

01167

11
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA EMPRESA DEL TRANSPORTE AEREO
ANTE LA APERTURA COMERCIAL

TESIS

PRESENTADA POR:

LORENZO DANIEL SANTANA GONZALEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERIA
(PLANEACION)

DIRIGIDA POR:

ING. FEDERICO DOVALI RAMOS

CIUDAD UNIVERSITARIA

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260993



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.

Agradezco de todo corazón a Dios Nuestro Señor por haberme permitido culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

Reitero también mi agradecimiento a mi madre y a mi padre por estar siempre junto a mí, guiándome y enseñándome lo que saben.

Este trabajo también lo dedico a mis amigos, en particular a las personas más estrechamente unidas a mí, que siempre han sido una buena influencia.

Los maestros y compañeros que, en el transcurso de mis estudios, han sabido integrar el cúmulo de conocimientos con que hoy termino mis estudios, merecen también ser mencionados.

Y, finalmente, a todas aquellas personas que han contribuido de una u otra manera en mi formación y que evito nombrar por no omitir a alguien, dedico también éste trabajo.

INDICE

LA EMPRESA DEL TRANSPORTE AEREO ANTE LA APERTURA COMERCIAL

OBJETIVO :

Poner de manifiesto la problemática actual del transporte aéreo nacional en relación al ámbito internacional, como resultado del incremento de las relaciones comerciales de México con otros países, para poder colaborar de una mejor manera en éste movimiento.

JUSTIFICACION :

Reconocer, para poder superar las carencias del transporte aéreo nacional, deberá ayudar a participar en la búsqueda de una mejor calidad de vida para nosotros y los nuestros.

RESUMEN :

Con el presente trabajo se pretende participar en la mejora que la apertura comercial presenta, mediante la identificación de la problemática existente y la presentación de algunas estrategias que permitan su adecuada solución.

INTRODUCCION

CAPITULO I SITUACION DEL COMERCIO ACTUAL

Bloques económicos
Comercio internacional
El transporte aéreo

CAPITULO II LA EMPRESA DEL TRANSPORTE AEREO

Su entorno
Como Empresa
Propósitos y objetivos
Organización y procesos

CAPITULO III ESTRATEGIAS DE PLANEACION

Estrategias
Planeación de empresas
Estrategias empresariales
Planeación del transporte
Planeación aeroportuaria

CAPITULO IV ASPECTOS GENERALES DEL TRANSPORTE
AEREO

Organismos de la aviación
Aviación mexicana
Red de aeropuertos

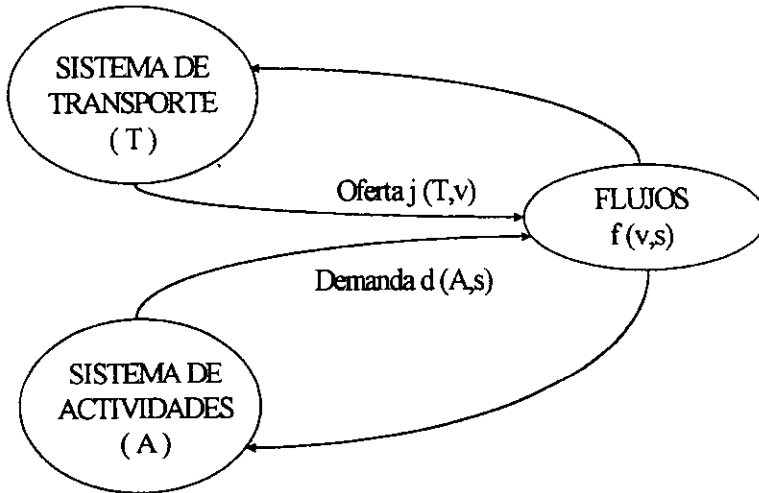
CAPITULO V RETOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE
AEREO

Aspectos generales
Aspectos particulares
Mercancías

CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El transporte es el acto de mover bienes y/o personas para satisfacer actividades humanas.



v: Volúmen de demanda

s: Calidad de servicio

Fuente: Fundamentals of transportation analysis.

El presente trabajo analiza el sistema de transporte con el fin de mejorarlo, sin embargo para poder darnos una idea de lo que está sucediendo con referencia al aerotransporte, necesitamos ubicarnos en el contexto de él.

Es por ello que principiaremos tratando de inscribir, en el primer capítulo, al transporte aéreo dentro del comercio internacional de bienes y servicios; para después pasar al segundo capítulo que nos explicará cómo se maneja una empresa, y particularmente de transporte aéreo, de la misma

manera que el tercer capítulo denota la importancia que tiene la planeación para la solución de problemas.

Con todo esto podremos, en el cuarto capítulo, discutir la relevancia que tiene el transporte aéreo y poder destacar, así, su importancia; para terminar, en el último capítulo, diseñando una herramienta analítica que permita intervenir dentro del sistema para corregir anomalías.

Se pretende que con todo ello se pueda colaborar en el mejoramiento del transporte aéreo.

CAPITULO I

SITUACION DEL COMERCIO ACTUAL

Toda apertura comercial pretende efectuar una integración, sin embargo es difícil dar un concepto preciso de lo que debe entenderse por integración, comúnmente se le puede llegar a dar una interpretación como cooperación; de esta situación se dan a continuación dos conceptos, haciendo hincapié en la diferencia que existe entre ambos.

- 1.- Como proceso, se encuentra acompañada de medidas dirigidas a abolir la discriminación entre economías que pertenezcan a diferentes naciones.
- 2.- Como una situación de negocios que viene a caracterizarse por la ausencia de varias formas de discriminación entre economías nacionales.

A diferencia de la integración, la cooperación sólo involucra medidas tendientes a disminuir la discriminación, ejemplo de ello son los acuerdos y convenios bilaterales y multilaterales.

La integración económica es mas compleja y puede adoptar diversas formas que representen el grado de avance de integración, como:

- 1.- La zona de libre comercio, donde las tarifas y restricciones cuantitativas son abolidas entre los miembros, pero cada uno mantiene sus propias tarifas frente a terceros.
- 2.- La unión aduanera, que suprime la discriminación a los movimientos de las mercancías dentro de la unión y se adopta una tarifa equitativa para comercio con terceros.

3.- El mercado común, en el que se suprimen las restricciones al comercio y las que dificulten el movimiento de las mercancías.

4.- La unión económica, aquí se combinan la supresión de las restricciones al movimiento de mercancías y factores con cierto grado de armonización de las políticas económicas nacionales.

5.- La integración económica total, en donde se supone que todas las políticas monetarias, fiscales y sociales se unifican dando lugar al establecimiento de una autoridad supranacional cuyas decisiones son obligatorias para todos los países miembros.

No es sino hasta después de la primera guerra mundial en que surgen en Europa, las primeras manifestaciones del movimiento mencionado anteriormente, y posteriormente es la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) la que muestra su interés y decide formar una zona de libre comercio que incluyera a todos los países latinoamericanos, con vista a la formación de una unión aduanera.

Pero sólo queda en un intento que marca la pauta para que surgiera la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio que posteriormente pasa a ser la Asociación Latinoamericana de Integración, y el Mercado Común Centroamericano.

Al igual que América Latina, otras regiones del mundo han intentado llegar a alguna forma de integración; sin embargo, ésta se ha visto frenada por la gran divergencia que existe en cuanto a los intereses políticos y económicos de cada país.

Entre los países que pugnan por la integración se piensa que con ella se lograría un mayor desarrollo económico, lo que permitiría estar a la vanguardia en los cambios constantes que se dan dentro de la economía mundial y con la cual se lograría obtener un mayor poder de negociación. Esto aunado a que el objeto primordial de una integración es el incremento en el bienestar, y no precisamente político, de los países en vías de desarrollo.

Como el objetivo de la actividad comercial es lograr un incremento en el bienestar económico de los países, cabe mencionar entonces que el objeto de la integración será también lograr un incremento en dicho bienestar, el cual puede ser determinado mediante la capacidad que tenga un país para crecer internamente con los recursos con que cuenta y la combinación de éstos con los externos.

Una alternativa de la integración es que se puede lograr sectorialmente sin que se tenga que integrar necesariamente todo el país, así la integración de sectores altamente competitivos se verían compensados con las industrias que tengan menos ventajas comparativas y gradualmente se integrarían más sectores; sin embargo al pensar en la integración de un sólo sector o de unos cuantos, los siguientes podrían quedar rezagados en detrimento de toda la economía.

Entre los cambios más significativos de la integración podemos mencionar que los modelos de producción, como consecuencia de un mayor mercado, se traducen en un mayor consumo y por ello se tendría que buscar la forma de cubrir las cantidades de mercancías demandadas; aunado a un consecuente incremento en el bienestar económico de los países pertenecientes a la integración, resultado de la adecuada y equitativa distribución o redistribución de la producción y de los ingresos que repercute en la unificación de las diferentes formas de clasificación arancelaria de las mercancías, a consecuencia del establecimiento de una tarifa exterior común para los terceros países y para una mayor agilidad del comercio internacional con un cambio en los términos de éste generado por la eliminación de las restricciones arancelarias.

Uno de los elementos principales que han considerado los países en desarrollo ha sido la complementariedad a diferencia de la competitividad, dado que el mismo nivel de desarrollo les puede permitir tener industrias altamente competitivas entre ellos mismos, por lo que ésta es vista entre ellos como una consecuencia de la complementariedad. Con ésta se fortalecerían a aquellas industrias que utilizan mucha materia prima e insumos importados lo cual se traduce en un mayor volumen de producción final por lo que al complementarse éstas industrias, estarían operando con bajos costos de producción haciéndose más competitivas en los mercados internacionales.

Formación de bloques económicos

Las relaciones económicas entre países han sido las bases bajo las cuales se ha sustentado la expansión del comercio mundial y las que en última instancia, de una u otra forma, han dividido al mundo, tanto política como económicamente.

