre el territorio nacional dependerá directamente del gobierno de la Federación". En el Artículo 73 fracción XVII "el Congreso tiene facultad para dictar leyes de vías generales de comunicación" y en el 133 dice "Esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el presidente de la República con la aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la nación"²⁴. Esto quiere decir que nuestro país otorga gran importancia y respeto a los tratados que celebra de manera que se exige su cumplimiento como si fueran normas constitucionales.

El 1° de julio de 1928 quedó legalmente constituido el Departamento de Aeronáutica Civil, bajo la dependencia de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. En la década de los cincuenta adquirió el rango de Dirección General de Aeronáutica Civil. La primera Ley sobre Aeronáutica Civil fue promulgada el 30 de junio de 1930. Después se promulgó en 1949, como Libro Cuarto de la Ley de Vías Generales de Comunicación ²⁵ de ella se desprenden varios reglamentos de aún conservan su vigencia puesto que la actual Ley de Aviación Civil se promulgó el 12 de mayo de 1995.

²⁴ Op. Cit. p. 153.

²⁵ Enrique Pérez Castro. **Propuesta para el desarrollo del transporte aéreo mexicano y su infraestructura básica hacia el S. XXI.** México, Foro Nacional de Consulta Popular sobre Comunicaciones y Transportes, 25 de abril de 1995.

En 1976, como parte del Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el Artículo 36 se atribuyeron las actuales funciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. En materia de transporte aéreo le corresponde²⁶:

- . Formular y conducir políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones, de acuerdo a las necesidades del país.
- . Otorgar concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional, fomentar, regular y vigilar su funcionamiento y operación, así como negociar convenios para la prestación de servicios aéreos internacionales,
- . Regular y vigilar la administración de los aeropuertos internacionales, conceder permisos para la construcción de aeropuertos particulares y vigilar su operación,
- . Administrar la operación de los servicios de control de tránsito, así como de información y seguridad de la navegación aérea,
- . Fijar normas técnicas del funcionamiento y operación de los servicios públicos de comunicaciones y transportes y las tarifas para el cobro de los mismos, y establecer, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las tarifas de los servicios de comunicación y

²⁶ Juan Manuel Morán Alfaro. Op. cit. h. 66.

transportes que preste la administración pública federal,

- . Fomentar la organización de sociedades cooperativas para la prestación de servicios de comunicaciones y transportes,
- . Establecer los requisitos para el personal técnico de aviación civil y conceder las licencias respectivas, y
- . Promover y organizar' la capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en materia de comunicaciones y transportes.

Para dar respuesta a la necesidad de mejorar la infraestructura aeroportuaria y dotarla de recursos propios para su operación eficiente y segura, se creó, en 1965, el organismo descentralizado de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) que logró la autonomía financiera. En 1977 se estableció el organismo descentralizado de Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo (SENEAM) que en 1988 pasó a depender de la dirección General de ASA²⁷.

²⁷ Enrique Pérez Castro. Op. cit. h. 3°

2. El Estado Mexicano y su Función Rectora en la Actividad Aeronáutica Comercial.

2.1. Política modernizadora y Rectoría del Estado

El concepto de modernización nacional surgió en el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), como respuesta a la necesidad de enfrentar una de las peores crisis económicas por las que atravesaba nuestro país, en el contexto de grandes problemas mundiales.

En el ámbito internacional, diversos países se encontraban en crisis, el desequilibrio en las relaciones económicas y políticas internacionales ocasionó que muchas naciones industrializadas modificaran sus esquemas de crecimiento. Esta medida afectó considerablemente a los menos desarrollados. Por otro lado, la influencia generalizada de los gobiernos en áreas económicas fue seriamente cuestionada, sobre todo por los países industrializados, debido a la incapacidad de los menos desarrollados de realizar ajustes económicos propiciados por condiciones externas. Como resultado, la actitud política cambió y la relación gobierno y sector privado se alteró, provocando que se transfirieran actividades del sector

público al privado y se empezara a hablar sobre temas de reforma tributaria, desregulación y privatización¹.

En México, la crisis interna reflejó las insuficiencias estructurales de un modelo de crecimiento hacia adentro y de sobre protección a la industria nacional. En 1982 se redujo el producto nacional bruto, la tasa de inflación creció 100%, la tasa de desempleo se duplicó, el monto de la deuda externa ascendió a 90 mil millones de dólares, mientras que la reserva internacional estaba agotada (400 millones de dólares), el país se encontraba en virtual suspensión de pagos y nuestra moneda se había devaluado 267%². Esta circunstancia tuvo su origen en la falta de integración de los procesos productivos y la escasez de recursos para financiar el crecimiento.

En este contexto, se planteó la necesidad de revisar la política económica que había sido instrumentada desde los años cuarenta, caracterizada por un Estado benefactor o paternalista, que hasta los años setenta había funcionado para nuestro país, se requirió modificar varios artículos de la Constitución Mexicana. El Artículo 25 se reformó y se establecieron explícitamente las nuevas atribuciones del

¹ Cfr. Richard Hemming. y Ali M. Mansoor. "La Privatización: ¿Una solución?", *Progreso*, México, enero de 1989, pp. 33-36.

² Rolando J., Espinoza. ¿"Privatización en México, una realidad?". *Progreso*, México, noviembre de 1988, pp. 43-44.

gobierno en materia económica, determinándose que el Estado "planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el 'interés general' en el marco de libertades que otorga esta Constitución"³. De igual manera se reformaron los artículo 26, 27 y 28, entre otros.

En el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988) se propusieron cuatro objetivos fundamentales⁴:

- . Conservar y fortalecer las instituciones democráticas,
- . vencer la crisis,
- . recuperar la capacidad de crecimiento, e
- . iniciar los cambios cualitativos que el país requería en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

La estrategia para recuperar el crecimiento y mejorar el desarrollo se basó en dos instancias fundamentales: la reordenación económica y el cambio estructural.

La reordenación económica implicaba:

- . abatir la inflación,
- . proteger el empleo y la planta productiva , y

³ Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada. México, Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM, 1985, p. 60

⁴ Secretaría de Programación y Presupuesto. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México, mayo de 1983, 429 p.

- . recuperar el dinamismo del crecimiento con bases diferentes

El cambio estructural determinaba:

- . enfatizar aspectos sociales y distributivos del crecimiento,
- . reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo
- . descentralizar las actividades productivas;
- . adecuar el financiamiento a prioridades del desarrollo;
- . preservar, movilizar y proyectar el potencial del desarrollo nacional;
- . impulsar y aprovechar el potencial de desarrollo de las regiones; y
- . contribuir a la reordenación territorial de la actividad económica y de los asentamientos humanos.

El futuro desarrollo del transporte aéreo exigía mayor productividad en el equipo y la fuerza laboral, así como una mejor coordinación con el sector turismo, que en ese entonces era considerado también estratégico. La aviación general había crecido sin una política coherente y esto se tradujo en el rezago de los servicios aéreos alimentadores y de apoyo a la agricultura, mientras el transporte ejecutivo de los sectores público y privado tuvo un gran crecimiento.

Las líneas generales de acción propuestas para este sector fueron⁵:

- . Fortalecer la operación coordinada de las dos aerolíneas nacionales, racionalizando sus rutas, evitando duplicaciones y estableciendo compromisos para mejorar la productividad.
- . Consolidar la coordinación de actividades de las aerolíneas nacionales y del sector turismo, a través del diseño de nuevas formas de comercialización, así como la promoción de vuelos de fletamento para captar ingresos adicionales de turistas.
- . Impulsar el desarrollo de la aviación alimentadora y regional, así como los servicios aéreos a la agricultura y racionalizar el crecimiento de la aviación ejecutiva, oficial y privada.

De acuerdo a estos lineamientos generales, se infiere que en el período en que se elaboró dicho plan aún no se consideraba la idea de privatizar las aerolíneas nacionales. En 1983 la crisis económica se agravó y se determinaron nuevas medidas de ajuste, entre las que apareció por primera vez la intención de desincorporar al sector público. Esta política se estableció como parte del proceso modernizador del Estado y sin determinar previamente las entidades a

⁵ .Op. cit. p. 358.

desincorporar ni el criterio a seguir para cada una de ellas. Únicamente se contemplaron aquellas entidades no estratégicas, ni prioritarias, mismas que habían sido establecidas en las modificaciones realizadas al Artículo 28 de la Constitución a fines de 1982⁶.

En la primera fase del proceso de desincorporación las alternativas fueron⁷:

La liquidación: que procedía si la empresa no cumplía con los objetivos para los que había sido creada, no era rentable o no poseía potencial económico. De alguna manera, esta medida fue la que se instrumentó inicialmente en el caso de Aeronaves de México, aunque su liquidación procedió en términos de quiebra.

La fusión: dos o más paraestatales que incrementaban su eficiencia al unirse.

⁶ Las áreas estratégicas, según el Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son: "la acuñación de moneda; correos, telégrafos; radiotelegrafía y la comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un solo banco, organismo descentralizado del Gobierno Federal; petróleo y los demás hidrocarburos: petroquímica básica; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión". en Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Op. cit. p. 80

⁷ Rogozinsky, Jacques. *La Privatización de Empresas Paraestatales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1993, pp. 44 y 133.

La transferencia: entidades vinculadas con programas de desarrollo social.

La enajenación o venta: entidades no estratégicas, ni prioritarias con viabilidad económica. Este fue el caso de Mexicana de Aviación.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tuvo la responsabilidad de la primera etapa de desincorporación de empresas, de diciembre de 1985 a noviembre de 1988. La segunda etapa, continuando con la idea de la modernización, ya en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, dio origen a la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales. La privatización de las compañías aéreas nacionales (de carácter troncal) tuvo lugar en este último período⁸.

2.2. Privatización de Empresas Aéreas.

2.2.1. El caso de Aeroméxico

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado hubieron varias administraciones de Aeronaves de México, que

⁸ El contrato de compraventa de Aeronaves de México, S.A. de C.V. se firmó el 25 de noviembre de 1988, el proceso concluyó formalmente en el mes de junio de 1989. Su adquirente fue Icaro Aerotransportes, S.A. de C.V. y su precio nominal, en miles de nuevos pesos, 655,190. La venta de Mexicana de Aviación se realizó con un proceso de venta a través del incremento de capital. La compra se realizó el 22 de agosto de 1989 por el grupo Xabre, S.A. de C.V. Cfr. Op. cit. pp. 171-172.

provocaron cambios en las decisiones políticas y en el crecimiento de la empresa.

En el período de 1982 a 1985 la política se orientó a incrementar la oferta para obtener recursos y hacer frente a las crecientes erogaciones que eran consecuencia de la devaluación, de la inflación y de los pasivos acumulados por la compañía. No fue posible sustituir los equipos DC-8 y DC-9-15 que ya eran obsoletos y en ese período se recibieron un DC-10 y tres aviones MD-82. Pese a los esfuerzos realizados por alentar la utilización del servicio aéreo, la demanda nacional se contrajo, consecuencia de la misma crisis económica que vivía el país, con ello se presionó al gasto operativo. "Esto trajo como consecuencia un incremento de 1,000 empleados y exceso de la capacidad instalada... se sobreutilizó la flota en 1985, con insuficiente mantenimiento que originó que en 1986 la autoridad ordenara un programa emergente de mantenimiento que disminuyó la oferta"⁹.

En la segunda administración, de septiembre de 1985 a mayo de 1987, la compañía tuvo una disminución de la capacidad disponible ocasionada por la medida adoptada anteriormente citada. La administración orientó su política

⁹ Carrera Cortés, Emilio. "Evolución del Sector Aéreo: Aeroméxico. *Economía Informa*. No. 168, México, septiembre de 1988. pp. 22-35 Cfr. Cuadro de Indicadores de Productividad de Aeroméxico, Op. cit. p. 28.

a incrementar la productividad y a racionalizar las condiciones contractuales sindicales, tanto nacionales como extranjeras. Se decidió conservar el excedente de personal sin disponibilidad de equipos y con esta medida se elevó el gasto. Se rentaron tres DC-8-62 para utilizar a este personal y volver a atender los mercados de Centro y Sudamérica (Panamá, Caracas y Bogotá) y el de Canadá (Toronto, Montreal y Quebec) rutas que se habían dejado de operar por falta de equipos adecuados. Finalmente los DC-8-62 resultaron tan obsoletos como aquellos a los que se quiso reemplazar y no resolvieron el problema. Se había decidido reparar uno de los DC-8-51 con un costo estimado inicial de un millón de dólares, el cual se duplicó y tampoco se recuperaron ni la operación eficiente del equipo, ni la erogación dispuesta, pues finalmente no reflejaba el posible valor de venta del avión.

La tercera administración de mayo de 1987 a abril de 1988, tuvo como finalidad hacer coincidentes la oferta y la demanda, incrementando vuelos nacionales e internacionales rentables y cancelando a aquellos deficitarios. En 1987 existían 48 aviones de ocho diferentes modelos y aunque todos ellos habían sido vendidos por la misma empresa fabricante de equipos aéreos, existía heterogeneidad de partes y refacciones, además de que con la crisis económica se dejaron de disponer recursos para importar las refacciones necesarias y el personal técnico de

mantenimiento tenía que estar haciendo constantes improvisaciones y reemplazos en los equipos que presentaban fallas. En este sentido, la falta de previsión y de disposición para evitar mayores complicaciones y deterioro de los equipos, fue una constante en los últimos años de vida de Aeronaves de México. Por otro lado, la adquisición de aviones no obedeció a una planeación a largo plazo y su incorporación en la flota fue en ocasiones producto de decisiones políticas y coyunturales.

Esta última administración también instrumentó diversos programas para reducir cancelaciones y retrasos. Se propuso como medida correctiva la venta de 9 equipos que producían 15% de ingresos a la empresa pero representaban 50% de egresos por concepto de mantenimiento. La empresa se encontraba en proceso de recuperación, con flujo de efectivo positivo, cuando el sindicato del personal de tierra decidió estallar una huelga el 12 de abril de 1988, que era reflejo de la inconformidad del gremio por la decisión de venta de los equipos, pues esta medida representaría un número considerable de trabajadores despedidos. En los días siguientes, las autoridades evitaron cualquier tipo de negociación con el sindicato y el 18 de abril se comunicó públicamente la decisión gubernamental de declarar a la empresa en quiebra¹⁰.

¹⁰ Humberto Aranda. "Declara un Juez la quiebra de Aeroméxico, Imposible que siga operando". Excélsior, México, 19 de abril de 1988. p. 1

En el comunicado nacional, de fecha 27 de abril, llamado "Hacia un Mejor Sistema Nacional de Transporte Aéreo", se indicaba que a partir del 18 de abril el C. Juez Primero de lo Concursal había dictado la sentencia de quiebra y se designaba como Síndico al Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. y a Nacional Financiera como interventor provisional en el proceso. De igual manera, se había dispuesto que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes designara entidades capaces de cubrir el servicio público que la empresa prestaba y se anunció la indemnización de los trabajadores en términos de Ley¹¹.

La declaración de quiebra y la liquidación de Aeroméxico se realizaron con el propósito de establecer una forma viable para que los inversionistas privados se interesaran en su adquisición. Ya que su venta parecía imposible pues los costos de operación de la misma eran altísimos debido a la flota heterogénea y obsoleta con que contaba, a la estructura administrativa ineficiente y a contratos colectivos poco atractivos¹².

¹¹ Secretaría de Comunicaciones y Transportes. "Hacia un Mejor Sistema Nacional de Transporte Aéreo". *Excélsior*, México, 18 de abril de 1988. p. 1.

¹² Cesar Vázquez Talavera. "La aviación, una reconversión en los aires". *El Cotidiano*, Vol. 7, No. 46, Marzo-Abril, 1992, p. 83.

En el siguiente comunicado nacional "Esquema Rector del Sistema Nacional de Transporte Aéreo", publicado en todos los diarios nacionales el 30 de mayo de 1988, también se planteó la necesidad de establecer medidas orientadas a la solución de los problemas de la aviación mexicana y a estructurar un Sistema Nacional de Transporte Aéreo "acorde a las características geográficas del país, a los requerimientos de traslado de personas y bienes sobre el territorio nacional, y a la vinculación de las regiones entre sí y con el exterior de manera racional, eficiente y rentable, sin que la prestación del servicio y su sano desarrollo incidan de manera onerosa en el presupuesto federal¹³.

Esta política se basó, a decir del comunicado, en la exigencia mundial de menor participación de los gobiernos en la actividad y en la experiencia de Estados Unidos y Europa que a través de procesos de privatización y desregulación habían consolidado importantes empresas, operando los niveles troncales, regionales y alimentadores con equipo y tecnología adecuados para hacer rentable su funcionamiento. Así, se propuso un sistema con los mismos niveles de operatividad y se señaló la necesidad de contar con más de una línea aérea a nivel troncal, o de primer nivel, empresas regionales, o de segundo nivel, con flotas de seis aviones

¹³ Secretaría de Comunicaciones y Transportes. "Esquema Rector del Sistema Nacional de Transporte Aéreo". El Día. México, 30 de mayo de 1988.

aproximadamente y desarrollar la aviación alimentadora con mono y bi-motores de corto alcance, tercer nivel.