Con frecuencia se clasifica a los países en capitalistas y socialistas, sin embargo ésta y otras divisiones son un fenómeno relativamente reciente en la historia de la humanidad; de esta manera la novedad de la idea del mercado común radica en las alianzas particulares de las naciones que unen sus fuerzas más que en el principio de la agrupación económica en sí mismo.

En la actualidad los países buscan aliarse con sus vecinos inmediatos para formar grupos más o menos compactos en diferentes partes del mundo, éste fenómeno sienta sus bases en la revolución industrial que se inicia en Inglaterra y cuyo proceso es adoptado por los países a los cuales se les conoce hoy en día como CENTROS o países con alto grado de desarrollo, dejando rezagados a los países denominados PERIFERICOS como son, en su mayoría, los países latinoamericanos subdesarrollados, empezándose a dar un comercio desigual entre unos y otros. Así tenemos que mientras los centros exportaban capitales y productos manufacturados a los periféricos, éstos exportaban alimentos y materias primas a los centros, lo que originó una dependencia externa de la que los países periféricos han sufrido sus mayores consecuencias.

La declinación de la Gran Bretaña en lo que respecta al comercio internacional se venía observando desde antes de la primera guerra mundial y se debió, en gran parte, a la diversificación del comercio mundial de

manufacturas, mientras que Estados Unidos y Alemania iban introduciendo nuevas industrias crecientes; por otro lado también se fué abandonado el intercambio de productos básicos y de materias primas de la periferia transformando de ésta manera su tráfico industrial en un intercambio de productos manufacturados entre los países industrializados. Así es que la primera guerra mundial crea, a su final, desajustes financieros debido a las reparaciones de los daños ocasionados por la misma y, consecuentemente, un estancamiento de la economía europea; a pesar de ello la Gran Bretaña no abandonó el libre comercio inmediatamente y no fué sino hasta los años de la década de los treinta cuando la Gran Bretaña abandona el sistema de comercio internacional que le dió en otra época la dirección económica del mundo.

Fueron necesarias las terribles realidades de la depresión de esos años para completar la destrucción del libre comercio Británico. Después de la segunda guerra se crea el nuevo orden económico mundial, donde el patrón oro había sido desplazado por el dólar. Todos estos acontecimientos aumentaron la influencia de los Estados Unidos en la economía internacional y el comercio exterior de América Latina hacia Europa decayó, reorientándose hacia los Estados Unidos.

Existe una necesaria interrelación entre los países del centro y los de la periferia dado que ningún país cuenta con los recursos necesarios para quedar al margen de los demás, los países latinoamericanos se insertan con los industrializados por medio de sus exportaciones de materias primas, y es a raíz de éste hecho donde nace y se desarrolla el proceso de industrialización de América Latina estructuralmente vinculado a dicho mecanismo, convirtiendo

el sector primario exportador en el factor dinámico de toda la economía de éstos países, es por ello que la contracción de actividades afectan sensiblemente el ingreso de la población así como al sector exportador.

Después de la segunda guerra, los antibloques comerciales fueron objeto de nuevas presiones provenientes de distintas fuentes. En primer lugar la derrota de Alemania, Italia y Japón significó el desmembramiento de las zonas comerciales de privilegio que cada uno de éstos países se había creado antes de la guerra.

Al mismo tiempo, las opiniones de los Estados Unidos acerca de la dirección en que habían de moverse el comercio y los pagos mundiales, inspiraban los principios que sustentaban el Fondo Monetario Internacional y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, en especial en éste último se dió más importancia a la discriminación y los controles de cuotas de importación, instrumentos políticos que los Estados Unidos no habían utilizado en grado considerable en relación a las reducciones arancelarias.

La necesidad de licencias directas para importar y el racionamiento de las divisas extranjeras, permitieron a los países que pertenecieran a los diferentes bloques comerciales, discriminar en favor mutuo con mucha mayor eficacia que si se hubieran basado exclusivamente en preferencias dentro de un grupo de naciones que colocaran a cualquier otra en desventaja; pero no detienen forzosamente su ingreso en los mercados del grupo si se está operando bajo condiciones de eficacia superior y se puede ofrecer un precio menor que los productores del grupo a pesar de las preferencias. La

necesidad de una licencia directa de importación era un problema completamente distinto que también podía emplearse para excluir importaciones de los Estados Unidos.

Un criterio empleado comunmente para otorgar licencias de importación en los países de la europa occidental y de sus territorios de ultramar durante los primeros años de la posguerra fué que se concedieran licencias a las importaciones de los Estados Unidos sólo si los bienes en cuestión eran esenciales a la economía del país importador y si no se podía conseguir otra oferta que no exigiera pago en dólares.

De manera simultánea con ésto y el debilitamiento de los controles de cambio, surgió un nuevo interés en las naciones desarrolladas para comerciar unas con otras. Las políticas anteriores a la guerra y las de los primeros años de la posguerra, tendieron a centrar la atención en la creación de zonas de comercio protegidas en las que los países industrialmente avanzados cambiarían sus exportaciones de manufacturas a cambio de importaciones de alimentos y de materias primas provenientes de los países subdesarrollados. Sin embargo, con el paso del tiempo, se hizo evidente que el sector comercio que se incrementaba con mayor rapidez era el que sostenían las naciones avanzadas entre sí, y no con los países subdesarrollados.

Mientras los países en vías de desarrollo reexaminan su papel en el comercio mundial, por una parte sus nexos con países industriales particulares se debilitan a medida que un número mayor de aquellos se hacía independiente política y económicamente, y por otro lado existía un creciente desconcierto ante la

constante negativa de las naciones industriales en conjunto para crear condiciones sofisticadas al progreso del comercio con las naciones desarrolladas.

En realidad, para muchos países subdesarrollados el movimiento hacia la integración económica con países desarrollados, era una amenaza a sus esperanzas de crecimiento económico y en estas circunstancias, las naciones subdesarrolladas de varias partes del mundo comenzaron a estudiar las posibilidades de unificar sus políticas económicas para formar una especie de frente común. Esta tendencia avanzó más en América Latina cuyo desarrollo se vio afectado adversamente por una disminución en el ritmo de la economía norteamericana desde el año de 1955 y por la expansión en la posguerra de una capacidad rival en Asia.

Evolución del comercio internacional en México

A partir de la segunda guerra mundial se inicia con vigor el proteccionismo en México, desde entonces las decisiones se habían concretado a actividades como el de la manufactura textil; sin embargo, no se pueden comparar los méritos del libre comercio y el proteccionismo en la economía de un país en desarrollo, pues dicho proteccionismo trata de alentar a la industrialización proporcionando mayores empleos a la población y elevar así su ingreso per cápita obteniendo con esto una de las metas de un país, por lo que las medidas adoptadas de protección suelen ser necesarias para un proceso de industrialización.

Las importaciones son una de las partes de mayor importancia para el desarrollo económico de un país. Haciendo un poco de historia, en México se tiene que para 1960 las compras al exterior constituyen más de una cuarta parte del valor de la producción interna del país, lo que se refleja en la dependencia comercial que existía con otros países, principalmente desarrollados como es el caso de los Estados Unidos, que es con el cual se ha tenido el mayor contacto comercial.

Las características de las importaciones son muy reveladoras en la economía mexicana, como se puede apreciar en la tabla 1.1 el 44 % de las importaciones de México registradas en 1960 fueron materias primas las cuales han ido disminuyendo hasta un 5 % en 1990; mientras que para 1960 el 39 % fueron bienes de capital, estos aumentaron hasta un 63 % en 1990 y en general eran maquinaria y camiones, los cuales no se producían aquí y por lo tanto, su importación era indispensable para el mantenimiento y la expansión de la capacidad productiva. Dado que algo o mucho de los productos de los países exportadores de capital están incorporados a estas importaciones, para México es mucho mayor el valor tecnológico que el valor monetario.

Cabe hacer notar que las compras industriales de materia prima y de bienes de capital constituyen una producción muy grande de las importaciones, por lo que una escasez de divisas podría limitar los abastecimientos vitales para ciertos sectores de la economía; en consecuencia, es muy grande la vulnerabilidad de México ante un descenso de ingreso de divisas.

AEROPUERTOS

Así por ejemplo, el gasto externo en 1960 superó los ingresos provenientes de la exportación de bienes y servicios en 174 millones de dólares, año en que las importaciones del país oficialmente registradas representaron el 70 % de su gasto exterior. Además, en la tabla 1.2 se indica que si a las importaciones registradas se añaden las transacciones como en el caso del comercio fronterizo, la suma representa casi el 86 % del gasto externo mexicano.

A través de los años las importaciones de bienes en las áreas fronterizas han crecido más rápido que otras importaciones mexicanas. Una de las principales causas de éste fenómeno es que la región fronteriza ha disfrutado de un aumento mayor de su ingreso per cápita que el resto del país, sobre todo por la expansión del algodón y del turismo; otra de las razones es la gran migración hacia éstas regiones. Todo esto se debe en gran parte al aumento del contrabando de distintos productos, y que obedece a la aplicación de cuotas y aumento de aranceles a las máquinas y partes. Los aumentos desproporcionados a las importaciones de las áreas fronterizas ha sugerido la existencia de contrabando en éstas categorías.

TABLA 1.1	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Bienes de consumo	23.9	15.8	12.1	18.6	17.9	25.6
No durables	13.8	8.3	6.6	9.2	10.0	9.9
Durables	10.1	7.5	5.5	9.4	7.9	15.7
Combustibles	2.6	4.1	4.1	5.3	5.0	5.2
Materias primas	42.0	39.4	44.4	37.7	39.9	4.9
Metálicas	12.0	10.5	11.4	10.1	38.2	0.9
No metálicas	30.0	28.9	33.0	27.6	1.7	4.0
Bienes de capital	30.8	40.0	39.1	38.0	37.1	63.2
Construcción	6.3	7.8	4.4	5.8	27.8	36.7
Agricultura	3.4	4.6	3.2	4.3	0.3	7.7
Minería	13.8	23.1	24.0	23.2	3.0	1.6
Transporte	7.1	4.5	7.5	4.7	6.0	17.2
No clasificados	0.9	0.7	0.3	0.4	0.1	1.1

Fuente: Elaboración personal con datos de indicadores de comercio exterior.