La estrategia propuesta en este esquema, dispuso garantizar la satisfacción de la demanda nacional rentable y equilibrada en el territorio nacional y suficiente en enlaces internacionales, se trataba de eliminar cargas presupuestales para el erario en esta actividad y asegurar el futuro del transporte aéreo del país, a través de un esquema flexible de rectoría estatal.

Entre los dos comunicados mencionados (del 27 y 30 de abril) se suscitaron diversos acontecimientos. El día 26 se declaró oficialmente la inexistencia de la huelga de los trabajadores de tierra de Aeroméxico y el día 29 se les citó a una junta con el entonces Secretario del Trabajo, Arsenio Farrell. El propósito de la reunión a la que también se invitó al sindicato de pilotos y al de sobrecargos era escuchar una propuesta del gobierno para crear una nueva empresa. Con la maniobra de la quiebra y la declaración de inexistencia de la huelga, el gobierno deshizo los contratos colectivos de los trabajadores de Aeroméxico, y ante la posibilidad de un futuro promisorio de restablecimiento de empleos, los representantes sindicales, el Secretario del Trabajo y el Síndico de la quiebra firmaron un acuerdo para sentar las bases de la operación de la nueva empresa, la cual operaría bajo la dirección de Banobras (el Síndico de

la quiebra) por un período de prueba de 90 días y si se demostraba que era rentable, el servicio regular se restablecería.

El gobierno instaló un comité mixto para estudiar la posibilidad de creación de esta nueva compañía y se invitó únicamente al sindicato de pilotos a formar parte de él (con la promesa de otorgarles 35% de las acciones). Con ello, se descartó cualquier posibilidad de participación de los otros dos sindicatos y se precisó que cualquier negociación futura tendría que hacerse a través del gremio de los pilotos,¹⁴ situación que afectó considerablemente la negociación de la recontractación de personal de los sindicatos de tierra y de sobrecargos.

El convenio firmado no especificó ni el nombre de la nueva empresa, ni el número de aviones que serían utilizados. Respecto a las rutas, se mencionó la necesidad urgente de cubrir 10 ciudades que habían quedado incomunicadas. En lo referente a los demás trabajadores, tampoco se especificó el número que sería contratado y ni bajo qué condiciones.

Con el manejo de la información se llegó incluso a señalar a los propios trabajadores como causantes de la

¹⁴ Corro Salvador. "Ante el 1o de mayo, Convenio improvisado por Aeroméxico. Proceso, No. 660, México, 2 de mayo de 1988.

problemática financiera de la compañía. Se influyó de tal manera en la opinión pública que no hubo oportunidad de preguntarse si los derechos laborales ahora lesionados eran un ejemplo de lo que a futuro representaría la política modernizadora para los trabajadores del país.

La consecuencia inmediata a la requisita de la huelga y la determinación de la quiebra de Aeroméxico favorecieron, en primer lugar, a Mexicana. La re-privatización de esta empresa se había anunciado desde 1986, sin embargo, en cuanto el movimiento de huelga estalló, para ser precisa un día antes, las acciones de Mexicana se retiraron del mercado de la Bolsa de Valores, incrementándose el valor de las mismas de cincuenta pesos por acción hasta setecientos.

Por otro lado, se otorgaron facilidades para que pequeñas empresas de reciente creación tuvieran oportunidad de utilizar el mercado que Aeroméxico había dejado de atender. Estas empresas fueron: Aeromar, Aerocalifornia y Aerocaribe.

Aeroméxico dejó de representar a nuestro país en el exterior y otras compañías extranjeras solicitaron la operación de sus rutas a Europa y a algunas ciudades de Estados Unidos. Ejemplo de ello fueron: *Canadian Airlines*, *Continental* y *KLM*.

El día 3 de mayo de 1988 Aeroméxico reinició oficialmente sus operaciones con 10% de sus ex-trabajadores. La contratación del personal se realizó sin ninguna garantía jurídica, ni orden alguno en aspectos de experiencia o de escalafón, salvo en el caso de los pilotos que sí defendieron su recontractación por orden de escalafón. Las autoridades dispusieron que en tres meses se discutirían las condiciones de un nuevo contrato colectivo de trabajo¹⁵.

En tres meses se comprobó que la empresa era "rentable y eficiente", pues en ese lapso se transportaron cerca de 200 mil pasajeros y los ingresos reportados fueron de aproximadamente 52,000 millones de pesos. Se atendieron 24 ciudades del país con una efectividad de 100%. La puntualidad en las operaciones fue 98.99%, utilizando 13 aviones que llevaron a cabo 3,454 operaciones puntuales y 24 con demora. El factor de ocupación fue 40%.

Todo ello fue anunciado por el titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes Daniel Díaz Díaz, quien mencionó que a partir del 14 de julio se aumentarían las rutas y en agosto comenzaría la operación de la nueva línea aérea que substituiría a la sindicatura de Aeroméxico¹⁶.

¹⁵ Evangelina Hernández. "Con un 10% de personal de tierra Aeroméxico reinicia actividades". *La Jornada*, México, 3 de mayo de 1988, p. 5.

¹⁶ Amalia Frías Santillán. "Se probó que Aeroméxico puede ser rentable y eficiente", *Uno más Uno*, México, 10. de julio de 1988.

Sin embargo, la puesta en operación de la nueva compañía se demoró hasta octubre del mismo año, pues no se habían ultimado los detalles de su puesta en venta, únicamente se había señalado la posibilidad de otorgar a la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores 35% de las acciones. Mientras tanto se remodelaron los 26 aviones de la extinta Aeroméxico.

El permiso otorgado a la sindicatura para operar 13 aviones finalizó en agosto pero se solicitó una prórroga por treinta días más para concluir la reorganización de la empresa y efectuar el restablecimiento del cuadro de rutas¹⁷.

El 1° de octubre de 1988 se creó la nueva empresa Aerovías de México, S.A. de C.V., la cual conservó como nombre comercial el de Aeroméxico. La participación de las acciones se distribuyó de la siguiente manera¹⁸:

- . Grupo Dictum (55% de las acciones)
- . ASPA (25%) y
- . Bancomer (20%)

¹⁷ Avelino Hernández Vélez. "La empresa que sustituirá a Aeroméxico comenzará a operar a fines del 88". La Jornada, México, 10. de agosto de 1988.

¹⁸ César Vázquez Talavera. Op. cit. p. 83.

El contrato de compraventa de Aerovías de México se firmó el 25 de noviembre de 1988, sin embargo, el proceso no concluyó hasta junio de 1989. El precio de venta de la compañía fue de 650 millones de nuevos pesos¹⁹ y su comprador o adquirente Icaro Aerotransportes, S.A. de C.V.

A partir de este momento las relaciones laborales se modificaron, se anularon las conquistas sindicales y se establecieron nuevas reglas. Los objetivos fueron: incrementar los niveles de productividad y reducir costos de producción²⁰.

La regulación de las normas laborales siguió tres lineamientos básicos:

- . flexibilización de la fuerza de trabajo, terminando con la estabilidad en el empleo, respeto a lugar y funciones de trabajo y determinaciones unilaterales de conducta de trabajo para el incremento productivo,
- . ampliación del tiempo laborable,
- . disminución de salario global, eliminación de prestaciones contractuales directas e indirectas.

¹⁹ Jacquez Rogozinski. Op. cit. p. 171. El autor mencionó esta cifra en miles de nuevos pesos, es por ello que se incluyó en nuestro texto así, aunque en 1989 aún no existía esta denominación.

²⁰ César Vázquez Talavera. Op. cit. p. 85

2.2.2. El caso de Mexicana de Aviación

En 1979 el gobierno mexicano adquirió 11% de acciones de Mexicana y obtuvo con esta operación el carácter de empresa estatal minoritaria. En 1982 el gobierno adquirió la mayoría de las acciones (55%), con ello incorporó a Mexicana de Aviación al sector público. Esta acción recibió severas críticas del sector privado, pues se opinaba que la empresa rendía buenas utilidades como empresa de carácter particular y que con el cambio de posesión se presentarían complicaciones que podrían llevarla al fracaso. Sin embargo, este tipo de opiniones no tomaban en consideración que si la empresa había operado con ganancias era porque se le había subsidiado con combustible. El gobierno justificó la compra de las acciones mencionando las deudas que en ese entonces tenía Mexicana y que con la devaluación se habían incrementado considerablemente. En 1983 se reestructuró la deuda externa de la empresa, al igual que la nacional, y se acordó pagar sólo intereses y posponer el pago de capital por algunos años. Con la segunda reestructuración de la deuda del país, en 1985, se determinó liquidar también la deuda de Mexicana (1 millón de dólares de capital más intereses).

En 1983, Mexicana incorporó a su flota dos aviones DC-10-15, lo que le permitió incrementar los servicios a Estados Unidos y captar mayor número de turistas,

incrementándose 28% el número de pasajeros transportados. De esta forma se logró obtener utilidades por 647 millones de pesos, mismas que al término de 1984 llegaron a la cifra de 13,985 millones de pesos²¹. En ese mismo año se arrendó un Boeing 727-200 y se operó la ruta Acapulco-Los Angeles, además se abrieron nuevas rutas a Guadalajara, Mazatlán, San José del Cabo-Puerto Vallarta y Mazatlán-Zacatecas. De igual manera la empresa se comprometió a ofrecer vuelos de fletamento y se obtuvo un contrato especial para ofrecer servicios en la olimpiada que se celebró en Los Angeles, California, EE.UU., en 1984. Todo ello ayudó a que en ese año se trasladaran 8.5 millones de pasajeros.

A finales de 1985 se registró un descenso importante en el transporte aéreo de pasajeros, situación motivada en gran parte por los sismos acaecidos en la Ciudad de México en septiembre del mismo año. Por otro lado, los costos financieros se incrementaron como respuesta a la tendencia alcista de las tasas de interés y a la devaluación. El año concluyó con una pérdida aproximada de 41 mil millones de pesos²².

²¹ Ma. Azucena, Vázquez Ramírez. **La desincorporación de empresas paraestatales como parte del cambio estructural en México. El caso de Mexicana de Aviación (1982-1989)**. Tesis de Licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía, UNAM, 1992, h. 42.

²² Ma. Azucena Vázquez Ramírez. Op. cit. p. 43.

Dentro de los problemas a los que se enfrentó Mexicana durante 1986, además de la devaluación y de la consecuente pérdida del valor adquisitivo de nuestra moneda, se menciona el accidente que sufrió el Boeing 727-200 con destino a Los Angeles, en el que perecieron todos sus ocupantes al desplomarse en Michoacán, y el aumento a las tarifas aéreas que fue de 150.7%

A pesar de los resultados negativos obtenidos en esos dos años, en 1987 se registraron de nuevo utilidades para la empresa. El turismo receptivo aumentó 26.4% y el egresivo se incrementó 19.3%, en comparación al flujo registrado en 1986. Los ingresos captados por servicios fueron de 311,481 dólares, mientras que los egresos representaron 310,379 dólares. Sin embargo, el problema era la falta de liquidez, de manera que los activos circulantes no cubrían el total de deudas menores al año. El comportamiento bursátil de la empresa, en enero de 1988, era el siguiente "La Cía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave de Aviamex, siendo una sola serie en circulación. Esta emisora es una de las más activas en la bolsa, prueba de ello fueron las 1,401 operaciones en el mes de noviembre pasado y en donde se negociaron 82 millones 749 mil 121 títulos de los 752 millones de acciones en circulación, por lo tanto, la rotación de sus acciones fue de 11% en ese mes. En los últimos 12 meses, el precio máximo alcanzado es de 880 pesos por 93 pesos del mínimo. Con la

cotización del pasado viernes 8 de enero, las acciones de Aviamex se encuentran subvaluadas en 72% y el múltiplo es de 5.57 veces"²³.

En un discurso pronunciado por el director de Mexicana en la XXV Convención de ventas de la compañía, en esas mismas fechas, se hicieron las siguientes afirmaciones: "La empresa dista mucho de ser una línea aérea nacional en quiebra y tiene una larga vida por delante y ahora le toca a los más de 14 mil empleados superar las condiciones de la CMA". Sin embargo, agregó que "por primera vez en muchos años no pudieron pagar oportunamente sus compromisos, entre ellos las facturas de combustible, teniendo la necesidad de solicitar un préstamo por 60 mil millones de pesos a un interés superior al 130%. Además, señaló que "se tuvieron que diferir dos pagos en dólares, uno por 2.5 millones y otro de 6.5 millones de dólares"²⁴.

Explicó el funcionario que las principales causas de esos adeudos eran el incremento en los precios de combustible, que de valer 84 pesos el litro en 1987 había aumentado a 277 pesos al inicio de 1988, representando 230% más. De manera que de 5 mil millones de pesos que se pagaban

²³ Ricardo Vázquez. "Notable mejoría financiera de Mexicana de Aviación", *El Financiero*, México, 12 de enero de 1988. p. 13.

²⁴ Lorenzo Martínez Vargas. "Tuvo Mexicana utilidades por 108 millones de pesos en 1987", *Novedades*, México, 10 de enero de 1988.

por ese concepto en 1987, la cantidad a pagar por concepto de combustible mensual en 1988 había variado a 15 mil millones de pesos.

En marzo de ese mismo año se hizo del conocimiento público que se había concretado la venta de Mexicana de Aviación y que dicha operación se realizaría con la dirección de Banamex. Se mencionaba que la empresa sería adquirida por un grupo de inversionistas mexicanos encabezados por Sergio Bolaños (contratista de Petróleos Mexicanos), del cual se tenía ya un depósito en Nacional Financiera por 200 millones de dólares) y por una empresa aérea de matrícula norteamericana. Sin embargo, a pesar de que el informe había sido proporcionado por fuentes bancarias, Banamex no confirmó la noticia y con ello se provocaron fuertes inquietudes en los tenedores de acciones de la compañía²⁵.

Previendo el estallido de la huelga de Aeroméxico, el día 11 de abril, el organismo rector del mercado bursátil giró instrucciones a la Bolsa Mexicana de Valores para que dejara de operar las acciones de Mexicana de Aviación. Esta orden se cumplió, suspendiéndose la cotización de acciones de la compañía para evitar movimientos especulativos en el mercado, a pesar de que se había anunciado su inminente

²⁵ s.r.a. "Se concretó la venta de Mexicana de Aviación", *Novedades*, 3 de marzo de 1988.

reprivatización desde finales de 1986 y se había señalado como fecha para ultimar negociaciones el 20 de abril de 1988²⁶.

Mexicana fue preparada con ciertas medidas para su privatización, entre ellas: la modificación de su cuadro de rutas para eliminar aquellas improductivas, la supresión de plazas sindicalizadas y de confianza, la modificación de los Contratos Colectivos y la reestructuración de su deuda con el apoyo federal²⁷.

Los grupos interesados en la compra de Mexicana de Aviación eran los siguientes²⁸ :

- . Mario Vázquez Raña
- . Una compañía japonesa de turismo
- . Crescencio Ballesteros
- . Roberto Hernández-Presidente de Acciones y Valores de México
- . Los hermanos Lobo-Grupo proveedor de Promex, Protexa y algunos diputados priístas
- . Sergio Bolaños-Grupo Serbo (primero en hacer una propuesta firme)

²⁶ J. Rivera Valero, "Dejan de operar las acciones de Mexicana". *Excélsior*, México, 12 de abril de 1988, pp. 5A y 35A.

²⁷ César Vázquez Talavera. P. 83.

²⁸ J. Pérez Stuart. "Portafolios: Siete quieren a Mexicana, *Excélsior*, México, 20 de abril de 1988.

- . Grupo de compañías aseguradoras encabezadas por
Patricio de Prevoisin
- . José Lanzagorta

La mayor preocupación del sector oficial fue la definición política estratégica en torno a las dos compañías aéreas. El panorama en torno a Mexicana parecía alentador, pues la quiebra de Aeroméxico le permitiría adquirir nuevos itinerarios, se incrementaría la utilización de equipos grandes en vuelos a Nueva York y se dejarían de operar rutas a determinadas plazas que podrían ser cubiertas por las compañías alimentadoras.

Para el gobierno, poseedor de la mayoría de las acciones de Mexicana (55%), el problema era la definición de criterios para su venta, ya que, en general, manifestó la necesidad de mantenerla como propiedad mayoritariamente nacional, que requería suministros de grandes cantidades de efectivo²⁹.

Banamex era el agente designado por el gobierno para realizar la venta de las acciones al sector privado y efectuó dos intentos para privatizar nuevamente a la compañía. Uno de ellos se llevó a cabo, como lo mencionamos anteriormente, en 1987 y el otro en octubre de 1988, sin

²⁹ "Forced Landing for Aeroméxico" *Latin American Monitor*, Vol. 5, No. 4, London, Latin American Monitor Ltd, p. 535.

embargo, pese a los ofrecimientos de diversos grupos privados, ambas convocatorias fueron declaradas desiertas, pues desde la perspectiva del gobierno consideró que las ofertas recibidas no cumplían con todos los requisitos expuestos. Por otro lado, los inversionistas también consideraban que la empresa tenía demasiadas deudas y seguía cubriendo rutas que no eran rentables, por ello, las ofertas no llenaban las expectativas gubernamentales³⁰.