En el cuadro 1.2 se muestra la importancia creciente de las áreas fronterizas en las importaciones mexicanas que llegaban aparentemente para consumo al interior del país, así por ejemplo en 1960 el 7.9 % se dirigía a las llamadas zonas libres con privilegios de libre importación, fenómeno que se ha conservado hasta 1990.

Los productos destinados a las llamadas zonas libres son, en su mayor parte, materiales y equipo consignado a ciertas áreas para su reenvío al exterior o establecimientos industriales específicos. En la tabla 1.3 se muestra que aproximadamente la cuarta parte del ingreso total del gobierno proviene de los impuestos al comercio exterior y al impuesto a las importaciones que constituyen la fuente principal de ésta clase de ingresos gubernamentales.

TABLA 1.2	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Al interior (importaciones Oficialmente registradas)	77.1	81.8	75.1	78.0	77.6	76.6
A las áreas fronterizas	14.8	11.3	17.0	14.4	15.4	15.9
A las zonas libres	8.1	6.9	7.9	7.6	7.0	7.5

Fuente: Elaboración personal con datos de indicadores de comercio exterior.

El papel fundamental que desarrollan las importaciones en la vida económica mexicana, ha hecho que la cuestión de la política de importaciones se convierta en un problema público primordial.

AEROPUERTOS

TABLA 1.3	1940	1950	1960	1970	1980	1990
Total de impuestos al comercio exterior	27.0	29.5	24.8	26.3	34.5	37.0
Impuestos a las importaciones	17.8	14.1	16.2	13.7	22.9	20.9
Impuestos a las exportaciones	9.2	15.4	8.6	12.6	11.6	16.1

Fuente: Elaboración personal con datos de la revista Comercio Exterior.

En 1943 se puso en vigor un acuerdo con los Estados Unidos por el que ambas partes se comprometían, entre otras cosas, a no aumentar ciertos aranceles, pero no fué sino hasta 1960 en que México decidió alejarse de su política de no celebrar acuerdos y se unió a otros ocho países latinoamericanos para crear un área de libre comercio (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay). La creación de éste tratado por el senado mexicano puede ser una perspectiva de la política comercial y puede anunciar una participación más activa de México en los grupos de comercio internacional.

En su preámbulo, éste instrumento internacional expresa que debe entenderse a la zona de libre comercio como un instrumento a favor del desarrollo económico mediante la eliminación cordial de las barreras al comercio interregional. Dada ésta premisa, se advierte que la Asociación Latinoamericana es el primer paso para el establecimiento del mercado común latinoamericano.

Para fijar las tasas arancelarias individuales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público carece de normas específicas o criterios uniformes. Así que

cada solicitud de modificación de una tasa se estudia individualmente, y una vez que el gobierno ha decidido aprobar una solicitud particular de protección, se presta poca atención a la determinación de la tasa exacta de impuesto.

El arancel es un instrumento general de control que se aplica en forma uniforme sobre todas las importaciones y la magnitud del impuesto de un producto particular, es del conocimiento público. Por el contrario, los controles cuantitativos deben ser administrados caso por caso y en consecuencia, los empresarios privados intervienen aquí de manera profunda y continua.

Las licencias de importación pueden concederse cuando el producto nacional sólo se puede obtener en condiciones que se comparen desfavorablemente con el producto extranjero, en lo que se refiere a la calidad, tiempo de entrega y costo. También se pueden conceder licencias cuando no haya sustituto nacional, la producción nacional sea insuficiente para abastecer el mercado interno, ocurra una escasez temporal, o deba acumularse una reserva de materias primas o bienes manufacturados.

Estas medidas son tomadas buscando proteger a la industria y no debe permitirse que ésta protección aumente excesivamente los precios para los consumidores, pero en la práctica el gobierno se comporta de acuerdo a la convicción básica de que la industrialización y la creación de empleos mediante la restricción de las importaciones, justifican los costos que deban pagarse en el periodo de transición. Una política implantada por el gobierno es hacer saber a las empresas que importan materia prima y venden sus productos terminados a

precios excesivamente elevados, que si no bajan sus precios se admitirá la importación de productos terminados competitivos.

No es sino hasta la década de los ochentas en que México ingresa al Acuerdo General de Aranceles y Comercio con lo que busca alentar al industrial mexicano para competir con los países que lo integran, ingreso con el que se logra una de las transiciones más importantes del presente siglo y sobreviene la apertura comercial, esto en lo referente para algunos sectores.

A últimas fechas nuestro país ha dado otro paso hacia lo que parece una oportunidad más, el Tratado de Libre Comercio con E.E.U.U. y Canadá.

El transporte aéreo en el comercio actual

La profunda y prolongada crisis económica por la que atravieza el país implica, entre otros males, la contracción de la inversión pública a niveles nunca antes registrados, siendo el sector transportes en donde se presentó el mayor deterioro, en el lapso de 1982 a 1989, observando una caída anual promedio de 10.3 % de la inversión pública.

Uno de los elementos principales que requiere toda economía para lograr un crecimiento y desarrollo económico equilibrado e integral es contar con un sector comunicaciones y transportes acorde con las necesidades de la población, en las diferentes actividades económicas y sus condiciones geográficas.

Particularmente para una economía abierta al exterior como se pretende, un transporte eficiente es esencial pues hace más oportunos los cambios y adquisiciones garantizando con ello la operatividad de la oferta, así como también es peculiarmente decisivo en el intercambio de bienes no duraderos donde el tiempo de traslado y espera son críticos.

En el transporte aéreo, la carga representa sólo un pequeño porcentaje en peso del total transportado, no obstante que en los últimos años ha mostrado un evidente dinamismo, particularmente por las compañías extranjeras. Esto permite prever una mayor participación en el total del movimiento, pues facilita un intercambio de mercancías extraordinariamente fiable, rápido y seguro a todo el mundo y en condiciones continuamente mejoradas.

Para facilitar los nexos comerciales en los procesos de integración que promueve México con distintos países y bloques económicos, es necesario lograr un servicio más eficiente de carga aérea. Se han dado importantes pasos en este sentido a través de la inclusión en los acuerdos bilaterales con otros países, de cláusulas específicas que permiten la operación de empresas exclusivas de carga o, en su defecto, otorgando permisos unilaterales para éste servicio.

Es importante señalar que se han concedido autorizaciones a diversas empresas extranjeras de fletamento de pasajeros, para que lleven a cabo operaciones de carga aérea de exportación. Por otra parte, las líneas mexicanas de fletamento, también han obtenido permisos de éste tipo, por lo que se abren así más posibilidades para la transportación de carga.

Aún cuando el tiempo transcurrido es corto y los resultados apenas comienzan a vislumbrarse, parece claro que la eliminación de restricciones, la competencia y un incremento de la oferta, traerán consigo el fortalecimiento y desarrollo de la actividad de carga aérea.

CAPITULO II

LA EMPRESA DEL TRANSPORTE AEREO

La empresa del transporte aéreo es un caso particular de las organizaciones, y como tal, tiene características básicas que la definen. Una de ellas se refiere a sus sistemas administrativos, los que parten de un sistema de gestión y que norman el desarrollo y conducta de ésta empresa; dichos sistemas se presentan más adelante.

El entorno de la empresa aérea

Es necesario identificar todos los factores que se encuentran interrelacionados con la empresa aérea, los cuales afectan, por sus cambios, al desarrollo y operación de ésta.

Para estar preparados a responder a los cambios resultantes del entorno en que se mueve toda empresa, no basta con identificar los elementos o factores de tal ambiente, es necesario llevar un registro de los cambios que sufren además de las consecuencias que éstos provocan, pretendiendo con ésto evitar al máximo o contrarrestar, en la medida de lo posible, los efectos nocivos de los factores externos.

Con toda ésta acción el propósito es estudiar la relación entre los factores externos y la conducta de la empresa, sin embargo resulta difícil conocer todos los elementos externos que intervienen de una u otra forma en la prestación del servicio de una empresa aérea, pero resulta todavía más complicado el tener una solución para cada situación problemática específica. Esto repercute en la experiencia mínima que debe tener el personal que labora en la empresa, y la complejidad de los procesos de toma de decisiones, provocando que se torne

aún más difícil e involucre a un número mayor de personas con diversas actividades.

Si se caracterizan las interrelaciones entre las funciones y/o áreas de la empresa y su medio ambiente sería más fácil la labor de identificación de los problemas suscitados por ésta interrelación y la consecuente obtención de soluciones, a su vez éste análisis permitirá aprovechar las oportunidades que se presenten en el medio ambiente y que serían plenamente analizadas en relación a un todo, lo que disminuiría el riesgo implícito por las acciones que se tomaran.

Para solucionar la o las problemáticas de la empresa de transporte aéreo no basta con enumerar su entorno; sin embargo, a continuación se mencionan algunos factores del medio ambiente o situaciones en relación a éste. Cabe hacer mención que únicamente se toma en cuenta el aspecto de operación en un campo doméstico.

- a) Está dentro del sector servicios.
- b) Debe estar regulada muy de cerca por el gobierno.
- c) Las condiciones económicas actuales la están volviendo altamente competitiva.
- d) Tiene una demanda marcadamente estacional.
- e) Ha crecido muy rápido.
- f) Es muy sensible a las fluctuaciones económicas.
- g) Es una industria con costos muy elevados.
- h) Tiene un desarrollo tecnológico muy rápido.

- i) Tiene una tasa de retorno de capital invertido bajo.
- j) Es una industria llena de muy altas tasas de interés.

La empresa del transporte aéreo

En principio, los elementos de la empresa del transporte aéreo son establecidos para proporcionar un servicio que es de interés público, y por tanto de interés para el estado; sin embargo, la empresa puede ser pública si el estado presta directamente el servicio, o privada si una organización presta el servicio a través de un permiso o concesión. En cualquiera de los dos casos la empresa de transporte aéreo será de interés público.