De 1986, fecha de inicio de la venta, hasta 1989 en que se concretó, la evaluación de Mexicana de Aviación fue favorable. Se generaron utilidades de 10,694 millones de pesos en 1986, de 307,606 en 1987, y de 27,900,000 en 1988. Entre los factores que resultaron positivos para llegar a alcanzar estas utilidades, se contempla el vacío de la cobertura de ciertas rutas por parte de Aeroméxico y la disminución del número de empleados de Mexicana de 14,615 en 1987 a 12,538 en 1989, independientemente de la reducción del salario real de los trabajadores en el período de 1982 a 1985 ³¹.

El 3 de marzo de 1989, fue designado el Banco Internacional, S.N.C. por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como agente de la ejecución y formalización

³⁰ Luis Fernando, Herrera Fallas. **Privatización y Desregulación del Mercado Aéreo Nacional: Caso de la Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.**, Tesis de Maestría en Economía, ITAM, México, 1992, pp. 44-45.

³¹ Ma. Azucena Vázquez Ramírez. Op. cit. pp. 45 y 46.

del proceso de privatización de Mexicana. El 26 de mayo se publicó la tercera convocatoria y el 22 de agosto de 1989 el anuncio de su adjudicación. Un grupo de inversionistas integrado por los hermanos Name, D.B.L. *American Development Association* L.P., Elías Bacal, Roberto Cannizo, Carlos Abedrop y el Grupo Xabre, S.A. de C.V. adquirieron la mayoría de las acciones y el gobierno retuvo 4% de ellas creando la Corporación Mexicana de Aviación, S.A. de C.V., hasta el 30 de noviembre de 1992 en que la Corporación Falcón, S.A. de C.V. las adquirió. Esta última venta no tuvo ninguna convocatoria.

La forma en que se instrumentó la desincorporación de Mexicana resultó innovadora, pues el gobierno consideró que debido a los problemas económicos que la empresa debía sortear era necesario seguir participando en ella, pero sin cubrir con sus recursos las carencias financieras de la misma. Uno de los aspectos relevantes del esquema fue que los recursos aportados por el grupo comprador no se depositaron en la Tesorería de la Federación, sino que se capitalizaron en la Compañía Mexicana de Aviación para su expansión.

Las condiciones macroeconómicas del segundo período privatizador (1988-1994) fueron mucho más estables que en el primero. A través del Pacto de Solidaridad se controló la

inflación, se registró un crecimiento en el PIB y el balance financiero resultó positivo en el período 1991-1992 ³².

El gobierno de Carlos Salinas de Gortari se propuso ampliar y profundizar la modernización del sector paraestatal, según el Plan Nacional de Desarrollo. Las ventas fuertes de empresas paraestatales se llevaron a cabo a partir del segundo semestre de 1989. Las principales desincorporaciones realizadas en ese sexenio fueron: la venta de las aerolíneas nacionales, Teléfonos de México, 18 bancos, medios de comunicación, complejos minero-siderúrgicos e ingenios azucareros, mismas que representaron ingresos al sector público por 69,300 millones de nuevos pesos. El producto de este proceso de desincorporación ingresó a un Fondo de Contingencia de Carácter Especial y el destino de los recursos de este fondo se canalizó a reducir la deuda del gobierno (diciembre de 1990 a junio de 1993). Se amortizó la deuda pública con 60,000 millones de nuevos pesos y 96% fue destinado a la recuperación de valores gubernamentales. Esto ocasionó, a nivel económico, la consolidación de las finanzas públicas y la ampliación de los márgenes de conducción de la política fiscal y monetaria del país, pero a nivel social, se erosionó totalmente a la fuerza laboral.

³² Cariño Paredes Gómez. **La privatización de las empresas estatales y el proceso de reestructuración en México, 1983-1992**. Tesis de Licenciatura en Economía, Facultad de Economía. UNAM. México, 1994, pp. 70-86.

3. Política Desregulatoria en Estados Unidos y sus Efectos

La existencia de una política de aviación comercial en Estados Unidos data del año de 1926, cuando se subscribió el Acta Kelly (o primera Ley de Correo Aéreo). En ella el gobierno federal se comprometió a ¹:

- . favorecer el desarrollo del transporte aéreo,
- . vigilar su operación y mantenimiento,
- . proporcionar las ayudas a la navegación aérea, y
- . promover seguridad en el comercio aéreo a través del establecimiento de un sistema de regulación.

Las etapas que llevaron a la formación del sistema regulatorio de aviación estadounidense se generaron en las subsecuentes leyes de correo aéreo y en la Ley de Aviación Civil de 1938.

En 1930, durante la administración del presidente Hoover, el director de la oficina de correos, General Walter Brown, incitó a las empresas transportadoras de correos a convertirse en empresas transportadoras de pasajeros para poder independizarse del subsidio que el gobierno les daba para operar. En este período se otorgaron contratos de transportación aérea a determinadas compañías como *United*,

¹ Robert W. Mandell. *Financing the capital requirements of the U.S. airline industry in the 80's*. Lexington, Massachusetts, Toronto, Library of Congress, 1979, pp. 1-4.

American y Transworld Airlines, Estas empresas operaron vuelos de transportación de correos durante cuatro años y sus vuelos fueron pagados totalmente.

El hecho de haber contado con vuelos pagados totalmente por el gobierno, les permitió consolidarse como empresas transportadoras de pasajeros. Cuando el general Brown dejó su puesto existían 34 rutas aéreas que costaban al gobierno 54 cvs. de dólar por milla.

En la siguiente administración, la conducta del general Brown fue impugnada por su sucesor el general Farley, quien acusó a las compañías aéreas de haberse coludido con el ex-director de la oficina de correos para obtener los contratos. Esta inconformidad provocó que en febrero de 1934 se revocaran dichos contratos y se dispusiera otorgar la responsabilidad al ejército, sin embargo, el personal no supo enfrentar las emergencias que se presentaron y los resultados fueron terribles. El costo por milla se incrementó a 2.21 dls. y finalmente, después de 66 accidentes, 12 muertes y un costo para el gobierno de cerca de cuatro millones de dólares, el presidente Roosevelt ordenó que la armada dejara de transportar el correo en junio de 1934. La Suprema Corte estadounidense ordenó al gobierno otorgarles dos y medio millones de dólares a

aquellas compañías que habían sido perjudicadas por la revocación de sus contratos.

La Ley de Correo Aéreo de 1934 trató de restaurar el proceso de licitación para obtener contratos de transportación de correos, sin embargo, las mismas compañías que anteriormente prestaban el servicio, fueron las que obtuvieron los contratos y lo único que había cambiado eran sus nombres: *American Airways* por *American Airlines*, *Eastern Air Transport* por *Eastern Airlines* y *Transcontinental* y *Western Air* sólo añadieron el sufijo Inc.

Esta Ley de 1934 otorgó el control para regular la actividad aérea a tres agencias:

- . la Comisión de Comercio Interestatal, que fijaría las tarifas,
- . la Oficina de Correos, que estaría encargada de llevar a cabo las operaciones de correos, y
- . el Departamento de Comercio, que establecería los estándares de seguridad a través de su Oficina de Comercio Aéreo, la cual se convertiría posteriormente en la Administración de Aviación Federal (FAA por sus siglas en inglés).

Sin embargo, los detalles de la regulación no se establecieron con claridad puesto que se presentaron

situaciones de conflictos posteriores. Una de las razones fue que las tarifas de correos estaban controladas, pero las de pasajeros no.

A partir de 1938 se dispuso que el gobierno solamente pagaría a las aerolíneas el costo por la transportación del correo, el cual estaría basado en los ingresos que la oficina de correos recibiera por este rubro. La Ley de Aviación Civil de 1938 definió la industria doméstica de aviación y las firmas que participarían, también puso énfasis en que la aviación internacional fuera operada por otras aerolíneas además de *Pan American*. Se creó la Autoridad Civil Aeronáutica, que en 1940 se convertiría en el Consejo de Aviación Civil (CAB por sus siglas en inglés), que regularía los aspectos económicos y comerciales de la aviación civil. Esta autoridad otorgó certificados de "conveniencia y necesidad públicas" a aquellas aerolíneas que fueron autorizadas para brindar el servicio comercial aéreo.

Las aerolíneas que obtuvieron el certificado de operación fueron:

<i>Américan Airlines</i>	<i>Inland Airlines</i>
<i>Braniff Airways</i>	<i>Mid Continental Airlines</i>
<i>Chicago y Southern Airlines</i>	<i>National Airlines</i>
<i>Continental Airlines</i>	<i>Northeast Airlines</i>
<i>Delta Air Corporation</i>	<i>United Airlines</i>

Norwhwest Airlines	Western Air Express
Pennsylvania Central Airlines	Western Airlines
Transcontinental & Western Air	

Pan American quedó excluida de la certificación para operar en el interior de Estados Unidos, pues se consideró una aerolínea de servicio internacional transatlántico.

Las líneas aéreas fueron clasificadas en cuatro grupos² :

. Líneas troncales:

Que operaban conforme a la reglamentación federal de aviación, se habían establecido antes de la Segunda Guerra Mundial, poseían un certificado de CAB de "conveniencia y necesidad públicas", brindaban servicio a las principales rutas de alta densidad y largo recorrido y no estaban sujetas a subsidio federal. Operaban servicios transcontinentales.

. Líneas de servicio local:

Operaban en rutas de corto o pequeño recorrido, algunas de ellas contaban con alto volumen de tráfico aéreo, que en comparación con las troncales tenían bajo volumen de tráfico.

² Ma. Teresa Frías Sansores y Ma. Isabel Ramos Barrera. **El impacto de la política de desregulación de los Estados Unidos en el sistema de transporte aéreo internacional.** Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, ENEP-Aragón, UNAM, México, 1990. p. 40.

- . Líneas del interior:
Proporcionaban servicio a Hawai y Alaska en rutas internas.
- . Otras:
Operaban trayectos cortos con capacidad de hasta 30 asientos y estaban exentas de certificación.

Después de la Segunda Guerra Mundial surgió la necesidad de definir la política que adoptaría la aviación civil estadounidense. En 1945 el 79 Congreso de Estados Unidos emitió el documento No. 142 en el que se mencionaba que la política de la nación pretendía asegurar³:

- . que la aviación tuviera un crecimiento progresivo y adoptara los equipos idóneos para establecer los mejores procedimientos de operación,
- . que se promovieran incentivos adecuados para fomentar la eficiencia de las operaciones,
- . que se explotaran las potencialidades económicas del transporte aéreo a través de la ampliación del mercado, la reducción de costos y de tarifas,
- . que una condición financiera sana asegurara el flujo adecuado de capital, y
- . que las líneas aéreas de Estados Unidos tuvieran la capacidad de transportar un volumen de tráfico mundial,

³ John H. Frederick. *Commercial air transportation*. Illinois, Richard D. Irwin, Inc. 1955, pp. 295-300.

de acuerdo a la importancia como mercado de servicios aéreos de transporte de ese país.

A partir de este momento el transporte aéreo se consideró un valor nacional y un implemento necesario para promover el comercio y la inversión. La transportación aérea debería estar al servicio de la comunidad y de la economía nacional, ya que su relación con otras formas de transporte contribuiría a desarrollar al país económicamente, a preservar condiciones sanas de competencia y a mantener la seguridad nacional. Por lo tanto, en la elaboración de la política de aviación nacional se consideraría siempre el interés público, aunque el sistema de principios legales para la transportación aérea estuvo siempre sujeto al desarrollo técnico y comercial de la industria.

Se determinó que sería necesario promover un tráfico comercial extensivo para el desarrollo de la industria de la transportación aérea y promover una cultura de viajeros de negocios y de transportación de carga, más que basarse en la expectativa de crecimiento por ingresos de viajeros turísticos que podrían significar un flujo poco seguro de pasajeros.

El Departamento de Estado fue el encargado de las negociaciones con gobiernos extranjeros para establecer los derechos de aterrizaje en Estados Unidos, país que auspició

la Convención de Chicago, que creó a la OACI, con la intención inicial de que las condiciones de operación aérea a nivel mundial se establecieran a partir de un marco de negociación multilateral de rutas y de capacidades. Sin embargo esta propuesta no fue aceptada por la totalidad de Estados participantes y se generó la necesidad de aplicar tratados bilaterales para recibir y otorgar concesiones a partir de la tercera libertad, además de aceptar a la IATA como organismo regulador de tarifas a nivel mundial.

La aviación comercial estadounidense, en el período que transcurrió de 1950 a 1970, tuvo un crecimiento de 15% anual y la industria de fabricación de aeronaves también se expandió notablemente hasta llegar a ser el primer rubro de exportación de este país. El éxito de los reactores estadounidenses provocó que hasta las aerolíneas europeas tuviesen que comprar aviones 707 ó DC8, pues en ese momento no tenían equipos que compitiesen con las características que aquellos ofrecían ⁴.

El futuro de la mayoría de las aerolíneas parecía prometedor en la primera mitad del decenio 1960-1970. La introducción del equipo Jet había reducido el costo, aumentado la seguridad y promovido negocios y viajes de placer. Los costos de combustible eran estables, los

⁴ Anthony Sampson. *Imperios del Cielo*. Tr de J. A. Bravo, Barcelona, Grijalbo, 1984, pp. 165-171.

la Convención de Chicago, que creó a la OACI, con la intención inicial de que las condiciones de operación aérea a nivel mundial se establecieran a partir de un marco de negociación multilateral de rutas y de capacidades. Sin embargo esta propuesta no fue aceptada por la totalidad de Estados participantes y se generó la necesidad de aplicar tratados bilaterales para recibir y otorgar concesiones a partir de la tercera libertad, además de aceptar a la IATA como organismo regulador de tarifas a nivel mundial.

La aviación comercial estadounidense, en el período que transcurrió de 1950 a 1970, tuvo un crecimiento de 15% anual y la industria de fabricación de aeronaves también se expandió notablemente hasta llegar a ser el primer rubro de exportación de este país. El éxito de los reactores estadounidenses provocó que hasta las aerolíneas europeas tuviesen que comprar aviones 707 ó DC8, pues en ese momento no tenían equipos que compitiesen con las características que aquellos ofrecían ⁴.

El futuro de la mayoría de las aerolíneas parecía prometedor en la primera mitad del decenio 1960-1970. La introducción del equipo Jet había reducido el costo, aumentado la seguridad y promovido negocios y viajes de placer. Los costos de combustible eran estables, los

⁴ Anthony Sampson. *Imperios del Cielo*. Tr de J. A. Bravo, Barcelona, Grijalbo, 1984, pp. 165-171.

aumentos salariales se consideraban adecuados, la demanda de los consumidores era fuerte y el comportamiento financiero de las aerolíneas aparentemente adecuado⁵.

Las proyecciones de crecimiento de la industria eran tan optimistas que cuando las compañías fabricantes *Boeing*, *Douglas* y *Lockhead* anunciaron los planes de desarrollo de sus respectivos *jumbo-jets* el único temor de las aerolíneas era que sus competidoras adquiriesen los equipos antes que ellas. La demanda futura prometía mejores ganancias, por ello, se ordenaron un gran número de aviones, pero antes de que los primeros 747 estuvieran en la línea de ensamblaje una recesión estaba por presentarse y con ello resultaría inevitable la crisis financiera.

En 1970 los costos se incrementaron debido a la inflación general. Las cuotas por aterrizaje subieron 105% de 1965 a 1969. En el período de 1962 a 1970 los ingresos aumentaron 288%. Después de haber registrado un ascenso constante en el tráfico de pasajeros 15% anual desde 1938, en 1970 únicamente se registró 1% de crecimiento. Mientras los ingresos por pasajero aumentaban a una tasa de 1%, los egresos se incrementaban 10%. El ingreso pasajero/milla se incrementó 3.5 veces entre 1960 y 1970 pero los cargos por intereses aumentaron casi 5 veces y el interés a largo plazo fue el más bajo de la historia, la tasa de re-ingreso fue de

⁵ Robert W. Mandell, Op. cit. p. 6

cero y los compromisos para adquirir los 747 y los DC-10 tuvieron lugar en ese momento⁶.

Los factores que influyeron en este aumento de costos tan drástico fueron:

- . las tasas de interés estaban aumentando,
- . el reequipamiento era necesario, y
- . las empresas se vieron obligadas a contraer deudas en los años en que obtuvieron ingresos inadecuados.
- . se establecieron tasas compensatorias al interés por considerar que las aerolíneas representaban un riesgo crediticio.

El CAB propuso medidas como aumentar el número de asientos en los equipos y obligó a que las aerolíneas regulares sostuvieran una ocupación de 55% con tarifa completa y adecuarse a la elasticidad de la demanda. Sin embargo, estas medidas resultaron inoperantes porque a los pasajeros les interesaba acceder a tarifas reducidas, por lo tanto no se obtuvieron mejores ingresos.