Uno de los fines de éstas empresas es la satisfacción de las necesidades humanas de desplazamiento a través del espacio aéreo, contribuyendo a la realización de las actividades humanas de carácter económico, político o social.

Por tanto la empresa de transporte aéreo es una organización cuyos elementos tienen como propósito común la producción del servicio de transporte, pudiendo entonces definir a este tipo de empresa, igual que cualquier otra de transporte, como aquella organización cuyos elementos reales y conceptuales tienen como propósito común el cambio de posición en el espacio y en el tiempo, de personas y bienes, pero empleando como medio las aeronaves y como vía al espacio aéreo.

Propósitos y objetivos

Una empresa de transporte aéreo puede tener diversos propósitos que son fines o intentos a que se dirigen las acciones o deseos de una persona y objetivos entendidos como propósitos a largo plazo, los cuales dependen de sus intereses como organización.

Los propósitos son de acuerdo a cada empresa en particular, sin embargo es muy notorio que uno de ellos es desarrollar la producción del servicio de transporte aéreo.

Otros propósitos pueden ser, por ejemplo, el desarrollar un alto prestigio de la empresa entre los usuarios y las empresas competidoras, el mantener un nivel de servicios aceptable, proporcionar una mayor integración a los grupos sociales, contribuir al desarrollo socioeconómico de una región, el cubrir el mayor mercado posible, mantenerse a la vanguardia de la tecnología aeronáutica y del equipo auxiliar, etc.

Respecto de los objetivos también dependen en forma muy particular de cada empresa, y deben ser definidos de forma tal que sean cuantificables con la finalidad de medir el alcance de éstos y la eficiencia que se tiene al prestar el servicio.

Una empresa aérea, aunque también muchas otras organizaciones, fijan su objetivo principal en el nivel de ganancias o en el de crecimiento de la misma a través de la prestación de un servicio; básicamente el elemento principal de una organización es el ser humano, en cuya satisfacción de necesidades

deberían concentrarse los esfuerzos de la misma, esto traerá como consecuencia una producción de ganancias, alta productividad y competitividad, desarrollo y crecimiento.

Algunos otros objetivos de las empresas de transporte aéreo se derivan del tipo de servicio que presta, así se puede encontrar que una empresa aérea troncal puede tener como objetivo el desarrollar rutas entre los centros principales de cierta región, para captar un número de pasajeros lo más cercano posible al que fué determinado en las previsiones, o tener un alto porcentaje de eficiencia en la ejecución de sus itinerarios (mínimo de demoras), también puede ser el de superar en un porcentaje dado el número de pasajeros transportados durante todo un año, la adquisición de un número y tipo de equipo para cierto año, el establecimiento de nuevos servicios, etc.

En lo referente a una empresa aérea regional, sus objetivos pueden estar encaminados a la expansión de sus rutas entre centros principales y centros secundarios, el de elevar en un porcentaje la eficiencia de sus operaciones, la adquisición de equipo adecuado para la explotación de sus rutas, etc.

Para las empresas microregionales sus objetivos posiblemente estarán de acuerdo a lo que se persiga o pretenda dentro de su mercado.

Finalmente se puede decir que las empresas de transporte aéreo deben establecer sus objetivos para diferentes horizontes, sin embargo es una tarea compleja, pues la actividad aérea es de un comportamiento muy elástico al igual que su entorno con respecto a la demanda, lo que hace que

constantemente sus propósitos y, consecuentemente, sus objetivos se vean afectados aún más que otras actividades.

Organización de una empresa de aerotransporte

La organización de la aerolínea se refiere a los grupos o entidades administrativas en las que se divide, es decir es el sistema - estructura organizacional que tiene como propósito el logro adecuado de los objetivos.

Las empresas aéreas pueden estar organizadas en varias divisiones o grupos mayores, el número de divisiones y sus responsabilidades varían de empresa a empresa y depende del tamaño y objetivos que se persigan.

Lo anterior indica claramente que no se puede dar una estructura general de una empresa de transporte aéreo, pero para nuestros fines es bueno el tener presente una idea de la organización que, en general, observa una empresa de aerotransporte, lo que permite identificar a sus áreas básicas.

Como ejemplo de la estructura organizacional de una empresa de transporte aéreo se tomará una de las que manejan los auditores de líneas aéreas norteamericanas, la tabla 2.1 muestra las unidades administrativas o divisiones con su correspondiente responsabilidad.

Descripción general del proceso para la producción del servicio

AEROPUERTOS

Se presenta, en la figura 1, de una forma muy general, el proceso de la producción del servicio de transporte aéreo de pasajeros por parte de la empresa aérea.

DIVISION	RESPONSABILIDADES
Finanzas	Tesorería, control de ingresos y egresos y del flujo monetario de la empresa.
Operaciones de vuelo	Administración del personal de vuelo y sobrecargos, entrenamientos y asignación de horarios, servicios de a bordo, planeación, operación y control de vuelos, control de despacho, rutas e itinerarios.
Relaciones industriales	Reclutamiento y selección de personal, relaciones de trabajo y negociación contractual.
Ingeniería y mantenimiento	Mantenimiento y servicio a las aeronaves (preventivo y correctivo), mantenimiento a instalaciones y equipo propio, inspección y control de calidad, estudios técnicos.
Servicios de informática	Diseño e implementación de sistemas de administración de datos.
Comercial	Mercadeo de carga y pasaje, servicios al pasajero, horario de vuelos, tarifas, reservaciones, ventas y publicidad.
Recursos Materiales	Aprovisionamiento, servicios generales y obras.
Planeación y sistemas	Planes corporativos, organización y metodología en la red.
Contraloría	Auditoría interna, evaluación y control.

Fuente: Planeación de Aeropuertos. (Tabla 2.1)

El proceso para los vuelos nacionales que aquí figura no varía mucho con lo referente a los vuelos internacionales dado que existe una reglamentación a nivel internacional que permite tener una uniformidad en ambos tipos de vuelos.

Como el propósito de una empresa aérea es el de prestar el servicio de la forma más eficiente, se hace necesario identificar además los procesos que

interactúan en forma directa con el pasajero durante su estancia dentro del edificio en el aeropuerto, entre tales aspectos se tienen la adquisición y recepción de su boleto, el manejo de su equipaje, su traslado de y hacia la aeronave, los procedimientos legales, etc.

Lo anterior permite que se tenga una información que pueda ser analizada para conseguir la corrección de errores que causen problemas o deficiencias en el sistema y con ello mejorar el servicio, es decir realizar un proceso que sea no solo eficaz sino también eficiente.

El fin que se perseguirá será el diseñar una herramienta analítica que permita intervenir de una manera más rápida y efectiva dentro del sistema para corregir anomalías, por lo que se debe empezar también con la plena identificación de los procesos a un nivel de detalle que permitan sensibilizarse con todos los aspectos por mínimos que parezcan, pero que tienen una alta relevancia para la buena prestación del servicio, además el desarrollar todo esto facilitará la función de análisis y simulación para efectos de sistemas de control y de reclutamiento necesarios en la administración y operación de la empresa.

El identificar el proceso dentro del edificio terminal no puede dejar a un lado a los aspectos que se dan en otras áreas fuera de ésta y que están bajo el control de la empresa mencionada, la identificación del proceso se debe a que el trabajo realizado en su conjunto por la estructura de la línea aérea se ve reflejado y consumado en dicha terminal al proporcionar el servicio a los pasajeros.

Dentro del proceso básico de la producción del servicio se encuentra el pasajero y la carga, como usuario el pasajero es un insumo y producto.

Los pasos que realiza el pasajero son mostrados bajo la forma de diagrama en la figura 1, siguiendo el orden cronológico desde su arribo al aeropuerto hasta su salida del sistema que compete a la línea aérea que lo atiende; además se muestra cómo se van agregando los diferentes componentes del sistema alrededor del proceso para que llegado el momento actúen en la forma establecida.

El diagrama presentado en la figura 1 muestra un vuelo cualquiera nacional, las actividades que, por parte de la empresa, inician con la elaboración de itinerarios para cierta temporada y que permite poner a la venta el servicio para satisfacer a la demanda a través de la división comercial.

Los usuarios o pasajeros adquieren o reservan su boleto que ha sido puesto a la venta en las agencias autorizadas para llegar al aeropuerto e iniciar el transporte.

En éste momento se inician dos procesos simultáneos, el primero es concerniente a la atención del pasajero y su equipaje instantes antes de iniciarse el vuelo en el que se realiza un control y registro de los pasajeros y de su equipaje para ése vuelo, se revisa el cupo y capacidad de carga del avión (momentáneamente el pasajero sigue su proceso bajo la responsabilidad aeroportuaria que tendrá absoluta y total autoridad sobre el pasajero hasta que

éste aborde su avión), y el equipaje continúa con su proceso a cargo de la línea aérea (las actividades más sobresalientes para el proceso del equipaje son el registro y peso del mismo, concentración del equipaje para el vuelo asignado, revisión y carga del mismo hacia el avión).

El segundo proceso es paralelo y se inicia desde la división de ingeniería y mantenimiento, puesto que realiza su labor de revisión e inspección del equipo de tal forma que proporciona asientos por kilómetro disponibles, ésta acción permite que una aeronave pueda salir a vuelo, si así lo ha hecho al arribar al aeropuerto recibirá información necesaria por parte del organismo correspondiente para realizar sus maniobras seguras.

Al estar en tierra la aeronave recibirá un aprovisionamiento por medio de los servicios de plataforma y de su personal de tierra, la tripulación del vuelo previamente asignada abordará e inspeccionará la aeronave, y si ésta se encuentra en condiciones de realizar el vuelo, la tripulación recibirá a los pasajeros que con anterioridad han sido concentrados.

Cuando los pasajeros abordan la aeronave, los dos procesos se unen para realizarse el vuelo, en el transcurso se proporcionan los servicios al pasajero y también la aeronave recibe información para realizar todas sus operaciones eficientemente.

Al hacer su arribo al aeropuerto de destino el proceso vuelve a dividirse paralelamente, por un lado descienden los pasajeros y esperan dentro del edificio terminal su equipaje que es llevado por el personal en tierra asignado

para ello; aunque la responsabilidad de la empresa termina cuando el pasajero encuentra su equipaje, también es posible que se responsabilice por su traslado a un determinado hotel.

El otro proceso continúa con una nueva asignación del equipo para otro vuelo por lo que serán necesarios nuevamente los servicios de plataforma, asimismo la tripulación notificará su vuelo y entregará sus reportes de éste esperando la confirmación del próximo vuelo, esto permite que vuelva a iniciarse el proceso para la producción de un nuevo servicio.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS DE PLANEACION

El objetivo de la planeación es acercar la situación real a la deseable. Una de sus características es la de tomar decisiones por adelantado, es decir, la planeación se encarga del estudio de hechos que conforman escenarios en los que se podría ver involucrada la organización y de ésta forma, aprovecha las oportunidades que se puedan presentar tratando de evitar al máximo los efectos adversos y, estableciendo cómo debería actuar cada una de las partes de la organización en el momento en el que se presenten los escenarios previstos; siempre con la ayuda de la información proveniente de diversos pronósticos, producto del manejo de estadísticas de diversa índole.

Estrategias

Las estrategias son principios, criterios y acciones que establecen la forma de organizar y asignar los recursos que se pondrán en movimiento para el logro de las metas generales, objetivos y misiones de la organización. Siendo herramientas o instrumentos concebidas consciente y racionalmente, para mover y disciplinar múltiples voluntades y recursos orientándolos hacia la obtención de las metas del plan.

Dichas estrategias se componen de programas y proyectos, y dentro de cada uno de ellos se plantean metas específicas, ya que son los mecanismos instrumentales mediante los cuales se propone, acuerda u ordena a los actores responsables realizar un conjunto de acciones encaminadas a lograr una serie de metas específicas necesarias para el éxito de la estrategia.

Los programas constituyen una etapa más detallada de la estrategia, en lo que atañe a la producción de un producto o grupo de productos, la realización de una o varias actividades de apoyo, el mejoramiento del desempeño, etc.; en general sirven para organizar actividades permanentes o por lo menos actividades cuya extensión y frecuencia pueden ser determinadas con relativa precisión; esto es usual en aspectos como crédito, distribución, comercialización, prestación de servicios sociales, etc.

A diferencia de los programas, los proyectos representan un esfuerzo más acabado e integral de organización de actividades y tienen un carácter más puntual y delimitado que un programa, es por ello que organizan actividades cuya duración puede ser establecida y su realización distribuida durante éste periodo de acuerdo con los recursos de que se disponga, las necesidades que se deben satisfacer, etc.

Planeación de empresas

Nuestro conocimiento del futuro se puede clasificar como certidumbre, incertidumbre o ignorancia, y cada uno de ellos requiere un tipo distinto de planeación; compromiso, contingencia o sensibilidad reactiva.

La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta hacia los fines (pero no de manera exclusiva) y que debiera tener las siguientes partes:

1.- FINES: Especificar metas y objetivos. (las metas son objetivos que se desea alcanzar en un tiempo específico).

2.- MEDIOS: Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las cuales se habrán de alcanzar los objetivos.

Idealmente al planificador científico le gustaría tener un modelo que representara y explicara todo el sistema y su ambiente; sin embargo, aún no se han podido construir tales modelos omnicomprendivos; lo mejor que se puede hacer es construir modelos de partes o aspectos del sistema y, algunas veces, juntarlos de forma que se aproxime a un modelo integral, de ahí que sea importante saber cómo dividir un sistema administrativo en partes que puedan presentarse en un modelo, es decir:

- a) La empresa: Siempre es necesario asimilar el concepto de lo que hace y puede hacer la empresa, si es que vamos a planear para ella.
- b) El abastecimiento: De primordial importancia resulta la comprensión del sistema que provee a la empresa de los materiales, equipo, instalaciones y servicios necesarios.
- c) Distribución y ventas: Este es el sistema que transmite el producto de la compañía al consumidor final. En algunos casos éste sistema puede ser parte de la empresa, pero casi siempre son negocios manejados independientemente los que intervienen en éste proceso.
- d) Los consumidores: A menos que se comprenda la naturaleza y las razones para consumir los productos de la organización, la planeación efectiva para el futuro no podrá llevarse a cabo.

- e) La competencia: Obviamente se necesita habilidad para predecir la conducta de la competencia en el desarrollo tanto de tácticas como de estrategias.
- f) Medio: La dinámica del medio debe comprenderse y pronosticarse para planear eficazmente los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos del medio.

3.- RECURSOS: Determinar los tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo habrán de asignarse a las actividades.

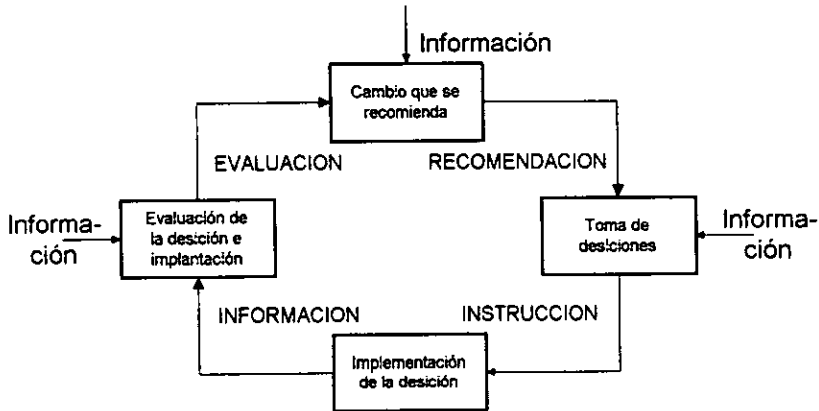
La planeación de recursos debe determinar las exigencias, planificar su adquisición o generación y distribuir cuatro tipos de recursos:

- a) Dinero (Planeación financiera)
- b) Instalaciones y equipo (Técnicas de optimización)
- c) Materiales, abastecimientos y equipo (Integración vertical y autoabastecimiento)
- d) Personal (Funciones de respuesta)

4.- REALIZACION: Diseñar los procedimientos para la toma de decisiones así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.

Se presenta en la figura 2 el flujo que debiera tener el plan, nótese que se trata de un sistema retroalimentado para ofrecer más eficiencia en cuanto a su monitoreo y control, así como para prever las decisiones antes de

tomarlas y postevaluarlas para verificar si las consecuencias esperadas coinciden con las reales.



Fuente: Un concepto de Planeación de Empresas (Fig. 2)

5.- CONTROL: Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

La estrategia empresarial

Puede definirse como el diseño de las acciones encaminadas a utilizar y asignar los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa en cuestión, asimismo la esencia de la estrategia consiste en alcanzar objetivos a través de una buena economía de recursos y traduce los objetivos y metas en formas operacionales.

Sin embargo, para diseñar una estrategia se requiere del conocimiento de la realidad donde ésta va a ser aplicada, tener capacidad para integrar éstos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo, así como suficiente pericia en el análisis de sistemas para inferir posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras, imaginación para elegir entre opciones viables y manejo de la economía de múltiples recursos limitados como son los económicos, financieros, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, naturales, jurídicos, etc.

Además, en la formulación y aplicación de toda estrategia, se supone la existencia de recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones de los sistemas adyacentes en determinada situación, necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo, capacidad para modificar favorablemente fuerzas y voluntades humanas, interrelación entre los diferentes sistemas, etc.

La estrategia se desarrolla tanto a nivel interno como externo de la empresa, en consecuencia el éxito de la estrategia requiere de la eficiencia en el uso de los recursos limitados que puede incrementar la probabilidad de ocurrencia de la eficacia.

En tal sentido la eficiencia se refiere a la mejor disposición y uso de los medios, mientras que la eficacia se refiere al mayor o menor grado en que se logran los objetivos y metas, independientemente de tener o no eficiencia en el uso de los medios.

La eficiencia puede ser:

A) ESTÁTICA: Cuando el diseño de los medios apunta efectivamente hacia una finalidad específica, lo que se podría lograr en circunstancias de control absoluto de las variables y factores condicionantes de la situación, y en éste caso la eficiencia actúa como un soporte de la organización y optimización de los medios para garantizar la eficiencia de los resultados.

B) DINÁMICA: Cuando se desarrolla y aplica la capacidad acertiva en condiciones de cambios situacionales significativos y sorpresivos; para ello, el objetivo buscado no es necesariamente fijo y el sistema ha desarrollado capacidad para adaptarse y responder oportunamente a los cambios, lo que también requiere de una flexibilidad en las estrategias.

C) CAUSAL: Parte de que un problema sólo podría resolverse cuando se ataquen sus causas, de no ser así cualquier solución que se le dé será sólo aparente, por lo tanto es necesario conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y además conocer, crear y diseñar la estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado.

Estrategias básicas empresariales

Para moverse con eficacia dentro del campo de fuerzas en el que opera una empresa (competidores actuales, proveedores, compradores, sustitutos y competidores potenciales), se recomiendan básicamente tres estrategias básicas y genéricas del éxito potencial, con las que la empresa podrá alcanzar un alto desempeño competitivo dentro de su ramo o sector de actividad.

1.- La estrategia de LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

Requiere de la aplicación agresiva de sistemas de alta productividad en todas las áreas y funciones de la empresa como son compras, producción, ventas, servicio al cliente, investigación y desarrollo, publicidad, actividades administrativas, etc.

Al lograr una posición de costos bajos, la empresa obtiene rendimientos mayores al promedio en su sector industrial o comercial a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Sus costos más bajos significa que aún puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Además, la posición de bajo costo defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que ellos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del comprador que les sigue en eficiencia.