Cuando los 727-200, 747, DC-10 y L-1011 salieron a la venta, las aerolíneas requerían fuentes adicionales de recursos, pero su capacidad crediticia se encontraba saturada. La solución en ese momento fue recurrir a la

⁶ Idem. pp. 10-15

posibilidad de arrendamiento. Las compañías arrendadoras aumentaron 52% sus costos y permitieron que los límites de préstamos fueran rebasados.

Las aerolíneas sobrevivieron la etapa crítica de 1970-1971 pero a un altísimo costo. Se suscribieron compromisos a largo plazo de 12 a 15 años con tasas de interés al 12%.

Las expectativas de aumento en la demanda de pasajeros no se cumplieron, y en 1972 toda industria de la transportación aérea padeció la peor crisis económica desde la Segunda Guerra Mundial.

Los siguientes años fueron aún más difíciles, en 1975, las aerolíneas troncales volaron 25% más pasajeros/milla que en 1969, pero el valor del combustible aumentó 253% a pesar del menor consumo del mismo en los nuevos equipos. Los costos por pago de combustible se incrementaron de tal forma que, entre abril de 1973 y diciembre de 1975, representaron un aumento de 1,900 millones de dólares en los gastos de operación y las tarifas eran tan bajas que no cubrían los gastos operativos. Los datos arrojados por el CAB en cuanto al déficit de las aerolíneas troncales en el período de 1966 a 1976 fueron de 3,600 millones de dólares.

Robert Mandell establece una comparación de la tasa de re-ingreso de diversas acciones de compañías estadounidenses

en el período de 1962 a 1975 y mientras en las aerolíneas representó 2.4%, en los ferrocarriles 2.6% y en la industria eléctrica 4.1%. Con ello demuestra que la tasa de reingreso en la aviación comercial fue más baja que la de cualquier otra industria.

La crisis de las líneas aéreas estadounidenses no fue solamente producto de la recesión económica del país y del exceso de capacidad de los jumbos, también el clima político había sufrido modificaciones y se exigían cambios en la política gubernamental para que se modificaran las regulaciones establecidas⁷.

El CAB había defendido los intereses de las líneas aéreas durante casi cuarenta años y había rechazado peticiones de rutas importantes a compañías nuevas. Los derechos de las grandes empresas aéreas habían prevalecido en las rutas transcontinentales que eran muy lucrativas. El sistema dependía del proteccionismo político y el presidente nombraba directamente a los miembros del CAB, reservándose el derecho de anular, sin apelación posible, las decisiones de este organismo en asuntos como otorgamiento de rutas nuevas o autorización de fusiones entre empresas. Esta situación había provocado que los representantes de la aerolíneas estadounidenses siempre buscaran tener amistades políticas para obtener beneficios comerciales.

⁷ Anthony Sampson, Op. cit. p. 179.

Durante la llamada crisis del petróleo en 1973, muchas compañías estuvieron al borde de la quiebra (incluso *Pan American*) el CAB solucionó el asunto autorizándoles que se pusieran de acuerdo para establecer las capacidades de transporte sobre el Atlántico, y en el interior del país. Con ello, cada aerolínea ganó una posición de monopolio en una ruta específica y la oferta excesiva disminuyó considerablemente.

En 1976 el presidente Gerald Ford tomó el asunto de la liberalización como parte de su campaña política (para reelegirse) y desde ese momento se contempló a las líneas aéreas como pioneras en el proceso de la desregulación.

El presidente James G. Carter al asumir la presidencia en 1976, cambió al director del CAB por Alfred Kahn, uno de los principales defensores de la liberalización (había participado en la desregulación de la industria de producción de energía).

A partir de ese momento tuvieron solución muchas peticiones de nuevas rutas y se aprobaron tarifas más bajas. La política del CAB en este período se vio respaldada por la Ley de Liberalización o Desregulación (*Airline Deregulation Act*) de 1978, la cual establecía un programa sexenal, con

término en 1985, culminando con la desaparición del mismo CAB.

La Ley de Desregulación de las líneas aéreas contemplaba cinco fases⁸:

- . las rutas serían otorgadas de acuerdo al orden de las solicitudes y los primeros que las presentaran serían favorecidos con la concesión de las mismas,
- . se eliminarían algunas restricciones al ingreso dentro de la industria,
- . las líneas aéreas podrían ingresar a un mercado por año, y podrían proteger otro durante el período 1979-1981,
- . se eliminarían todas las restricciones al ingreso después de 1981.
- . se removerían los controles tarifarios después de 1982.

Los efectos iniciales de la liberalización fueron espectaculares. Muchos empresarios aprovecharon la oportunidad para establecer nuevas líneas aéreas o para hacer crecer a las pequeñas compañías existentes, ya que podían funcionar sin tanta infraestructura y no estaban sometidas a cuestiones burocráticas como las empresas grandes. De esta manera surgieron compañías como *US Air*, *New York Air* y *Air Florida*. A *Pan American* se le autorizó

⁸ Brian Mc Mahon "¿Exito o Fracaso? La desregulación aérea en EE.UU.". *Novedades Económicas*. Vol. 10, No. 85, Argentina, enero de 1988, p. 16.

comprar *National Airlines* para obtener rutas en el interior de Estados Unidos⁹.

En 1979, en vista de la gran expansión de las líneas aéreas, el CAB modificó su clasificación y se tomaron en cuenta los niveles de ingresos de cada una de ellas, estableciéndose de la siguiente forma¹⁰:

- . Aerolíneas mayores:
compañías ex-troncales, como *US Air* y *Republic*, con ingresos de mas de 1,000 millones de dólares anuales,
- . Aerolíneas nacionales:
ex-locales, con ingresos entre 75 y 1,000 millones de dólares al año,
- . Aerolíneas regulares mayores:
varias de reciente creación, con ingresos entre 10 y 75 millones de dólares al año, y
- . Aerolíneas regulares menores:
aerolíneas de nueva creación, con ingresos menores a 10 millones de dólares al año.

Con este sistema se evaluó la participación económica de las aerolíneas en el sistema de transporte aéreo estadounidense. En 1979 las cifras fueron: 85% de participación de las aerolíneas mayores, 13% de las

⁹ Antohony Sampson. Op. cit. p. 179-184.

¹⁰ Ma. Teresa Frías Sansores y Ma. Isabel Ramos Barrera. Op. cit. pp. 42-49

nacionales y un mínimo operado por las líneas regulares mayores y menores.

Las nuevas condiciones permitieron que surgieran otros transportistas, la presión de la competencia entre las líneas aéreas aumentó debido a que las nuevas compañías tenían una estructura de costos más simple y sólo una pequeña proporción de ventas era realizada a través de las agencias de viajes lo que les permitía un ahorro considerable en pagos de comisiones, por otro lado, contrataban los servicios de mantenimiento a terceros y se adaptaban con mayor facilidad al mercado por el tamaño de sus flotas.

Para hacer frente a esta competencia la solución fue la fusión y la afiliación o asociación de aerolíneas. Para ello fue necesario revisar la legislación de 1958 (Acta Federal de Aviación) y actualizarla con el Acta de Desregulación de 1978, con el fin de que la industria aérea creciera de acuerdo a la demanda del mercado y no se favoreciera la creación de monopolios.

La fusión podría llevarse a cabo si se consideraba justificada por la necesidad de transporte de una comunidad y si existían otras opciones que permitieran que no se frenara la competencia.

- . La fusión se realizaba cuando una sociedad anónima en funciones adquiría las acciones de una o más sociedades anónimas, disolvía las empresas adquiridas y las hacía formar parte de la primera, mientras que,
- . La afiliación o asociación se establecía cuando una sociedad anónima compraba las acciones de otras empresas y las controlaba sin que éstas perdieran su personalidad.

Como resultado, en lugar de 15 aerolíneas se convirtieron en ocho:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| . <i>Texas Air Corporation</i> | . <i>Northwest Airlines</i> |
| . <i>United Airlines</i> | . <i>Transworld Air</i> |
| . <i>American Airlines</i> | . <i>Pan American</i> |
| . <i>Delta Air Corporation</i> | . <i>US Air</i> |

El cambio del control del transporte aéreo a unas cuantas compañías transportistas generó la formación de *holdings* (corporaciones). Por ejemplo, Texas Corporation que tenía inversiones en otras aerolíneas y negocios relacionados con el mercado común de *Continental Airlines Inc*, de *Eastern Airlines* y del Sistema de Reservaciones por computadora para agencias de viajes.

En 1981 desapareció la CAB y el número de pequeñas aerolíneas aumentó. Todas las compañías aéreas querían expandir sus rutas y volar a todas partes. Se reestructuraron los sistemas de servicios de las aerolíneas grandes en base a operaciones radiales para minimizar costos y aumentar la eficiencia e los servicios, dejando atrás los sistemas de rutas lineales utilizados anteriormente. En este sentido, el desarrollo de nodos operacionales y rutas radiales se consideró como la innovación más importante de la industria después de la desregulación.

En el sistema radial los servicios aéreos de diversos puntos periféricos (*spoke*) se concentran y parten de un punto central (*hub*) nodo operacional o centro de concentración y distribución de grandes volúmenes de tráfico aéreo, que también es punto de origen y de destino múltiple.

Este sistema permitió obtener un alto grado de ocupación, las líneas aéreas operaron con aeronaves de tamaño adecuado para el mercado y se dejó atrás la utilización de un sólo equipo de vuelo con muchos segmentos en su ruta y con operaciones vacías. Las posibilidades de destino se multiplicaron, se incrementó la ocupación y se dobló la rentabilidad de los servicios. La clave fue que al llegar los vuelos periféricos tuvieran la posibilidad de hacer conexión casi inmediata y para ello se requirió de una gran coordinación y adecuación de la infraestructura.

Con la adopción de esta red se estimuló el servicio y casi desaparecieron los vuelos con escalas múltiples, por ello, el tiempo de viaje disminuyó y se registró un descenso de tarifas ocasionado por la alta ocupación.

Los principales centros de concentración aérea en los Estados Unidos en 1990 fueron:

	Base de operaciones de:
Boston	<i>Delta</i> <i>Northwest</i>
Chicago	<i>United airlines</i> <i>American Airlines</i>
Atlanta	<i>Delta Air Corporation</i> <i>Eastern Airlines</i>
Dallas	<i>Braniff International</i> <i>American Airlines</i> <i>Delta Air Corporation</i>
Los Angeles	<i>United Airlines</i> <i>Western Air</i> <i>American Airlines</i>
Denver	<i>United Airlines</i> <i>Frontier Airlines</i> <i>Continental Airlines</i>
St. Louis	<i>Trans World Airlines</i> <i>Ozark Airlines</i>

Pittsburgh	<i>Allegheny Airlines</i>
Minneapolis	<i>North Centrla Airlines</i>
	<i>Northwest Airlines</i>
Houston	<i>Continental Airlines</i>
Detroit	<i>American Airlines</i>
	<i>Delta Air Corporation</i>
New York	<i>Pan American</i>
	<i>Transworld Airlines</i>
Miami	<i>Eastern Airlines</i>

Las ciudades que tuvieron aeropuertos radiales obtuvieron ventajas estratégicas, pues atraían un gran número de industrias y de nuevas compañías que querían aprovechar las ventajas de la comunicación.

Al reducirse los costos, las compañías de vuelos de fletamento perdieron gran parte de su atractivo (tarifas reducidas), pues la desregulación obligó a las líneas regulares a colocar sus precios a niveles similares a los de las operadoras de vuelos de fletamento. Sin embargo, sucedió un fenómeno curioso, los vuelos al exterior redujeron sus tarifas en mayor proporción que las de los vuelos al interior de Estados Unidos. Al haber mayor flexibilidad para competir con precios bajos la estructura tarifaria se desequilibró y las variaciones de precios en las mismas rutas oscilaban hasta 200%, esto deterioró económicamente a

las compañías de vuelos regulares, las cuales tuvieron grandes pérdidas financieras.

Las viejas empresas aéreas enfrentaron múltiples desafíos y en su afán por encontrar formas de prevenir la pérdida de participación en el mercado redujeron sus costos operacionales a toda costa. Congelaron sueldos, deterioraron la capacidad de negociación de los empleados, establecieron medidas para lograr mayor eficiencia en la organización, compitieron con otras empresas otorgando determinado número de asientos con descuentos y aprovecharon los nodos operacionales enlazando mayor número de veces con ellos para incrementar la captación de pasajeros.

Las grandes empresas buscaron expandirse a través de fusiones y asociaciones con otras líneas aéreas y establecieron asociaciones con agencias arrendadoras de autos y con hoteles¹¹. La competencia abierta favoreció la concentración de ingresos en unas cuantas compañías. A fines de 1984, las 8 líneas más grandes controlaban 87% del mercado, mientras en 1978 esta cifra era de 73%.

En 1983, *Continental Airlines* presentó una petición de reorganización financiera de la compañía y obtuvo la rescisión de sus contratos sindicales por acogerse al artículo 11 de la Ley de Bancarrotas. Posteriormente se

¹¹ Brian Mc. Mahon. Op. cit. p.

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

79

reorganizó y formó la nueva *Continental*, recontratando a sus pilotos con la mitad del salario anterior. Los pilotos se declararon en huelga y la compañía controló el movimiento ascendiendo a varios copilotos para ocupar el puesto de capitanes, medida que ocasionó que se cometieran graves errores por falta de experiencia y de pericia de los nuevos comandantes.

Sin embargo, los asuntos de seguridad habían perdido su importancia y como no se habían registrado cifras importantes de percances, se había dejado de pensar en ello. En 1983 ocurrieron cinco accidentes fatales que ocasionaron la muerte de 236 pasajeros en total y que pusieron al descubierto que en varias ocasiones, por no disminuir la productividad se había exigido a los pilotos volar en condiciones de mínimos meteorológicos.

Se puede decir que la desregulación tuvo efectos perjudiciales para el pasajero, ya que la calidad en el servicio bajó, la seguridad se descuidó y el confort pasó a un segundo lugar para optimizar el aprovechamiento de las capacidades de los equipos. En el ámbito económico, la desregulación ocasionó que las ganancias totales de las empresas troncales bajaran de 737 millones de dólares en 1976 a 32 millones de dólares en 1983.

En un estudio realizado en Estados Unidos en 1992, sobre fusiones corporativas y productividad, se menciona que las fusiones obedecieron a las presiones que la propia situación económica había generado en las empresas, sobre todo después de la adopción de la política desregulatoria¹².

En el sector aéreo, se habían registrado cuatro fusiones de compañías en el período de 1950 a 1970. En 1978 se promulgó el Acta de Desregulación Aérea, en 1979 se realizó una fusión y de 1979 a 1981 se autorizaron 4 fusiones de las 9 solicitadas al Consejo de Aviación Civil (CAB). Como la competencia y la "guerra de tarifas" ocasionaron pérdidas en muchas compañías aéreas, se hicieron propuestas para legislar el mercado a nivel estatal y federal como respuesta al cambio de control corporativo. Una de las propuestas originó el Acta Anti-fusiones de 1989, en Pensilvania, la cual obliga a las empresas corporativas que hubiesen realizado fusiones a devolver las ganancias de sus acciones si realizaban operaciones de compra y venta de acciones en un período menor a 36 meses.

La gran cantidad de fusiones celebradas generó preocupación sobre las consecuencias que este tipo de transacciones ocasionaría en la economía estadounidense.

¹² Kim Moshe. "Airline Megers", en Frank R. Lichtenberg. **Corporate takeovers and productivity**. Cambridge, Massachusetts, The Massachusetts Institute of Technology, 1992, pp. 11-15 y 114-133.

Según Lichtenberg, existieron suficientes evidencias financieras para afirmar que los accionistas de las empresas que participaron en la modificación del control de las mismas obtuvieron ganancias importantes en este tipo de transacciones. La estimación realizada sobre el particular arrojó cifras de ganancia para los accionistas de 400 billones de dólares, pero el hecho de que ellos hubiesen tenido impresionantes ganancias no quiso decir que la economía o la sociedad en su conjunto se hubiese beneficiado con ello.

En general las fusiones y cambios de propiedad se asociaron con mejoras a la productividad, pero ello se debió a que la infraestructura de operación de las empresas se redujo, pues se compartieron sistemas de reservaciones y de ayuda terrestres, por ejemplo. Aunque una vez realizada la fusión, las tarifas paulatinamente se fueron incrementando aunque con ello los beneficios al consumidor disminuyeron. Esta situación trató de solventarse con las propuestas de los sistemas de acumulación de millas de viaje para obtener descuentos posteriores y asegurar de alguna manera la permanencia de los clientes con determinadas compañías. También se establecieron sistemas llamados de "código compartido" con las aerolíneas regionales. Con ello, se compartía un sistema mutuo de reservaciones que operaba bajo el código de la empresa más grande, se garantizaba

optimizar la utilización de capacidades mutuas y se ampliaba la red de rutas de ambas compañías.