Asimismo, el costo bajo proporciona defensa frente a los proveedores poderosos, dando mayor flexibilidad para enfrentarse a los aumentos en costos para los insumos.

Por otro lado, los factores que conducen a una posición de bajo costo, constituyen generalmente barreras para el ingreso de competidores potenciales, en términos de economías de escala o ventajas de costos en determinadas funciones empresariales.

Por último, el costo bajo coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

2.- La estrategia de la ALTA DIFERENCIACION

Consiste en crear alguna característica del producto o servicio que sea percibida como única y superior, desde el punto de vista del cliente.

Las técnicas de diferenciación pueden enfocarse a diversos aspectos, tales como imagen de marca, servicio al cliente, distribución, tecnología, etc.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en su sector industrial o comercial, ya que crea una posición defendible.

La diferenciación puede proporcionar un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También incrementa utilidades, lo que evita una posición de costo bajo.

La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor de superar el carácter único, proporciona barreras de ingreso para nuevos competidores.

A su vez, la diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables, y por lo tanto, son menos sensibles al precio.

Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente y superar a la competencia estará mejor posicionada frente a los posibles sustitutos, de lo que estarían sus competidores actuales.

Ahora bien, alcanzar la diferenciación impide en ocasiones obtener una elevada participación en el mercado, a menudo requiere de una percepción de exclusividad que es totalmente incompatible con una participación alta en el mercado; además para lograr la diferenciación, lo más común es hacer un trueque con la posición de costo bajo puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas como el caso de requerir una extensa investigación, un diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad, intenso apoyo al cliente, etc. Si

bien el cliente reconoce la superioridad de la empresa diferenciada, no todos estarán dispuestos a pagar los precios generalmente más elevados.

En ciertos ramos la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.

3.- La estrategia de ENFOQUE o Alta Segmentación

Tiene por objeto enfocarse a un grupo de compradores en particular, o bien a un segmento de la línea del producto o a un mercado geográfico determinado.

Esta estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a un estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que se orientan a un mercado más amplio.

Como resultado, la empresa logra, la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un segmento del mercado en particular o costos inferiores al especializarse en el servicio a este segmento en particular.

La empresa que logra una alta segmentación también estará en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, ya que su enfoque significa que, o bien tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.

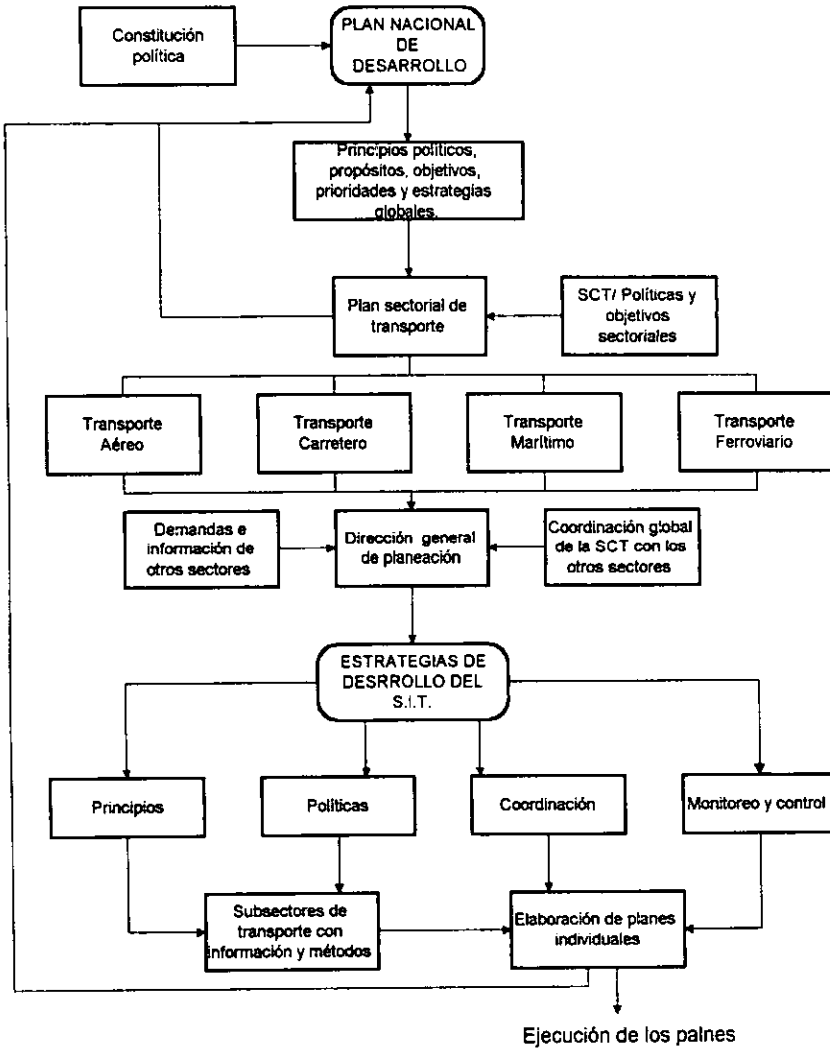
El enfoque también puede ser utilizado para seleccionar objetivos menos vulnerables ante los posibles sustitutos, o donde los competidores son más débiles.

Proceso de planeación sectorial del transporte

La figura 3 muestra cómo se lleva a cabo la planeación del Sistema Integral de Transporte en México.

El diagrama muestra que, a partir de la representación de la realidad, el entorno y los valores, normas y políticas que rigen a la sociedad, se derivan el objetivo global y los objetivos secundarios que servirán para determinar las estrategias, que son formas de relacionar objetivos y medios para implementar una dirección de preferencia a largo plazo, momento en que el sistema se restringe a lo posible.

De igual manera se puede apreciar en ésta figura 3 que el sistema aeroportuario, tema de ésta tesis, forma parte del Sistema Integral de Transporte; y como tal requiere de la planeación, la cual generará estrategias que serán las directrices que guiarán su correcto desarrollo.



Fuente: Estructuras y desarrollo del sector transporte en México. (Fig. 3)

Planificación aeroportuaria

El fuerte desarrollo que ha tenido la actividad aeroportuaria en las últimas fechas viene a ser sólo un reflejo de la explosión demográfica y el desarrollo económico que han traído como consecuencia una mayor complejidad en la planeación, construcción y operación en los aeropuertos.

En la planeación del transporte aéreo es necesario, además de lo anteriormente expuesto, basarnos en una política de utilización racional de los recursos disponibles apoyada en una coordinación de los servicios para las empresas aéreas nacionales, y así servir a cada mercado con el tipo de aeronave, frecuencia, ruta y tarifa más acordes a las necesidades del público, con el fin de evitar competencias ruinosas que pudieran traducirse en la desaparición de las propias empresas.

Es claro que la apertura comercial trae consigo, además de una inherente competencia, mayor necesidad de planear para optimizar recursos escasos; esto en todos los ámbitos, particularmente nos interesa el transporte aéreo que además de ser cada vez más complejo requiere ser cada vez más eficiente para ofrecer soluciones óptimas de acuerdo con cada necesidad en particular.

Por ello es necesario que las soluciones que se planteen, además de resolver problemas inmediatos, sean pensadas para poder ser aprovechadas en horizontes más amplios y así evitar el rediseño de todo un sistema; lo cual resultaría, en muchos casos, sumamente complejo.

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DEL TRANSPORTE AEREO

Se ha planteado que las empresas de transporte forman parte del sector transportes, pero también en éste sistema existen otros subsistemas y uno de ellos es el subsistema aéreo denominado en México como el subsector transporte aéreo.

Este subsector está formado por todos los organismos, personas, recursos y servicios que participan de manera directa en la prestación del transporte a través del espacio aéreo.

Los organismos que lo componen pueden agruparse en cuatro tipos:

- a) Quienes constituyen la oferta, formado por todas las empresas de transporte aéreo o líneas aéreas.
- b) Quienes lo regulan, constituido por los organismos que norman la actividad aérea.
- c) Quienes ofrecen una infraestructura y un servicio, que son los organismos que proporcionan servicios para que se efectúen las operaciones aéreas con seguridad, además de las empresas que fabrican partes de cambio y reparación de equipo.
- d) Quienes son insumo y/o demanda, formado por todos los usuarios que constituyen la contrapartida de la oferta y que son una parte fundamental del sistema.

Otra forma de ver a éste subsector es a través de su estructura oficial. Organizacionalmente en México el subsector transporte aéreo depende de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y está constituido por los organismos oficiales que se describen a continuación.

A) Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.)

Creada en 1956, ésta Dirección ha sido el órgano regulador del desarrollo de la aviación civil en México.

B) Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A.)

Este es el Organismo que tiene la responsabilidad de administrar, operar y coordinar las operaciones aéreas así como la conservación de los aeropuertos.

Creada en Junio de 1965 tiene como objetivo el regular la red actual de aeropuertos esparcidos por toda la república y que se muestran en la figura 4, en ellos se vigila que las operaciones aéreas sean seguras y eficientes. A.S.A. está facultada para proporcionar los servicios aeroportuarios necesarios en toda la red como son servicios de aterrizaje, estacionamiento en plataforma de embarque y desembarque de pasajeros, estacionamiento de permanencia prolongada o de pernocta, servicio de abordadores mecánicos, servicio de salas móviles y aerocares, servicio de combustibles y lubricantes, servicio de rampa, etc.

C) Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM)

Los servicios proporcionados por SENEAM son parte de la infraestructura para la navegación aérea, su función básica es la de regular, controlar y mantener ordenado el movimiento de tránsito en el espacio aéreo del país, con base en los servicios que proporciona a los usuarios.

Los servicios que proporciona son los siguientes:

- a) Despacho
- b) Meteorología aeronáutica
- c) Telecomunicaciones aeronáuticas
- d) Radioayudas a la navegación aérea
- e) Control de tránsito aéreo
- f) Información de vuelo

Además existían dos entidades adicionales que desaparecieron y se encargaban del monitoreo y seguimiento de éste subsector.