En un principio la mayoría de los países europeos no apoyaba la política desregulatoria estadounidense. La actividad de las mega-transportadoras se concentró en el Atlántico Norte en donde operaban 40 compañías estadounidenses. La principal fuerza opositora a la liberalización era Gran Bretaña, pues dos terceras partes del pasaje del Atlántico Norte circulaban a través de este país. El segundo acuerdo de Bermudas se había firmado en 1977 pero se seguían manteniendo controles que fueron constantemente combatidos por los liberalizadores¹³. Sin embargo, Estados Unidos buscó una alternativa con Holanda solicitando su autorización para aceptar las tarifas que ellos propusieran a cambio de otorgarles nuevas terminales en territorio norteamericano. La propuesta se aceptó pero Alemania se vio afectada por la reducción de pasajeros en los vuelos de Lufthansa y por ello decidieron proteger el interés de sus países pues no confiaban en la política de "cielos abiertos" de Estados Unidos.

En Bruselas, la Comisión Europea emprendía la tarea de aportar soluciones alternativas. Sus primeras propuestas para que se adoptaran las reglas de libre competencia se previeron en el Tratado de Roma de 1981. En 1984 la Comisión

¹³ Anthony Sampson. Op. cit. p. 256.

publicó el "Memorándum No. 2" en el que se aceptaba que la desregulación al estilo estadounidense no funcionaría en el contexto económico de ese momento, pero que el objetivo a largo plazo de la CE debía ser la creación de una política comunitaria de transporte aéreo. Se recomendó utilizar sistemas más flexibles y competitivos para beneficio de las aerolíneas eficaces e innovadoras que fomentaran la expansión y el empleo y respondieran mejor a las necesidades de los consumidores. Se sugirió mayor flexibilidad en los convenios de transporte aéreo, mayor competitividad de los *pools* y menor intervención de los gobiernos, además de permitir a las aerolíneas pequeñas acceder a vuelos regulares. En junio de 1984, los gobiernos británico y holandés redujeron recíprocamente restricciones.

El cambio ocasionado por la política de desregulación norteamericana fue finalmente aceptado por la Unión Europea y fue considerado dentro del marco multilateral de la Unión, adoptándose medidas más flexibles y reducciones progresivas en las restricciones de capacidad, mayor acceso a los mercados, disminución del control de precios y fomento a los servicios regionales¹⁴.

¹⁴ Marina Ma. de los Angeles Rodríguez Hernández. *Dimensión actual de la Organización de Aviación Civil Internacional*. Tesis Relaciones Internacionales, UNAM, México, 1992, p. 110.

Sin embargo, paralelamente al asunto de la liberalización se analizaba la inconsistencia de las regulaciones estadounidenses contra el ruido producido por las aeronaves y la forzada modernización de la flota aérea que todas las aerolíneas del mundo tendrían que llevar a cabo para cumplir con los estándares establecidos por los estadounidenses.

Como las aerolíneas americanas habían adoptado el sistema de centros de operación y distribución para optimizar los enlaces de las compañías aéreas, se habían creado centros de gran concentración de tráfico aéreo con la consecuente intensificación del ruido. Esto había ocasionado problemas locales de los ciudadanos quienes constantemente exigían que la situación se modificara o se regulara para evitar esta molestia.

La proscripción de los equipos B-707, DC-8, CV-880 y 990, así como los modelos antiguos de DC-9 y B-737 propuesta por la FAA (*Federal Aviation Administration*, por sus siglas en inglés) en 1985 tuvo como vencimiento el año de 1988, esto generó múltiples controversias pues las aerolíneas no se encontraban preparadas para resolver esta situación. Sin embargo, estos equipos encontraron un nicho de utilización en empresas cargueras de reciente formación en los Estados Unidos y muchos de ellos fueron también vendidos a los

países de Latinoamérica, ésto prolongó la operación de estos equipos más allá de las expectativas de la FAA¹⁵.

La segunda etapa de proscripción de equipos: B-727, B-737-200, BAC-11, DC-9, B-747, DC-10 y L-1011 propuso inicialmente como fecha de vencimiento 1995 y 1996, pero esto originó una situación análoga a la de 1985. Se pensó entonces en volver a replantear la fecha límite y relevar de la operación comercial a aquellos equipos que ya tuviesen más de 25 años.

¹⁵ Joanne W. Young. "Aircraft noise regulatins-inconsistent with growth and liberalization?" **World Aerospace Profile**, Sterling Publications Limited, London, 1987. pp. 280-282.

4. Desregulación de México y sus implicaciones

En términos generales la reforma del Estado estuvo vinculada al concepto de modernización como objetivo prioritario. Con ello se buscó integrar a nuestro país a la dinámica de la economía mundial de manera competitiva.

La modernización se tradujo en los siguientes procesos¹:

La privatización: en la que el Estado buscó recuperar su papel regulador, abandonar su participación en el sector privado y utilizar los recursos obtenidos por la venta de empresas estatales para cubrir demandas sociales.

La desregulación: con la cual se eliminaría la reglamentación innecesaria en varios sectores de la economía del país, incluyendo el del transporte aéreo, y

La apertura comercial: mediante la cual mejorarían las condiciones de competencia y por ende beneficiaría a todos los mexicanos.

¹ Gloria Abella Armengol. "La política exterior en la administración de Carlos Salinas de Gortari: la propuesta del cambio estructural". *Revista de Relaciones Internacionales*. No. 62, México, abril/junio de 1994. pp. 56, 57.

Sin embargo, si los procesos antes mencionados se hubiesen dado en este orden, probablemente los resultados habrían sido diferentes. Ya que en el caso de Estados Unidos, como las empresas aéreas eran ya compañías privadas, primero se desreguló la actividad aérea en el interior y posteriormente se propició buscar la apertura comercial con las demás naciones. Mientras que en México, primero se generó la apertura comercial, después se privatizó y luego se desreguló la industria nacional. Con ello, se vulneró totalmente la capacidad de respuesta a las nuevas condiciones económicas, pues la aviación comercial mexicana no se encontraba en condiciones de competir con la estadounidense cuando ésta ya tenía el mercado abierto.

Como ejemplo, podemos mencionar que desde la promulgación del Acta de Desregulación de la Aviación en Estados Unidos nuestro país firmó un convenio bilateral en el que "se establecían 28 rutas con destino a Estados Unidos, con 201 pares de ciudades posibles de explotar y 25 rutas hacia México con 301 pares de ciudades posibles"². En este convenio no se establecieron limitaciones de rutas ni de frecuencias y prácticamente la única regla adoptada fue que una ruta no podía ser explotada por más de una aerolínea.

² Luis Fernando Herrera Fallas. Privatización y desregulación del mercado aéreo nacional: caso de la Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V., Tesis de Maestría en Economía, ITAM, MÉXICO, 1992, P. 35.

A partir del ingreso de México al AGAC (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) en 1985 se inició la apertura comercial. En 1988 nuestro país suscribió un "Memorándum de Entendimiento" con los Estados Unidos en el que se aceptaba la doble designación de líneas aéreas en una ruta, siempre y cuando la demanda la justificara y no se repitiera el mismo par de ciudades servido por otro transportista, esto permitió que las aerolíneas estadounidenses establecieran mayor número de rutas en nuestro país. Además en ese mismo documento se aceptó que las aerolíneas estadounidenses establecieran sus propias tarifas y no se impusieron restricciones de capacidad, frecuencias o tipo de aeronaves utilizadas³.

Mientras que el proceso de modernización-privatización del transporte aéreo mexicano se inició en abril de 1988 con la quiebra de Aeronaves de México y su reestructuración para que dicha empresa fuese atractiva para su venta. Proceso que incluyó un año más tarde, la re-privatización de Mexicana.

En mayo de 1988 el gobierno propuso su nueva política de aviación comercial con el documento "Esquema Rector del Sistema Nacional de Transporte Aéreo"⁴. En este documento

³ Ma. Teresa Frías Sansores y Ma. Isabel Ramos Barrera. Op. Cit. p. 107.

⁴ Secretaría de Comunicaciones y Transportes. "Esquema Rector del Sistema Nacional de Transporte Aéreo", El Día, México, 30 de mayo de 1988.

se aludió a los procesos de privatización y desregulación llevados a cabo en Estados Unidos y Europa, mismos que sirvieron como ejemplo para reestructurar el sistema aéreo, racionalizando el cuadro de rutas de la aviación nacional y fomentando la creación de nuevas empresas en los niveles: troncal, regional y alimentador (trasladados del sistema de clasificación estadounidense).

El Esquema Rector señalaba la necesidad de contar con dos empresas troncales para cubrir la totalidad del territorio (cuando se dejó de operar el servicio de Aeroméxico existían rutas que no podían ser cubiertas por ninguna otra aerolínea mexicana por falta de equipos). También proponía aerolíneas regionales de menor tamaño, y una aviación alimentadora para cubrir las necesidades restantes.

En el primer nivel o troncal se cubriría la operación de las ciudades más importantes, además del servicio de las regionales, para las que se señalaron dos zonas de operación principalmente. La del Pacífico y la del Golfo-Caribe.

Se señalaron también los siguientes centros de distribución regional:

- . Hermosillo - para la región noroeste
- . Monterrey - para la noreste

- . Guadalajara - para la oeste-centro
- . Oaxaca - para la centro-sur
- . Mérida - para la sureste
- . Ciudades de México, Toluca y Puebla que se integrarían con las regiones de Guadalajara y Oaxaca.

El servicio internacional podría ser operado por aerolíneas de cualquiera de los niveles para satisfacer la demanda de los mercados transoceánico, continental y fronterizo. Además se esperaba que la estructura de rutas y los tipos de aviación mencionados en el esquema definirían el tamaño de las empresas y el tipo de equipo con el que operarían, la única restricción fue que surgieran con una dimensión adecuada y que proporcionaran buena calidad en el servicio.

La estrategia proponía conformar las empresas de acuerdo a mercados, costos de operación, de diversidad de equipos y compatibilidad de itinerarios entre la transportación troncal, regional y alimentadora y decía poder garantizar que la demanda nacional se atendería de manera racional rentable y equilibrada, asegurando una operación adecuada del transporte aéreo bajo la rectoría del Estado.

El esquema rector convocó a personas y organizaciones interesadas en proporcionar el servicio a cualquiera de los

niveles a recabar información en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para explotar el servicio e integrar un "nuevo y mejor sistema nacional de transporte aéreo".

La propuesta del esquema rector hizo posible que se incrementara el número de aerolíneas, En 1988 las compañías troncales eran Mexicana y Aeroméxico (en proceso de reestructuración) y en 1992 ya existían otras cuatro compañías, que por su cobertura se consideraron troncales. Estas compañías fueron: Aerocalifornia, Taesa, Aviaca y Servicios Aéreos Rutas Oriente⁵.

Con las aerolíneas regionales sucedió el mismo fenómeno. En 1988 solo existía Aeromar y posteriormente se crearon 10 compañías más: Aerocozumel, Aeromorelos, Aeromonterrey, Aerosud-pacífico, Aerovías Caribe, Aerovías Oaxaqueñas, Aviación del Noroeste, Servicios Aéreos Litoral, Transportadores Aéreos Gane y Servicios Aéreos Leo López.

De agosto de 1988 a julio de 1991 se mantuvieron en nuestro país las mismas regulaciones referentes a la fijación de tarifas y rutas del transporte aéreo de

⁵ Alfredo Márquez. "Han surgido nuevas empresas ante la desregulación del transporte". *El Economista*, México, 30 de marzo de 1992, p. 23

pasajeros. Mientras para las aerolíneas estadounidenses la fijación de tarifas era libre⁶.

Para las aerolíneas mexicanas la exclusividad de las rutas se eliminó con la disposición del Esquema Rector del Transporte Aéreo además se simplificaron los trámites para otorgar permisos a las nuevas empresas y a las que ya existían anteriormente. Pero para los Estados Unidos, desde 1988, ya se habían convenido la doble designación. En 1991 se firmó un nuevo Convenio bilateral con Estados Unidos y se abrieron totalmente las rutas aéreas del país (política de cielos abiertos), con esta disposición las líneas aéreas de ambos países podrían volar a cualquier parte de sus respectivos territorios. Además, en julio de 1991 se permitió a las aerolíneas mexicanas la liberalización de tarifas, con lo que se inició una etapa de gran competencia entre las líneas aéreas nacionales.

Y mientras la competencia entre líneas aéreas nacionales se libraba, la competencia estadounidense no podía enfrentarse en la misma proporción. En primer lugar, porque las aerolíneas de mayor importancia y cobertura

⁶ La política tarifaria establecida por la SCT permitía que las empresas establecieran sus tarifas siempre y cuando existiera competencia. En caso negativo esta Secretaría fijaría la tarifa con base a la solicitud de la empresa interesada. Vigilando que las empresas no excedieran el tope máximo fijado por la tarifas equivalentes de otros países. Sin embargo la SCT no estableció un tope mínimo. Cfr. Luis Fernando Herrera Fallas. Op. cit. p. 59.

nacional e internacional estaban modernizando sus flotas y estructurando nuevamente sus operaciones para tratar de hacerlas rentables y eficientes. Y, en segundo lugar, porque existía el problema de los equipos que pertenecían a la primera etapa de proscripción de aeronaves ruidosas en los Estados Unidos, que, o eran reemplazados por aeronaves nuevas o tendrían que sujetarse a la reglamentación estadounidense sobre las posibilidades de volar a ciertas ciudades.

Las dos aerolíneas troncales, re-privatizadas, Aeroméxico y Mexicana, tuvieron como objetivo primordial optimizar su presencia en el mercado, expandir sus rutas internacionales y retirar las rutas improductivas para orientar sus operaciones a las de mayor alcance territorial y a las ciudades de mayor demanda. Se trataba de incrementar los vuelos productivos y de aprovechar al máximo la capacidad de la flota. Para ello, se requirió fortalecer los equipos de ambas compañías y adecuarse a la nueva situación de competencia tarifaria, por lo que en el afán de optimizar sus operaciones se llevaron a cabo constantes reducciones de personal y se reestructuraron rutas y servicios. También se buscó establecer filiales regionales de cada una de las compañías para asegurar el aprovechamiento óptimo de sus capacidades.

Aerovías de México inició operaciones en octubre de 1988, con una tercera parte del personal que laboraba en Aeronaves de México. En octubre de 1990 la planta de personal se había incrementado 70% y se incorporaron a la flota 10 nuevos aviones, para 1991 se esperaban 14 equipos más. En ese proceso de crecimiento Aeroméxico realizó una asociación **joint venture** (de ventaja conjunta) con Polaris, subsidiaria de General Electric, que es la arrendadora número uno en el mundo con una flota de más de 400 aviones. Este convenio de coinversión constituyó la primera compañía arrendadora de aviones con una línea aérea comercial previendo que el proyecto de Aeroméxico era tener un número amplio de aviones rentados para dar mejor utilidad a su capital. El proyecto contemplaba una inversión inicial de 57 millones de dólares.

A dos años de su creación Aerovías de México tenía los siguientes récords a nivel mundial: 97.13% en puntualidad (el más alto del mundo), 99.8% en confiabilidad y 99.9 en manejo de equipaje. Según declaraciones de Jean Berthelot, director general adjunto de Aerovías de México, era la primera y la única línea aérea del mundo que obtenía utilidades desde el primer año de operación y duplicaba sus rendimientos en el segundo. Según el directivo el secreto era la nueva cultura del servicio. Aeroméxico creó la "Clase Premier" realizando una inversión de 2.5 millones de dólares en asientos nuevos para reducir los destinados a primera

clase en DC-10 de 34 a 26. Las bebidas de cortesía se mejoraron (a partir de la nueva constitución de la empresa se otorgó servicio gratuito de bar en todos sus vuelos de clase turista y primera), los alimentos fueron servidos en vajilla de porcelana para la clase Premier⁷.

En febrero de 1993, el gerente divisional de la compañía declaró que en ese año serían invertidos 50 millones de dólares para consolidar la modernización de la infraestructura terrestre, a través de la adquisición de equipo y tecnología. En ese mismo mes se solicitó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la autorización para establecer una alianza estratégica entre Aerovías de México y Mexicana de Aviación, el único obstáculo en la decisión parecía ser la participación de 34% del gobierno en esta última empresa. Con esta asociación las dos compañías perseguían compartir un gran número de áreas en sus operaciones: reservaciones, mantenimiento, compra de partes y equipos, control aéreo, carga, ventas y entrenamiento, así como áreas financieras, todo ello encaminado a disminuir sus costos⁸.

⁷ Miguel Pineda "Genera confinaza la política gubernamental". *Excélsior*, 5 de noviembre de 1990. pp. 1 y 7.

⁸ Atilano González Villa, "Invertirá Aeroméxico 50 millones de dólares en su modernización". *Excélsior*, 14 de febrero de 1993. pp. 1 y 4.

En marzo de 1993 Aerovías de México comenzó a dirigir la operación de Aeroperú al adquirir 37.5% de las acciones de la aerolínea, lo cual permitiría extender el cuadro de rutas a Sudamérica y de ahí a Estados Unidos y Canadá, con quintas libertades del aire⁹.