D) Dirección General de Aeropuertos (D.G.A.)

Esta Dirección fué creada en el año de 1965 como dependencia de la S.O.P. y desapareció en 1988, tenía la misión de desarrollar toda la red aeroportuaria del país, para ello implementó las actividades de planeación, elaboración y realización de los proyectos que son básicos, ya que la red aeroportuaria juega un papel importante en el progreso de la actividad aérea.

E) Transportación Aérea Federal (T.A.F.)

Este desaparecido organismo descentralizado fué creado por el Estado para prestar el servicio de transporte aéreo y básicamente tenía como objetivo el servir a las Secretarías de Estado y a las empresas paraestatales.

Algunos de los organismos multinacionales reguladores del transporte aéreo que también afectan al desarrollo de la empresa aérea son los siguientes.

a) Organización de Aviación Civil Internacional (O.A.C.I.)

Creada en 1944 en la ciudad de Chicago nace como resultado de un convenio entre los países representantes mediante el cual aceptan ciertos principios que mantendrán a la aviación civil internacional con un servicio seguro, ordenado e igualitario entre los países concertantes.

El convenio menciona en sus consideraciones básicas los privilegios y obligaciones que adquieren los concernientes, las normas y métodos que deben regular la navegación aérea al mismo tiempo que reconocen la soberanía de los estados sobre su espacio aéreo. Se llegó a varios acuerdos sobre vuelos regulares y no regulares y también se recomiendan ciertos servicios e instalaciones mínimas para facilitar el servicio en vuelos internacionales.

b) Asociación de Transporte Aéreo Internacional (I.A.T.A.)

Esta asociación fué creada en 1945 siendo formada por las aerolíneas. Entre los fines que persigue están los de promover el transporte aéreo

seguro, regular y económico para el beneficio de los usuarios, promover el comercio aéreo y estudiar los problemas inherentes a él, proveer los medios de colaboración entre las empresas de transporte aéreo involucradas en el servicio, así como la cooperación de la asociación con otras organizaciones internacionales de transporte aéreo. Otras actividades son sobre la coordinación tarifaria que ayuda a evitar, en la medida de lo posible, la competencia desleal y ruinosa.

El objetivo comercial de ésta asociación es asegurar que el pasajero, carga y correo se puedan mover hacia donde sea a través de la red mundial como si se tratara de un sólo país.

c) Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos de América (F.A.A.)

Este es un organismo nacional que juega un papel muy importante en la aviación civil internacional ya que la normatividad que de ella emana es del más alto nivel técnico y es conveniente aprovechar sus normas, dado que la mayoría de las naciones realiza servicios aéreos con conexión en éste país; además de utilizar la tecnología americana en la mayoría de las naciones del mundo.

Sus objetivos son el promover dentro de los Estados Unidos, la seguridad aérea regulando el comercio aéreo, alcanzar el uso eficiente del espacio aéreo navegable, desarrollar y operar un sistema común de control de tránsito aéreo y de navegación aérea.

La aviación Mexicana ante la economía mundial

El vertiginoso crecimiento de la economía mundial exige un igual crecimiento en cuanto a transporte se refiere.

La tabla 4.1 ilustra cómo el transporte aéreo mexicano ha ido creciendo a últimas fechas para proporcionar un adecuado servicio a dicho crecimiento.

Es importante hacer mención de que, si bien la aviación mexicana ha crecido a últimas fechas, es necesario todavía un mayor apoyo a éste importante subsector para poder absorber lo masivo del tráfico que se está manejando internacionalmente, el cual se espera que siga creciendo, según la IATA, un 6 % aproximadamente.

TABLA 4.1	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Carga total transportada	32,780 (Tons.)	63,042 (Tons.)	119,849 (Tons.)	157,898 (Tons.)	195,946 (Tons.)	270,036 (Tons.)
Movimiento de pasajeros	2,870 (Miles)	7,305 (Miles)	15,159 (Miles)	26,015 (Miles)	36,870 (Miles)	52,608 (Miles)
Movimiento de operaciones	6,829	14,959	29,741	311,612	593,483	1,099,829

Fuente: La aviación Mexicana en cifras

Actualidad de la aviación Mexicana

En el Plan Nacional de Desarrollo se ha contemplado el fomento y la modernización del transporte aéreo para apoyar al crecimiento de la economía, comunicar al país y vincularlo con el exterior. Por su parte, el

Programa Nacional de Modernización del Transporte establece los lineamientos e instrumentos para orientar las actividades del Estado y de los particulares, en materia de transporte aéreo hacia un desarrollo seguro y eficiente.

Apegándose a éstos propósitos, la Dirección General de Aeronáutica Civil ha venido impulsando el sistema de transporte aéreo permitiendo establecer enlaces suficientes en los servicios nacionales e internacionales; asimismo, se han dado las condiciones necesarias para lograr la participación de la iniciativa privada, la competitividad del sistema, el fomento de la eficiencia económica y la protección a los intereses de los usuarios.

En un mundo tan cambiante en que las economías se transforman vertiginosamente, las sociedades empujan con la fuerza de la razón en un nuevo intento de supervivencia justa. México y los mexicanos frente a este reto, nos preparamos y organizamos, nos modernizamos, tomamos conciencia de nuestra realidad y empeñamos nuestro esfuerzo en estar a la altura de algunos países y mantenernos por encima de otros más. En este cambio cobran especial relevancia los adelantos tecnológicos en materia de las comunicaciones y los transportes, ya que, en buena medida somos del tamaño de nuestra integración en éste importante sector de la economía.

Particularmente el transporte aéreo es para nuestro país un indicador de crecimiento, sin embargo es claro que el constante desarrollo de una economía tan sensible como la nuestra, requerirá de un impulso mucho mayor o cuando

menos similar al hasta ahora fomentado para llegar hasta la vanguardia en lo que a transporte aéreo se refiere.

Red aeroportuaria Nacional

A continuación se presentan los aeropuertos más importantes dentro de la República Mexicana, haciendo notar que los aeropuertos marcados con un asterisco son de carácter internacional.

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| * ACA - Acapulco, Gro. | CVA - Cuernavaca, Mor. |
| AGU - Aguascalientes, Ags. | CVM - Cd. Victoria, Tamps. |
| * BJX - Guanajuato, Gto. | * CZM - Cozumel, Q. Roo |
| CEN - Cd. Obregón, Son. | DGO - Durango, Dgo. |
| * CJS - Cd. Juárez, Chih. | * GDL - Guadalajara, Jal. |
| CME - Cd. del Carmen, Camp. | * GYM - Guaymas, Son. |
| COL - Colima, Col. | * HMO - Hermosillo, Son. |
| * CPE - Campeche, Camp. | * HUX - Bahías de Huatulco, Oax. |
| * CTM - Chetumal, Q. Roo | * LAP - La Paz, B.C.S. |
| * CUL - Culiacán, Sin. | LMM - Los Mochis, Sin. |
| * CUN - Can - cun, Q. Roo | * LTO - Loreto, B.C.S. |
| * CUU - Chihuahua, Chih. | LZC - Lázaro Cárdenas, Mich. |
| MAM - Matamoros, Tamps. | * SLP - San Luis Potosí, S.L.P. |
| * MEX - Cd. de México, D.F. | SLW - Saltillo, Coah. |
| * MID - Mérida, Yuc. | * TAM - Tampico, Tamps. |
| MLM - Morelia, Mich. | * TAP - Tapachula, Chis. |
| MTT - Minatitlán, Ver. | TCN - Tehuacán, Pue. |

AEROPUERTOS

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| * MTY - Monterrey, N.L. | TER - Terán, Chis. |
| * MXL - Mexicali, B.C.N. | TGZ - Tuxla Gutiérrez, Chis. |
| * MZT - Mazatlán, Sin. | * TIJ - Tijuana, B.C.N. |
| * NLD - Nvo. Laredo, Tamps. | * TLC - Toluca, Edo.Mex. |
| * NOG - Nogales, Son. | TMN - Tamuín, S.L.P. |
| OAX - Oaxaca, Oax. | TNY - Tepic, Nay. |
| PAZ - Poza Rica, Ver. | * TRC - Torreón, Coah. |
| * PBC - Puebla, Pue. | TXA - Tlaxcala, Tlax. |
| PCA - Pachuca, Hgo. | UPN - Uruapan, Mich. |
| * PVR - Puerto Vallarta, Jal. | * VER - Veracruz, Ver. |
| PXM - Puerto Escondido, Oax. | VSA - Villa Hermosa, Tab. |
| QET - Querétaro, Qro. | * ZCL - Zacatecas, Zac. |
| * REX - Reynosa, Tamps. | * ZIH - Zihuatanejo, Gro. |
| * SJD - San José del Cabo, B.C.S. | * ZLO - Manzanillo, Col. |

CAPITULO V

RETOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AEREO

Las relaciones comerciales entre los países requieren como complemento indispensable para su aumento y diversificación un sistema completo de vías de comunicación cada vez mayor y de mejor calidad, resaltando en particular las comunicaciones vía aérea.

De ésta manera el transporte aéreo de pasajeros y mercancías tanto en sus servicios domésticos como internacionales, debe ofrecer paulatinamente un mayor servicio y diversificación que traiga como resultado la satisfacción de las necesidades colectivas cambiantes.

Para lograr lo anterior, es indispensable conjuntar por una parte el esfuerzo de las líneas aéreas comerciales ya establecidas, así como el de los grupos de inversionistas nuevos, interesados en incursionar en esta actividad; lo cual permitiría ofrecer al público usuario, una variedad de servicios de transporte de una muy alta calidad.

Por otra parte es igualmente indispensable una apertura cada vez mayor por parte de las autoridades aeronáuticas nacionales e internacionales para que, tanto las legislaciones internas de los países como las convenciones internacionales, incorporen nuevas reglas que redunden en el mejoramiento del transporte aéreo en general.

De lo anterior, podemos concluir que los cambios requeridos deben darse tanto en el ámbito interno como en el internacional.