En el proceso de expansión de Aerovías de México se crearon las siguientes empresas¹⁰:

Aerolitoral, como línea aérea alimentadora, con base en Monterrey y Guadalajara, conformada por una flota de 23 aviones *Fairchild Metro III*, con capacidad para 19 pasajeros. Esta aerolínea comunicaría con vuelos de itinerario a las regiones con alto crecimiento económico. Los resultados de su operación a 1993 fueron transportar mensualmente 51,000 pasajeros en promedio atendiendo desde Monterrey a ciudades como Aguascalientes, Durango, Harlingen, Bajío, Mazatlán, Mc Allen, Minatitlán, Querétaro, San Antonio, San Luis Potosí, Tampico, Torreón, Veracruz y Villahermosa. Y desde Guadalajara proporcionó servicio a Acapulco, Aguascalientes, León, Durango, Culiacán, Ixtapa, Manzanillo, Morelia y Puerto Vallarta. De igual manera se ofreció cobertura en el noroeste del país con vuelos

⁹ Jaime Durán. "Avances en las negociaciones de la alianza Mexicana-Aeroméxico", *Excélsior*, 14 de febrero de 1993. pp. 5 y 40 A.

¹⁰ "Aeroméxico: Cinco años en constante ascenso", Suplemento de *Excélsior*, México, 10 de octubre de 1993. pp. 18-19

desde Culiacán, Los Mochis y Ciudad Obregón a importantes ciudades de la región.

Aeromexpress, como empresa dedicada al transporte aéreo de carga, con un amplio sistema de estaciones en México, Estados Unidos y Europa y capacidad para manejar desde un sobre hasta un contenedor de 5,000 libras. Su cobertura atendería a más de 200 destinos nacionales e internacionales y el servicio internacional sería proporcionado vía Los Angeles, San Diego, Tucson, Phoenix, Houston, Nueva Orleans, Nueva York, Miami, Madrid, París, Roma y Frankfurt.

SEAT, que inició sus operaciones en septiembre de 1992 en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Creada bajo el régimen de Asociación en Participación entre Aerovías de México, Mexicana de Aviación y Aeropuertos y Servicios Auxiliares. Esta empresa surgió como respuesta a las necesidades de una estructura más eficiente en el servicio y apoyo a las aerolíneas nacionales e internacionales proporcionando una gran red de servicio.

El personal de SEAT se constituyó con una parte de los empleados que anteriormente proporcionaban servicios terrestres para Aeroméxico y Mexicana y que en el momento de su reestructuración había quedado sin empleo.

Los servicios ofrecidos por la compañía SEAT son:

Direccionamiento, arrastre, estacionamiento, *pushback* de aeronaves.

Suministro de plantas de energía eléctrica, neumática y aire acondicionado.

Carga y descarga de equipaje, correo y carga.

Limpieza en cabina de pilotos y pasajeros, baños y cocinas.

Servicio de abastecimiento de agua potable y desalojo de aguas negras.

Limpieza exterior del avión.

Elaboración del manifiesto de peso y balance.

y tiene una cobertura de 44 aeropuertos del país, para otorgar servicio a todo tipo de aeronaves.

Universidad de Aerovías, que alberga hasta 750 alumnos simultáneamente en 40 aulas. En ella se imparten carreras como: Piloto Aviador Comercial de Ala Fija, Técnico en Mantenimiento de Aeronaves, con especialidad en sistemas electrónicos de aviación y sistemas de planeador y motor.

Además ofrece programas educativos que se dividen en las 8 diferentes áreas de capacitación y adiestramiento: pilotos, sobrecargos, técnicos en mantenimiento y aeronaves, desarrollo humano, calidad, sistemas, idiomas, y comercial que incluye boletos, reservaciones, tarifas y tráfico.

Aeromextour: se creó con la finalidad de operar y comercializar los vuelos de contrato o fletamento, vuelos "charter". Esta empresa ofrece servicio en rutas nacionales e internacionales por medio de operadores turísticos, empresas, agencias de viajes, instituciones o personas físicas y tiene destinos en el Caribe, en México, en Canadá y en Estados Unidos.

A pesar de que Aerovías de México había generado utilidades hasta 1991, en el siguiente año se comenzaron a registrar pérdidas del orden de 162.9 millones de nuevos pesos, y los pasivos de la compañía se incrementaron 70% en el período 1991-92 representando un millón 720 mil 227 nuevos pesos. Pero el Consejo de Administración consideró oportuno efectuar un contrato de promesa de compraventa de Mexicana sujeto a condición, con este documento se pretendía efectuar una alianza estratégica con dicha compañía. En caso de obtener la aprobación del gobierno federal para la transmisión de acciones de la Corporación Falcón se lograría reestructurar los créditos y se solicitaría una nueva apertura de crédito para capital de trabajo entre CMA y los bancos acreedores mexicanos¹¹.

Antes de que el gobierno aceptara la alianza propuesta por Aerovías de México, es necesario mencionar la evolución

¹¹ Claudia Olguín "Pérdidas de 162.9 mdnp en 1992 registró Aeroméxico". *El Financiero*, México, 10 de marzo de 1993.

de la Compañía Mexicana de Aviación hasta el momento de la solicitud.

Al igual que Aerovías de México, el esfuerzo de Mexicana después de su privatización se concentró en modernizar la flota. A este fin, se decidió firmar un contrato de adquisición de aviones Airbus A-320 (20 aeronaves con un costo unitario de 40 millones de dólares) el crédito fue respaldado por organismos europeos en su financiamiento. También, se decidió adquirir, vía arrendamiento, 6 Fokker 100 con capacidad para 100 personas y se esperaban 4 más para recibir en el futuro.

Mexicana hizo transformaciones en los sistemas de reservaciones poniendo en funcionamiento el Centauro (Centro Automatizado de Reservaciones y Operaciones). Además, realizó modificaciones importantes en su sistema de carga adoptando el nombre de Cóndor (Control Computarizado de Operaciones y Reservaciones) y se arrendó un DC-8 para ser utilizado en operaciones de carga. Todo ello se basó en el crecimiento de la demanda por la apertura de los mercados¹².

De igual manera se hicieron esfuerzos por brindar un mejor servicio al pasajero y para tal efecto se hicieron inversiones con el fin de adecuar sus operaciones a la altura de las grandes compañías internacionales. En 1989

¹² Luis Fernando Herrera Fallas. Op. cit. pp. 58-62.

Mexicana tenía un índice de puntualidad de 73% y en 1991 alcanzó el 86%.

En 1991 iniciaron operaciones Servicios Aerogane, S.A. de C.V. y Aereo Monterrey, S.A. de C.V. propiedad de la Corporación Mexicana de Aviación.

En marzo de 1992 Mexicana inauguró un programa similar al de Aeroméxico para pasajeros constantes llamado "Frecuenta", en ese año se reestableció el servicio a las rutas que había dejado de operar y se empezaron a cubrir algunas ciudades a las que anteriormente solo volaba Aeroméxico.

En el esquema de privatización no se asignó a ningún agente supervisor de las actividades de la empresa, pero, como el gobierno poseía 14% de los votos en el Consejo de Administración de la Corporación las decisiones del grupo privado estaban de alguna manera controladas. El gobierno tendría el derecho de ejercer su veto en los casos que considerara que la acción no representaría ventajas para la empresa. Tampoco se estableció la obligación legal de cumplir el plan de inversiones propuesto en la oferta, sin embargo, en agosto de 1990 Mexicana adquirió¹³:

13 "Queda formalizada la alianza, el 16 nuevo Consejo de Mexicana". **Aeropuerto**, , Semana 5 al 11 de abril de 1993, Año V, Tomo 6o. Ed. No. 113, p. 19.

SERTEL. Empresa de servicios de tele-reservaciones, en unión con Aeroméxico, anteriormente administrada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Esta empresa proporciona servicios de reservaciones a todas las aerolíneas que operan en México. La inversión de cada una de las compañías fue de 33% con la idea de invitar a otros socios inversionistas.

DATATRONIC. Empresa de la cual poseía 50% antes de la privatización y que fuera vendida al Grupo Xabre.¹⁴ Sin embargo, fué adquirida a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para otorgar mantenimiento a los equipos electrónicos.

Turborreactores: La Corporación compró la participación que tenía el gobierno federal (84%). Con esta adquisición y el 5% que ya poseía, la Corporación obtuvo una participación total de 89%¹⁵. Esta empresa brinda mantenimiento y repara turbinas y está asociada con los fabricantes de turbinas estadounidenses Pratt & Whitney, con la cual se inició una reestructuración

¹⁴ Jacques Rogozinsky. **La privatización de empresas paraestatales. Una visión de la modernización de México.** FCE, México, pags. 172, 176.

¹⁵ "En mayo de 1980 se firmaron escrituras de Turborreactores, S.A. siendo accionistas Aeroméxico, Mexicana, Nacional Financiera y la empresa norteamericana International Support Systems. A su vez filial de United Technologies, propietaria de Pratt & Whitney". Manuel Ruíz Romero. **Caballero Aguila, Aeronaves de México,** México, 1984. p. 133.

El 19 de septiembre de 1989 fue puesta a la venta y en 1990 adquirida por Compañía Mexicana de Aviación. Cfr. Rogozinsky, Jacques. Op. Cit. p. 176.

para incrementar la capacidad de reparación de la planta de 70 a 140 turbinas.

Aerocaribe y Aerocozumel: estas aerolíneas regionales operan al sureste del territorio mexicano. Conjuntamente integran una flota de nueve aeronaves: siete F/27 y dos Trislander. Su función es alimentar a la Compañía Mexicana de Aviación en la zona del sureste y de la Península de Yucatán.

Avensa. En enero de 1992 se formalizó un convenio comercial con esta compañía venezolana, el cual permitió que las dos empresas operaran de manera conjunta los vuelos diarios en la ruta Caracas-Panamá-México, utilizando los Boeing 757 de Aerovías Venezolanas y compartiendo costos y beneficios.

De acuerdo con su propuesta, durante el primer año de operación la Corporación aumentó la flota en 4 aviones Boeing 727 y firmó la orden de compra y de renta con Airbus Industrie (ver supra p.99 de este capítulo). La inversión de modernización de equipos representó una erogación de 1,100 millones de dólares.

El 30 de marzo de 1993 concluyó la negociación entre accionistas para aceptar la alianza de Mexicana y Aeroméxico, por medio de la cual, los de Mexicana, Grupo Falcón, cedieron 100% de sus acciones a Aeroméxico, las cuales representan 54% del capital de Mexicana, los de

Aeroméxico cedieron 60 millones de acciones, las cuales representaron 20% del capital total de la empresa¹⁶.

A pesar del intercambio de acciones aún no se habían concluido negociaciones con las cinco instituciones bancarias con las que Mexicana mantenía pasivos por 150 millones de acciones. Sin embargo esto no constituyó un obstáculo para que Aeroméxico asumiera el control de Mexicana. Además, la diferencia del total de las acciones de Aeroméxico para dar al grupo Falcón, 23 millones de dólares, se negociarían en tres años y 37 millones más se intercambiarían en este momento. El resultado fue que Mexicana se quedó sin mando en el Consejo de Administración de ambas aerolíneas. Con esta negociación concluyó oficialmente la alianza de Mexicana y de Aeroméxico, que fuera autorizada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Las bases para la fusión de Aeroméxico y Mexicana fueron las siguientes:

. racionalización de los recursos de las empresas y de su uso,

¹⁶ "Fusión, ajuste de rutas, de trabajadores y de la flota". Aeropuerto, Año IV, Tomo 4o., Ed. 64. p. 1, abril 27, semana 18 de 1992.

- . establecimiento de una red de rutas congruentes con objetivos del sector aéreo, determinando las prioridades del país en función de costo-mercado-localidad y tipo de equipo,
- . máximo aprovechamiento de inversiones realizadas en todos los organismos integrantes del sector aéreo y turístico y promoción de aquellos cuyo mantenimiento es costoso y no se usan o se sub-utilizan,
- . coordinación de actividades de AMSA y CMA con un resultado óptimo, en cuanto a homogeneidad de acciones operativas, de inversión, inventarios, mantenimiento, ventas, mercadotecnia, promoción turística, política laboral y administrativa y las relativas a imagen y comunicación social así como el servicio al turismo.

Para ello se propuso una tercera empresa o *holding* que permitiera con una participación mayoritaria de inversión privada coordinar a ambas compañías.

El 16 de abril de 1993 Gerardo de Prevoisin tomó posesión del nuevo Consejo de Administración de Mexicana y comentó que no habría fusión de las empresas alimentadoras de Mexicana y de Aeroméxico y reiteró que la alianza se había realizado para ahorrar costos de operación¹⁷.

¹⁷ Jesús Valdés "Mexicana-Aeroméxico en la batalla contra la competencia". *Aeropuerto*, Año V, Tomo 50. Ed. No. 115. Abril 19, semana 16 de 1993.

Mientras en nuestro país las compañías aéreas más importantes Mexicana y Aeroméxico se encontraban en encarnizada competencia con Taesa como líneas troncales y en el plano regional también se presentaba esta problemática, a nivel internacional las empresas se concentraban y ganaban posiciones dentro de México. Por ello, la alianza entre Mexicana y Aeroméxico, en un principio representaba crear una empresa de mayor solidez y capaz de enfrentar la aguda competencia, para lo cual se pensó como necesario compartir empresas de servicios, compra de refacciones y servicios de alimentos. Pero una vez celebrada la fusión, ambas compañías siguieron efectuando recortes de personal pensando que con ello elevarían su productividad. Y finalmente, ni los recortes de personal, ni la devolución de determinados equipos de vuelo a las empresas arrendadoras modificaron su difícil situación, pues el reflejo de la situación económica del país también las afectó.

En resumen, a pesar de haber realizado esta alianza entre las dos compañías los resultados esperados no se cumplieron. Los pasivos de Mexicana, para septiembre de 1994 rebasaban los cuatro mil 198 millones de nuevos pesos y los de Aeroméxico, en junio del mismo año sumaban dos mil 778

millones de nuevos pesos. Con la devaluación de nuestra moneda estas deudas se duplicaron¹⁸.

Aún cuando durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari el crecimiento de la aviación fue de 13%, no se registraron ingresos por la "guerra de tarifas" imperante, situación que exigió a las compañías mexicanas mantener tarifas bajas a pesar de que los costos habían aumentado de manera desproporcionada.

Las estrategias de reestructuración y modernización de ambas compañías fueron muy similares. Tanto Aeroméxico como Mexicana integraron a su sistema la política de "pasajero frecuente", suscribieron acuerdos con compañías arrendadoras, con cadenas hoteleras y con bancos para promover servicios conjuntos. Con ello fué posible otorgar al pasajero la oferta de paquetes promocionales integrales. Aunque la estrategia ha sido exitosa en términos generales, ambas compañías se encuentran en pleno desastre financiero.

La desregulación propició la creación de nuevas empresas y como consecuencia se llegaron a registrar hasta 29 compañías, desafortunadamente ninguna de ellas se consolidó. Como resultado, a principios de 1995 la deuda

¹⁸ Gerardo Flores "Grave Crisis de liquidez en aerolíneas nacionales", con comentarios de Carlos Smith Picco, de la Asociación Sindical de Pilotos de Aviación. El Financiero, 5 de marzo de 1995, p. 22.

alcanzada en total por la compañías aéreas era de 2,000 millones de dólares, de los cuales Mexicana y Aeroméxico eran responsables de la mayor parte.

Taesa, competidora número uno de estas compañías, aprovechó la coyuntura de la quiebra de Aeroméxico para iniciar sus servicios y comenzó sus operaciones en abril de 1988 con dos pequeños jets ejecutivos, una plataforma provisional de 2,000 metros y 10 empleados. Para abril de 1993 la empresa había invertido 50 millones de dólares en equipo y consiguió multiplicar su flota de aviones a 60, aumentó su planta laboral a 2,400 y contaba con 75,000 metros cuadrados de plataforma. Su estrategia fue proporcionar, en primera instancia, servicio de transportación ejecutiva, posteriormente ofreció vuelos de fletamento y en 1991 empezó a operar vuelos regulares, en los que redujo las tarifas hasta de 30% capturando con ello parte del mercado de Mexicana y de Aeroméxico. pero, en 1992, empezó a registrar pérdidas, por lo que se suspendieron rutas y una gran parte de su personal fue recortado. En el año de 1993, la empresa tuvo problemas de liquidez y varios de sus aviones (8 de sus Boeing 727) fueron vendidos a la compañía venezolana, Avensa¹⁹.

¹⁹ William Shomberg "Sufre serios problemas TAESA; requiere mayor inversión para mantenerse en el mercado de aviación mexicano", *El Financiero*, 29 de abril de 1993. p. 14. Jaime Durán "TAESA líneas aéreas: tres años exitosos de servicio al mundo". *Escélsior*, México, 12 de febrero de 1994. pp. 1-8.

Además, la falta de mantenimiento de sus aviones ocasionó que en un período muy corto (2 años) se registraran varios accidentes, disminuyendo con ello la imagen favorable que había logrado la compañía, por lo que en 1995 su ocupación ha bajado hasta el 12%.

Como Taesa no está registrada públicamente no tiene obligación de revelar su situación financiera; sin embargo, algunos de sus funcionarios han reconocido que mientras las divisiones de vuelos ejecutivos y de fletamento registraron ganancias, en el momento de establecer servicios regulares, pese a que ganaron mercado, la compañía tuvo pérdidas de 20 millones de dólares, por lo que sus problemas a resolver fueron la falta de liquidez y la necesidad de reforzar sus condiciones de seguridad.

La empresa ha buscado celebrar convenios con otras compañías de aviación, como el suscrito con la empresa de servicio de fletamento *Transition* de Holanda y el firmado con *United* para vuelos regulares. Actualmente se encuentra buscando un socio europeo para incrementar la ocupación de sus vuelos en el continente²⁰.

²⁰ Ma. Fernanda Matus "Busca TAESA alianzas con compañías extranjeras" *Reforma*, México, 27 de enero de 1994. p. 22A

Además de que su estado financiero es apremiante, la situación política que guarda en este momento la aerolínea es sumamente delicada, pues ha sido señalada como una empresa posiblemente implicada en funciones de lavado de dinero derivadas del narcotráfico. Ello ha surgido porque, según expertos en la materia, no es explicable su postura de sostener tarifas tan bajas y por otro lado incorporar a su flota un avión jet cada 19 días, con lo que ha constituido la empresa con equipos más nuevos de toda Latinoamérica²¹.

Aerocalifornia reforzó su presencia en el mercado después de la quiebra de Aeroméxico y las subsecuentes privatizaciones de Aeroméxico y Mexicana. Muchos de sus equipos fueron recibidos de la flota de Dc-9 que Aeroméxico decidió no re-integrar a la nueva empresa. En este momento es considerada una aerolínea troncal, pues su cobertura es nacional e internacional. Transporta anualmente 1,000,000 pasajeros. Tiene 14 jets, 120 pilotos, 1,100 empleados y otorga servicio a 21 ciudades del país y 57 pares de ciudades a nivel internacional²².

²¹ Gustavo Chavolla "Fuerte sacudida de la aviación comercial por la devaluación " *Reforma*, México 30 de enero de 1995.

William Shomberg, "La aerolínea de Abed ganó el 14% del mercado en 10 meses" *El Financiero Internacional*, 29 de abril de 1993, p. 14.

²² Jaime Hernández "Homologar tarifas aéreas propone Aerocalifornia", *El financiero*, México, 4 de mayo de 1995. p. 17.

Aviacsa, Aviación de Chiapas, S.A., se constituyó en 1990 como aerolínea regional, en enero de 1994 fue adquirida por la compañía regiomontana Aeroejecutivo, formaron el Consorcio Aviacsa y se respetó en general su administración pues había sido la única aerolínea en registrar ingresos el año anterior. Con la fusión se alcanzó una planta laboral de 600 empleados. La compañía regiomontana adquirió también Provotel, empresa que sostiene acuerdos con 20 cadenas hoteleras nacionales para integrar paquetes de servicio. Todas estas acciones han sido encaminadas a estructurar el consorcio con alto grado de competitividad a nivel internacional. En 1995 se ha iniciado una etapa de desarrollo y mejoramiento del servicio, se han comprado más equipos, se han inaugurado nuevos vuelos y se han ofrecido mayor número de frecuencias²³.

Servicios Aéreos Rutas Oriente (SARO) fue creada en 1990, pero en 1994 se encontraba ya con graves problemas financieros. En dos ocasiones había tenido que suspender servicio, por no haber cubierto pagos de combustible, y en Estados Unidos, el Departamento de Transporte le había prohibido la entrada de sus aviones por no cumplir con las disposiciones reglamentarias establecidas en ese país. También ha tenido dificultades para cubrir cuotas de arrendamiento y la situación particularmente ha sido difícil

²³ Ricardo Mendoza. "Adquiere aeroejecutivo aerolíneas de Chiapas", El Norte, 26 de enero de 1994, p. 21A

porque todos sus equipos eran rentados. El 12 de febrero de 1995, la secretaría de Comunicaciones suspendió las operaciones de la aerolínea porque ésta no había cubierto el pago de los seguros de indemnización para daños a terceros requeridos (previsto en el artículo 343 de la Ley General de Vías de Comunicación). Hasta el momento, no se sabe si la aerolínea regularizará su situación o determinará concluir sus operaciones²⁴.

El futuro de las empresas de aviación en el mercado mundial se orienta a la creación de grandes grupos aéreos, desde hace varios años la aviación comercial se encuentra frente a dos procesos: el de la concentración de la industria, con fusiones y alianzas y el de la propia reestructuración interna de las compañías para poder hacer frente a la competencia. Como resultado, en nuestro país, varias compañías efectuaron alianzas con empresas similares en el caso de las dos principales troncales y con empresas regionales para asegurarse una mejor operatividad y captar mayor número de pasajeros. También se han realizado alianzas de empresas regionales entre sí y hasta las compañías de fletamento registraron algunas alianzas.

En virtud de que desde el proceso de privatización y desregulación en México se propició que las empresas

²⁴ María Fernández Matus. "Presenta SARO problemas de seguridad. SCT", Reforma, 14 de febrero de 1995.

extranjeras ganaran mercado en nuestro país, las compañías troncales han optado por suscribir convenios o asociaciones con empresas de aviación extranjeras, lo cual, hasta el momento, ha parecido la única alternativa para colocarse en niveles de competencia similar en el mercado.

Sin embargo, actualmente, las empresas estadounidenses manejan hasta 80% del tráfico internacional que existe en nuestro país, por lo que se considera que no sólo era necesario establecer una política de "cielos abiertos", o suscribir un convenio de aviación con Estados Unidos que ofreciera condiciones de reciprocidad, sino que nuestro gobierno tendría que haberse asegurado que la reciprocidad se diera en términos reales. Nuestra flota es mucho más pequeña (235 aviones constituyen la flota de aviación comercial de nuestro país, mientras que en Estados Unidos ésta se constituye por 3,500 equipos), nuestros costos son mayores, porque dependemos del suministro de equipos extranjeros para operar, los cuales en su mayoría son adquiridos a ese país, beneficiando con ello su economía. Además de que las condiciones de financiamiento también son determinadas en EE.UU. y finalmente las grandes corporaciones son beneficiadas.

Los convenios suscritos con algunas aerolíneas extranjeras han permitido ahorro en la infraestructura de operación al exterior y han permitido que gastos como

publicidad y de tráfico y operaciones sean cubiertos por ambas compañías. Los convenios mayormente suscritos por las aerolíneas son los siguientes²⁵:

- . sistemas de distribución globalizada (GDS)
- . convenios globalizadores
- . convenios de venta de boletos y reservaciones,
- . convenios de programas de viajero frecuente, y
- . convenios de código compartido o *code sharing*

Estos últimos son los más utilizados en la actualidad y consisten en compartir el código de vuelo de una aerolínea de prestigio para ser localizados en el sistema de reservaciones mundial. Este tipo de convenio permite a dos líneas aéreas volar la misma ruta, compartir aviones, estaciones, mostradores de documentación y servicio terrestre de mantenimiento o de servicio de combustible. Además, posibilita el beneficio recíproco de las aerolíneas que los suscriben pues representa una oportunidad extra de captar pasajeros.

Aeroméxico ha celebrado convenios de este tipo con las compañías:

²⁵ Janet Ocaña Mendoza. *La internacionalización de Aeroméxico: una necesidad*. Tesis de licenciatura en Relaciones Internacionales, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1995. pp. 39-43

- . *Delta Airlines* para la ruta Atlanta/México, que recibe tráfico del norte de Estados Unidos y de México a esa región.
 - . *America West* para la ruta Phoenix/México, que recibe y envía pasajeros al noroeste de Estados Unidos.
 - . *Japan Airlines* en la ruta México-Los Angeles-Tokio,
 - . *Aeroperú* en la ruta México-Lima-México
 - . *Aeromar* en todas las rutas,
- y está por concluir convenios con: *Air France*, *Varig* y *British Airways*.

También ha suscrito convenios para apoyar el programa de pasajero frecuente con: *Aeromar*, *Aerolitoral*, *Aeroponiente*, *América West*, *Japan Airlines*, *Mexicana*, *Delta*, *Aeroperú* y *British Airways*.

A su vez, *Mexicana de Aviación* ha establecido convenios con aerolíneas regionales como *Aeromar*, *Aerocaribe* y *Aerocozumel*, con las que formó la empresa "*Mexicana Inter*", ha suscrito convenios con aerolíneas internacionales como *Alitalia*, para la ruta México-Miami-Roma, en la que ambas compañías estarían obligadas a realizar la publicidad de la misma, y otro de código compartido con la empresa *US Air* en el que existiría además apoyo para el programa de viajero frecuente y cooperación técnica. *Mexicana* vuela a 10

destinos en Estados Unidos y *US Air* es la séptima empresa más grande del mundo²⁶.

Independientemente de lo que pueda representar a futuro este tipo de asociaciones, al parecer, la tendencia es convertir a las pequeñas aerolíneas en subsidiarias de las megatransportadoras, con lo que la representatividad de las aerolíneas de bandera de los países tiende a desaparecer.

Por otro lado, la situación financiera de las compañías troncales de mayor renombre en nuestro país, con posibilidades de representarlo al exterior, está sujeta a negociaciones que se realizan entre sus propios acreedores. En este momento, los nueve bancos acreedores de Aerovías de México y Mexicana capitalizarán la deuda de ambas compañías y se convertirán en dueños temporales de las aerolíneas. Una vez capitalizadas sus deudas, estos bancos constituirán un *holding** para poder vender las compañías aéreas por separado

²⁶ "Mexicana firmó una lianza con Alitalia". *Aeropuerto*, Año IV, Tomo 4o. Ed. No. 74, México, julio 6, semana 28 de 1992.

Además, Torreblanca, Jacques Eduardo "Poder Capital", *El Economista*, 3 de agosto de 1994.

* *Holding*, de acuerdo a la definición del *Diccionario Enciclopédico Salvat Universal*, se trata de una forma de organización monopolística, a través de la cual una compañía se apodera de la mayoría de las acciones de diversas empresas y éstas a su vez reciben acciones de la primera. "El Consejo de Administración adquiere potestad para dirigir la actuación económica de todo el grupo y de hecho puede ejercer el control de los precios del mercado, y en consecuencia, sobre la competencia". Tomo 12, Salvat Editores, Barcelona, 1976, p. 540.

o en un paquete integral. Esta venta podría realizarse a finales de 1995 o principios de 1996.

La deuda capitalizada de Aeroméxico, que asciende a 500 millones de dólares, incluyó el intercambio y la aplicación del vencimiento a cinco años de la emisión de Europapel comercial por 137.5 millones de dólares, fue colocada en un fideicomiso administrado por los bancos acreedores mexicanos entre los que se encuentran Bancomer, Mexicano, Serfín y Banamex. La deuda de Mexicana también será capitalizada por el Comité de Bancos acreedores²⁷.

En suma, y adoptando las ideas del Capitán Carlos Smith Picco, expresadas en el Foro de Consulta Popular sobre el Transporte Aéreo, celebrado en la Ciudad de México el 25 de abril de 1995, la actividad aeronáutica comercial de nuestro país se encuentra en una profunda crisis que ha sido producto de varios factores: fallas en la administración y planeación de las aerolíneas y adopción de la política desregulatoria, pese al conocimiento de los resultados que había tenido en los estados Unidos.

La desregulación dio oportunidad de que se crearan 29 empresas aéreas en un período de seis años; la mayoría de ellas sin contratación colectiva adecuada, lo que erosionó

²⁷ Alicia Salgado "Bancos acreedores, dueños temporales de Aerovías y CMA. *El Financiero*, 13 de julio de 1995, p. 11

totalmente la capacidad de negociación del trabajador o de los propios sindicatos. No se generó una competencia equitativa entre empresas, se violaron disposiciones legales en materia de seguridad y de adiestramientos, así como en jornadas y descansos de los tripulantes. Y en general la calidad del servicio ofrecida al usuario disminuyó.

Se espera que con los nuevos reglamentos que se desprendan de la Nueva Ley de Aviación Civil, recientemente promulgada, se fortalezcan las funciones de la Secretaría de Comunicaciones a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil, se regule el espacio aéreo en base a una competencia justa y equilibrada y se determinen las concesiones que se otorgaran a empresas extranjeras para operar en nuestro país.

En el renglón económico, el gobierno deberá tomar una actitud participativa para solucionar la difícil situación por la que atraviesan las compañías y tratar de establecer nuevas y mejores condiciones de negociación internacional a través de convenios bilaterales que puedan favorecer realmente a nuestro país.

CONCLUSIONES

La aviación comercial mexicana está viviendo una profunda crisis financiera que es también reflejo de la crisis macroeconómica por la que atraviesa nuestro país y una consecuencia de la falta de visión y de compromiso para llevar a cabo el proceso modernizador en la industria.

El objetivo de la privatización no debió haberse reducido a obtener únicamente recursos para sanear las finanzas del gobierno, sino que debió haber tenido presente que también se trataba de incrementar el bienestar social, pues así había sido planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. La privatización proponía también modificaciones a los absurdos esquemas burocráticos que habían prevalecido en las empresas aéreas en las que el gobierno había participado, pues en muchos casos, las posiciones en la administración habían servido como escalón político sin haber favorecido el desarrollo de las empresas.

Las implicaciones del proceso privatizador fueron las siguientes.

Políticamente, el Estado resolvió no participar activamente en la industria de aviación y constituirse como organismo rector de la actividad. Sin embargo, sus intereses siguieron presentes aún en pequeña

proporción, de manera que muchas de las decisiones que hasta la fecha tienen que tomarse, están sujetas a su aprobación (caso de Mexicana de Aviación). Como el gobierno ha tenido participación en compañías aéreas, éstas han dejado de pagar cuotas por servicios aeroportuarios y de combustible que, al no cubrirse en su momento, generan gastos adicionales al gobierno para cubrir necesidades de infraestructura. Cuotas que en este momento se piensan capitalizar, lo cual dificulta la transparencia en el manejo de capitales, ésto hace pensar que quizá se trate únicamente de transacciones firmadas en papel, pero los beneficios de los movimientos financieros no han sido tangibles.

Económicamente. Resulta absurdo que se planteen mejores oportunidades de competencia a raíz de la privatización, porque en primer lugar, las empresas tuvieron que re-organizarse y suscribir una serie de préstamos para modificar su flota pero, como su capacidad de negociación se había debilitado, una vez más se adoptó la política implantada en Estados Unidos y el re-equipamiento de sus flotas se realizó a través de contratos de arrendamiento, situación que aparentemente era benéfica a corto plazo, pero actualmente las empresas no cuentan con equipo propio reduciéndose sustancialmente el valor comercial por el

que podrían ser vendidas. Es decir, no poseen infraestructura capitalizable.

En cuanto a tener mejores condiciones de competencia, al interior del país, pese a que las empresas troncales han llegado a ser seis, el manejo de pasajeros de las cuatro que se crearon, después de la re-privatización de Aeroméxico y Mexicana ha sido mínimo, pues representa sólo un 10% del total de pasajeros transportados por las aerolíneas troncales. Y, con la fusión de AMSA y CMA, se permitió que éstas llegaran a monopolizar la actividad.

Socialmente, los empleados del sector aéreo han resentido totalmente los estragos de la privatización, pues los empresarios, al amparo del lema de la "productividad", han fomentado el despido masivo de trabajadores con características de especialización. Simplemente, de 1993 a 1995, se registraron 10,000 despidos en el sector. Los únicos que pudieron haberse sentido favorecidos en un principio fueron los pilotos a quienes se invitó a participar con acciones en la nueva empresa Aeroméxico, sin embargo, esta situación fue transitoria, ya que tiempo después sus acciones les fueron solicitadas en venta. Por lo que toca a los demás empleados, nunca fueron invitados a participar de manera integral en las nuevas empresas privatizadas, situación que habría propiciado un mayor compromiso moral hacia las mismas. Y la actitud de los

empleados es de total desmoralización porque se considera que el esfuerzo realizado para incrementar la productividad ha sido en vano.

Adicionalmente, la pérdida laboral en este sector ha propiciado una disminución gradual de los salarios, porque se ha registrado una oferta aumentada y por sus capacidades de adiestramiento específico generalmente no pueden incorporarse a otros sectores de la economía.

Con la desregulación, la contratación colectiva disminuyó y sólo existe en determinadas empresas, por otro lado, la representación sindical de los trabajadores del ramo se redujo a un ente negociador de nuevos y mejores sistemas de productividad.

A nivel internacional se han perdido posibilidades de negociaciones fructíferas, pues al otorgarse todas las prerrogativas para la explotación irrestricta de los servicios aéreos, principalmente a Estados Unidos, se cierran las posibilidades de nuevas negociaciones. Al parecer no se consideró, cuando se hicieron estas concesiones que nuestro sistema de aviación comercial depende en su mayoría del abastecimiento de los equipos aéreos que provienen en un alto porcentaje de los Estados Unidos. Tampoco se ha considerado obtener beneficios de la apertura comercial negociando mejores condiciones de interés

para la adquisición de estos nuevos equipos, la aviación comercial es una industria que generalmente se está renovando y aunque los plazos del proceso se consideren como a mediano término, hay que tomarlos en cuenta. Si nuestro país ha aceptado la idea de la mundialización del neoliberalismo económico (globalización), y que la única manera de tener una inserción en el sistema mundial es adoptar el esquema de inter-relación, tiene que definir su postura para tratar de obtener beneficios que puedan modificar las grandes asimetrías que existen con relación a las economías industrializadas, que son líderes en la formulación de políticas comerciales. El virtual libre mercado de que se hablaba está respondiendo a las necesidades de ampliación de la esfera de poder de los Estados Unidos, y está siendo absorbido por la grandes compañías megatransportadoras.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá se ha contemplado la posibilidad de que nuestro país tuviera la garantía de acceder a los mercados de sus socios con mejores oportunidades. Sin embargo, es difícil determinar cuál será finalmente la participación del sector aéreo comercial nacional en los años futuros en la región de América del Norte. Hasta el momento las grandes compañías estadounidenses han ganado ventajas y posiciones en nuestro país (85% del tráfico internacional desde y hacia México),

mientras que las nuestras se han debilitado; aquellas han robustecido sus operaciones a través del aprovechamiento del mercado que nuestro país podría haber explotado de manera integral. Como el intercambio comercial con Canadá se ha incrementado 40%, las empresas de aviación canadiense también han multiplicado el número de vuelos realizados en nuestro país 250%.

Sin embargo, dadas las condiciones actuales por las que atraviesan las principales aerolíneas nacionales, parece remoto que nuestro país pueda participar activamente en un mercado en donde existe gran demanda por este tipo de servicio. Si se han de adoptar esquemas de operación como fue el de la clasificación de los servicios o el de la desregulación, no debe olvidarse, al hacer la adopción, que es a nuestro país al que se ha de beneficiar y no a los demás. El número de rutas posibles de explotar en México es muy amplio y puede favorecer la integración de todas las regiones para que de manera global se estandaricen los servicios y se otorgue adecuadamente la ventaja de la comunicación. Adicionalmente, se requiere diseñar estrategias para diversificar los puntos y atractivos turísticos y fomentar que la población, antes de utilizar los servicios de compañías extranjeras, piense en utilizar los nuestros para favorecer el empleo.

A nivel nacional se requiere establecer tarifas homólogas a las internacionales, pues en ocasiones la turbosina ha estado más cara que en Europa (cuando somos un país productor de petróleo), las tarifas por uso de servicios aeroportuarios tendrán también que adecuarse a las que operan a nivel internacional, no es posible que sean más caras aquí que en Estados Unidos.

En caso de vender las dos principales compañías aéreas, será necesario evaluar al grupo (preferentemente nacional) que tomará en sus manos el negocio, el cual deberá garantizar no sólo la supervivencia de las empresas sino su proyección a nivel mundial. No es posible que en el país, siendo el 10° en captación turística internacional, nuestras aerolíneas no puedan trasladar esa población. Si originalmente se pensó en un "Sistema Rector del Transporte Aéreo Nacional", debería existir un mecanismo que evaluara la participación de las aerolíneas dentro de un **sistema integral de transportación aérea**, de manera que independientemente del nombre de las compañías privadas pudiera hablarse de una aviación comercial mexicana con cobertura total en su territorio y con posibilidades de enlace múltiple al exterior. Este sistema podría quizá adoptarse con la suscripción de un acuerdo nacional de código compartido, antes que asociarse a empresas extranjeras con el mismo proceso, que permitiese mayores beneficios a nivel global nacional por su representatividad

en los grandes sistemas globalizadores de reservaciones. De esta manera, todas las compañías aéreas de nuestro país tendrían oportunidades similares de captación de pasajeros. A través de este sistema global de reservaciones mexicanas tendría que existir también un control de horarios, frecuencias, enlaces y ciudades servidas del país. Se requiere reforzar a la autoridad aeronáutica para que la planeación y control de resultados pueda tener seguimiento, y establecer períodos para evaluar la acción de las empresas aéreas nacionales, así como desarrollar mecanismos de control sobre la oferta de tarifas que pudieran ser predatorias, el fijar un tope máximo no es más que una solución parcial, se necesita establecer también un tope mínimo.

B I B L I O G R A F I A

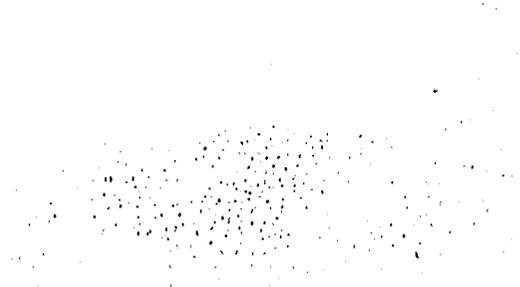
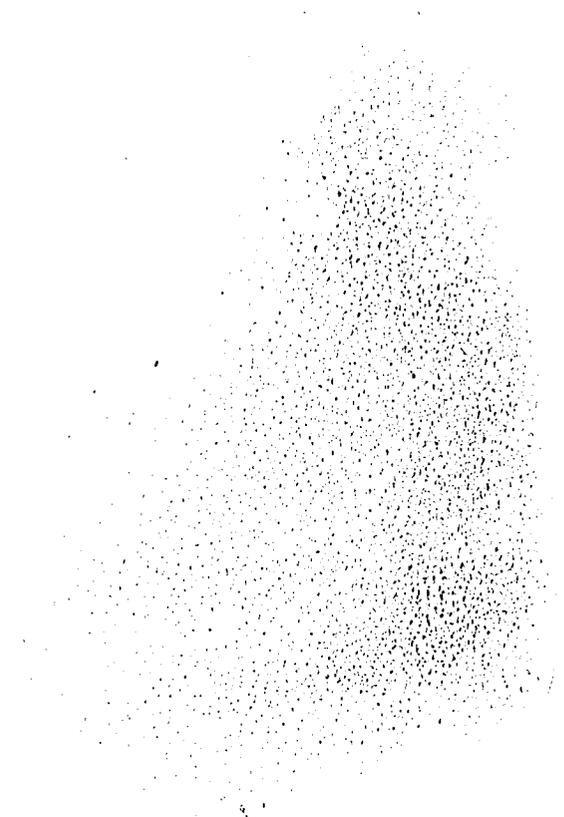
1. Allen, Oliver. **Las primeras líneas aéreas**. s.l. ed. Time Life Boks. Inc. 1981, 176. pp..
2. "Aviación Civil Comercial y de Transporte", **Diccionario Enciclopédico Salvat**, Tomos 3 y 12, Barcelona, Salvat Editores, S.A, 1975. pp. 466, 470 y 540.
3. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada**, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 1992, 609 pp.
4. Frederick, John H. **Commercial air transportation**, Illinois, Richar D. Irwin, Inc. 1995, 545 pp.
5. Frías Sansores, Ma. Teresa y Ramos, Barrera Ma. Isabel. **El impacto de la política de desregulación de los Estados Unidos en el sistema de transporte aéreo internacional**. Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, México, ENEP-Aragón, UNAM, 1990. 138 pp.
6. Gidwitz, Betsy. **The politics of international air transport**, Massachusetts, D. C. Heath &Co. 1980, 259 pp.
7. Herrera Fallas, Luis Fernando, **Privatización y desregulación del mercado aéreo nacional caso de la Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.**. Tesis, Maestría en Economía, México, ITAM, 1992, 95 pp.

8. **La administración pública y el desarrollo de la aeronáutica en México; bases para la implementación de una metodología del análisis y estudio de la aeronáutica en México**, s.d. ed., s.f., 298 pp.
9. Lichtenberg, Frank. **Corporate takeovers and productivity**. Cambridge, Massachusetts, The Massachusetts Institute of Technology, 1992. 153. pp.
10. Mandel, Robert W. **Financing the capital requirements of the U.S. airline industry in the 80's**. Lexington, Massachusetts, Library of Congress, 1979. 161 pp.
11. Morán Alfaro, Juan Manuel. **La Compañía Mexicana de Aviación y el desarrollo turístico nacional**. Tesis, Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1988. 199 pp.
12. Ocaña Mendoza, Janet. **La internacionalización de Aeroméxico, una necesidad**. Tesis, Licenciatura en Relaciones Internacionales, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1995. 56. pp.
13. Paredes, Gómez Cariño. **La privatización de las empresas estatales y el proceso de reestructuración en México 1983-1992**. Tesis, Licenciatura en Economía, México. Facultad de Economía, UNAM, 1994. 107 pp.
14. Quintero Linett, Ma. Guadalupe. **Análisis comparativo de la eficiencia de las líneas aéreas de servicio troncal**. Tesis, Licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía, ITAM, 1986. 43 pp.

15. Rodríguez Hernández, Marina Ma. de los Angeles, **Dimensión actual de la Organización de Aviación Civil Internacional**. Tesis, Licenciatura en Relaciones Internacionales, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1992, 305 pp.
16. Rogozinsky, Jacques. **La privatización de empresas paraestatales. Una visión de la modernidad de México**. México, Fondo de Cultura Económica, 1993. 206 pp.
17. Ruíz Romero, Manuel. **Caballero Aguila. Historia de Aeroméxico**, México Aeronaves de México, 1984. 227 pp.
18. Sampson, Anthony. **Imperios del Cielo**. Trad. de J. A. Bravo, Barcelona, Grijalbo, 1984, 324 pp.
19. Vázquez Ramírez, Ma. Azucena, **La desincorporación de empresas paraestatales como parte del cambio estructural en México. El caso de Mexicana de Aviación (1982-1989)**. Tesis, Licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía. UNAM, 1992. 81 pp.

DOCUMENTOS

1. **Méxicana, Descripción de Actividades**. Documento interno. México, Cía Mexicana de Aviación, 1986.
2. Pérez Castro, Enrique (Ponencia). **Propuesta para el desarrollo del transporte aéreo mexicano y su infraestructura básica hacia el S. XXI**. México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Foro



Nacional sobre comunicaciones y transportes, 25 abril de 1995.

3. **Programa Nacional de Comunicaciones y Transportes.** 1983-1988, México, Poder Ejecutivo Federal, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, mayo de 1983, 429 pp.
4. **Síntesis Histórica de Aeroméxico,** Gerencia General de Comunicación Social, México, Aeroméxico, 1987, 16. pp.

HEMEROGRAFIA

1. Abella Armengol, Gloria, "La política exterior en la administración de Carlos Salinas de Gortari: la propuesta del cambio estructural". **Revista de Relaciones Internacionales**, No. 62, México, abril/junio de 1994. pp. 53-70.
2. "Aeroméxico: cinco años en constante ascenso". Suplemento de **Excélsior**, México, 10 de octubre de 1993, 19 pp.
3. Aranda, Humberto. "Declara un Juez la quiebra de Aeroméxico, Imposible que siga operando". **Excélsior**, México, 19 de abril de 1988. p. 1
4. Carrera Cortés, Emilio. "Evolución del sector aéreo: Aeroméxico" **Economía Informa**, No. 168, México, septiembre de 1988, pp. 22-35.
5. Corro, Salvador, "Ante el 1° de mayo, convenio improvisado por Aeroméxico". **Proceso**, No. 600, México, 2 de mayo de 1988.

6. Chavolla, Gustavo. "Fuerte sacudida de la aviación comercial por la devaluación". **Reforma**, México, 30 de enero de 1995.
7. Durán, Jaime. "Avance en las negociaciones de la alianza Mexicana-Aeroméxico", **Excélsior**, México, 14 de febrero de 1993, pp. 5 y 40 A.
8. Durán, Jaime. "Taesa líneas aéreas: tres años exitosos de servicio al mundo". **Excélsior**, México, 12 de febrero de 1994, pp. 1-8.
9. Espinosa, Rolando J. "¿Privatización en México, una realidad?". **Progreso**, México, noviembre de 1988, pp. 43-44.
10. Flores, Gerardo. "Grave crisis de liquidez en aerolíneas nacionales", **El Financiero**, México, 5 de marzo de 1995. p. 22.
11. Frías, Santillán Amalia, "Se probó que Aeroméxico puede ser rentable y eficiente". **Uno más Uno**, México 1° de julio de 1988.
12. "Forced Landing for Aeroméxico". **Latin American Monitor**, Vo. 5, No. 4, London, Latin American Monitor, Ltd. p. 535.
13. "Fusión, ajuste de rutas de trabajadores y de la flota". **Aeropuerto**. Año IV, Tomo 4°, Ed. 64, México, abril 27, semana 18 de 1992, p. 1
14. González, Villa Atilano. "Invertirá Aeroméxico 50 millones de dólares en su modernización". **Excélsior**, México, 14 de febrero de 1993. pp. 1 y 4.

15. Hemming, Richard y Mansoor, Ali M. "La privatización: ¿una solución?". **Progreso**, México, enero de 1989, pp. 33-36.
16. Hernández, Evangelina. "Con un 10% de personal de tierra Aeroméxico reinicia actividades". **La Jornada**, México, 3 de mayo de 1988. p. 5.
17. Hernández, Jaime. "Homologar tarifas aéreas propone Aerocalifornia", **El Financiero**, México, 4 de mayo de 1995, p. 17.
18. Hernández, Vélez Avelino. "La empresa que sustituirá a Aeroméxico comenzará a operar a fines de 88". **La Jornada**, México 1° de agosto de 1988.
19. Márquez, Alfredo. "Han surgido nuevas empresas ante la desregulación del transporte". **El Economista**, México, 30 de marzo de 1992, p. 23.
20. Martínez, Vargas Lorenzo. "Tuvo Mexicana utilidades por 108 mil millones de pesos en 1987". **Novedades**, México, 10 de enero de 1988.
21. Matus, Ma. Fernanda. "Presenta SARO problemas de seguridad". **Reforma**, 14 de febrero de 1995.
22. Matus, Ma. Fernanda. "Busca Taesa alianzas con compañías extranjeras". **Reforma**, México, 27 de enero de 1994. p. 22 A.
23. Mc. Mahon, Brian. "¿Exito o Fracaso?. La desregulación aérea en EE.UU.". **Novedades Económicas**. Vol. 10, No. 85, Argentina, enero de 1988.

24. Mendoza, Ricardo. "Adquiere aeroejecutivo aerolínea de Chiapas". **El Norte**, 26 de enero de 1994, p. 21 A.
25. "Mexicana firmó una alianza con Alitalia". **Aeropuerto**, Año IV, Tomo 4°, Ed. No. 74, México, julio 6, semana 28, 1992.
26. Olguín, Claudia. "Pérdidas de 162.9 mdnp en 1992 registró Aeroméxico". **El Financiero**, México, 10 de marzo de 1993.
27. Pérez, Stuart J. "Portafolios: siete quieren a Mexicana". **Excélsior**, México, 20 de abril de 1988.
28. Pineda, Miguel. "Genera confianza la política gubernamental". **Excélsior**. México, 5 de noviembre de 1990. pp. 1 y 7.
29. "Queda formalizada la alianza, el 16 nuevo Consejo de Mexicana". **Aeropuerto**, Año V, Tomo 6°, Ed. No. 113, México, semana del 5 al 11 de abril de 1993.
30. Rivera, Valero, J. "Dejan de operar las acciones de Mexicana". **Excélsior**, México, 20 de abril de 1988.
31. Salgado, Alicia. "Bancos acreedores, dueños temporales de Aerovías y CMA". **El Financiero**, México, 13 de julio de 1995. p. 11.
32. "Se concretó la venta de Mexicana de Aviación", **Novedades**, México, 3 de marzo de 1988.
33. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. "Esquema Rector del Sistema Nacional de Transporte aéreo". **El Día**, México, 30 de mayo de 1988.

34. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. "Hacia un Mejor Sistema Nacional de Transporte Aéreo". **Excélsior**, México, 27 de abril de 1988.
35. Shomberg, William. "La aerolínea de Abed ganó el 14% del mercado en 10 meses". **El Financiero**, México, 29 de abril de 1993.
36. Shomberg, William. "Sufre serios problemas Taesa; requiere mayor inversión para mantenerse en el mercado de aviación mexicano". **El Financiero**. México, 29 de abril de 1993, p. 14.
37. Torreblanca, Jacques Eduardo. "Poder Capital". **El Economista**. México 3 de agosto de 1994.
38. Valdés, Jesús. "Mexicana-Aeroméxico en la batalla contra la competencia" **Aeropuerto**. Año V, Tomo 6°, Ed. No. 115, México, abril 19, semana 16 de 1993.
39. Varela, Rogelio. "Aprovechará Aeroméxico algunas transacciones financieras para abatir el costo de Aeroperú". **El Financiero**, México, 11 de marzo de 1993.
40. Vázquez, Ricardo. "Notable mejoría financiera de Mexicana de Aviación". **El Financiero**, México, 12 de enero de 1988, p. 13.
41. Young, Joanne W. "Aircraft noise regulations-inconsistent with growth and liberalization?". **World Aerospace Profile**. Sterling Publications Limited. London, 1987, pp. 280-282.