En el ámbito interno, es decir, conforme a las leyes y políticas internas de cada país, los Estados deben buscar establecer las bases necesarias para fomentar el servicio de transporte aéreo entre sus naciones, de tal manera que las personas interesadas en participar en esta actividad obtengan facilidades de tipo administrativo que les permitan el acceso a dicho mercado; lo cual en buena parte se logra con la existencia de ordenamientos legales de aplicación local que regulen en forma flexible tanto el ingreso como la permanencia en dicha actividad.

Esto traería como consecuencia que la preocupación principal de las empresas aéreas se centre en contar con un negocio atractivo que justifique la realización de mayores inversiones de su parte que se traduzcan a su vez en el mejoramiento de los medios necesarios para ofrecer servicios de mayor calidad.

Respecto a la situación actual de las empresas aéreas mexicanas algunas de las problemáticas existentes son:

- a) Mala administración.
- b) Exceso de costos financieros.
- c) Flota obsoleta e insuficiente.
- d) Estructura de rutas e itinerarios poco eficiente.
- e) Mantenimiento defectuoso.
- f) Demasiado personal central poco preparado.

En tal sentido el periódico El Financiero refiere también éstos problemas, lo que nos hace pensar más seriamente en ellos.

Cada una de ellas deberá ser tratada en particular por los prestadores de servicio y su solución puede girar en torno a la correcta selección e implementación de mecanismos que en realidad eficienten algunos puntos como los anotados con anterioridad.

Por otra parte una actitud de apertura, necesariamente traería como consecuencia directa el que las empresas aéreas sean cada vez más competitivas y, por lo mismo, pretendan mejorar sus servicios; inclusive, habrá ciertos casos en que las líneas aéreas extranjeras presten servicios, de manera directa o indirecta, los cuales se encuentran actualmente reservados en favor de las empresas aéreas nacionales.

Por lo que se refiere al ámbito internacional, las convenciones internacionales tanto bilaterales como multilaterales deben buscar establecer reglas que coadyuven igualmente al mejoramiento de los servicios por parte de las empresas aéreas a través de, entre otras medidas, la liberación de servicios aéreos específicos que estén limitados por los países en virtud de ser servicios reservados de manera exclusiva en favor de nacionales de países en cuestión. Definitivamente ésa liberación de servicios debe ser paulatina, ya que puede en ciertos casos no ser del todo necesaria en un momento determinado, sobre todo en el caso de servicios de carácter regional que estén siendo atendidos satisfactoriamente por empresas aéreas locales.

Sin duda alguna para el logro de una liberación significativa, los Estados al negociar las convenciones internacionales deben hacerlo con un cierto

objetivo y sobre bases de reciprocidad internacional, las cuales permitan que se dé en sus territorios una sana competencia con empresas transportistas de otros Estados.

Aspectos particulares en la operación de empresas aéreas

Con el fin de lograr un nivel óptimo en los servicios del transporte aéreo, se requiere reunir diversas características, mismas que deben ser alcanzadas mediante el esfuerzo compartido de las empresas aéreas privadas como por los Estados; de ésta manera, a continuación se enuncian algunas de las principales características que debe reunir un sistema de transporte aéreo de alta calidad.

INFRAESTRUCTURA: Tanto las empresas aéreas nacionales como las internacionales deben contar con la infraestructura necesaria que permita ofrecer sus servicios en forma competitiva a nivel nacional e internacional.

Los equipos que utilicen las empresas aéreas así como el total de los servicios que ofrezcan al público usuario, deben ser adecuados a las exigencias que demanda el comercio, tomando en cuenta su dinamismo. Esto permitirá satisfacer las necesidades altamente cambiantes.

Por lo que se refiere a las instalaciones aeroportuarias, éstas deben ser prácticas, confiables, técnicamente seguras, y en un número suficiente, para que el tránsito de pasajeros y mercancías sea lo más adecuado a las exigencias actuales del comercio.

Este rubro puede no ser considerado necesariamente como una responsabilidad exclusiva de los Gobiernos; sino que, a través de los proyectos de coinversión con inversionistas privados, se pueda convertir en una actividad económica de interés para sectores tanto públicos como privados permitiendo, por una parte, cubrir adecuadamente la necesidad de contar con mejores instalaciones aeroportuarias y, por otra, diversos servicios conexos se verían igualmente beneficiados como resultado de su perfeccionamiento, y en algunos otros, como consecuencia de su surgimiento.

COMPETENCIA: La competencia entre las empresas aéreas tanto nacionales como internacionales debe ser fomentada por los Estados con la finalidad de que, tanto el acceso al mercado como la permanencia en él, sea viable tan sólo para aquellas empresas que puedan garantizar servicios óptimos.

El exceso de proteccionismo por parte de los Estados en favor de las líneas aéreas locales es una práctica que afecta sensiblemente al mejoramiento de los servicios que ofrecen éstas empresas, en virtud de que bajo éste esquema normalmente la competencia es reducida.

SERVICIOS CONEXOS: Sobre todo el servicio internacional de transporte aéreo de pasajeros y de mercancías, se ve afectado como consecuencia de deficiencias y obstáculos en servicios conexos, íntimamente relacionados con el tránsito internacional. Tal sería el caso de servicios tales como migratorios, aduanales, fiscales, etc. en donde los Estados que incurren en una sobrerregulación entorpecen el tránsito ágil de pasajeros y mercancías.

Para evitar los entorpecimientos tanto al tránsito de pasajeros como de mercancías, se hace necesario que los Estados se modernicen en la adaptación de reglas prácticas y flexibles; lo que no implica necesariamente, una disminución en sus facultades como autoridades sino una ayuda al crecimiento de sus economías.

La sobrerregulación jurídica de ciertas actividades económicas, repercute en muchas ocasiones en el desarrollo de actividades con las cuales no necesariamente guardan una relación directa, de tal forma que en el caso concreto de la actividad del transporte aéreo, su desarrollo se vé seriamente afectado como consecuencia de la sobrerregulación existente en materias que de manera indirecta guardan alguna relación, y en el peor de los casos dicha sobrerregulación, puede llegar a ser el motivo de cierre de empresas aéreas.

COSTOS: Los costos de los servicios aeroportuarios son un factor muy importante para fomentar la permanencia de empresas aéreas así como para atraer nuevas líneas aéreas que empiecen a operar en un país. Por lo anterior, los costos de los servicios aeroportuarios que se ofrezcan con respecto a todo el tipo de vuelos sean regulares o no regulares, deben ser competitivos a nivel internacional.

Otro aspecto importante relacionado con los costos, es el relativo a las facilidades que se otorgan para el pago de los servicios que reciben las líneas aéreas por parte de las autoridades aeronáuticas que administran las instalaciones, de tal suerte que el pago por tales servicios debe ser por medio de un procedimiento simple.

Transporte aéreo de mercancías

El transporte aéreo de mercancías ha cobrado gran auge en los últimos años, surgiendo servicios cada vez más especializados en el transporte aéreo, tal y como es el caso de las empresas dedicadas a la transportación aérea de mensajería, paquetería, y carga.

En el caso particular de México, la regulación jurídica del transporte aéreo de mensajería, paquetería y carga tiende a ser limitativa, haciéndose imprescindible el surgimiento de una legislación práctica que regule a dicho tipo de transporte, sobre todo en el caso de empresas extranjeras que prestan éstos servicios, mismas que se encuentran excluidas tanto por disposiciones locales como internacionales, para prestar servicios de transporte aéreo muy específicos que no les permite ampliar su cobertura de servicios aéreos en nuestro territorio.

La necesidad apuntada en el párrafo anterior se hace aún mayor si consideramos que éstas empresas complementan sus servicios aéreos ofreciendo el transporte terrestre de mensajería, paquetería y carga, actividad que no se encuentra regulada por lo que se refiere a la mensajería y paquetería, pero por lo que respecta a la carga, existe una sobreprotección de nuestras leyes que no permite a empresas con inversión extranjera participar en dicha actividad.

Deberíamos aprovechar lo limitativo de la legislación que, en cuanto a transporte aéreo de mensajería, paquetería y carga se refiere, para otorgar un

mayor apoyo a empresas nacionales con el fin de que seamos nosotros mismos los que operemos en nuestro territorio.

En un momento determinado, es deseable considerar que las autoridades aeronáuticas locales debieran ofrecer un tratamiento especial en favor de las empresas aéreas internacionales dedicadas al transporte especializado de mensajería, paquetería y carga, con el fin de fomentar la actividad en éste importante rubro del transporte, en virtud de que los costos de operación de éstas empresas resulten en muchas ocasiones mayores que los que reportan las empresas aéreas dedicadas al transporte mixto y, por lo mismo, los beneficios que se obtienen como resultado de sus operaciones son diferentes.

Como ya se mencionaba, la legislación interna de los Estados y las convenciones internacionales regulan de manera directa la operación de empresas especializadas en el transporte aéreo de mercancías; de ésta manera, para lograr una extensión de actividades de una empresa dedicada a ésta actividad, se estará limitado a lo establecido por las autoridades aeronáuticas. Por ésto mismo, es importante que las convenciones internacionales ofrezcan un abanico de diversas opciones de aumento de servicios y que a su vez las legislaciones internas incorporen tales alternativas o bien que sean las legislaciones locales las que promuevan la incursión de nuevos servicios que posteriormente sean regulados en un ámbito internacional.

CONCLUSIONES

La apertura de la economía mexicana que se ha venido experimentando en los últimos años como resultado del incremento de las relaciones con otros países, hace necesario establecer diversas estrategias en materia de transporte aéreo que permitan tener un sistema de vías de comunicación completo que satisfaga adecuadamente las necesidades de carácter colectivo en materia de comercio internacional.

Todo lo anteriormente expuesto nos llevaría a concluir que las principales estrategias a seguir en materia de transporte aéreo, tomando en cuenta los cambios por venir en nuestra economía, son los siguientes:

- 1) El transporte aéreo de pasajeros y mercancías debe quedar fuera de proteccionismos excesivos por parte de los estados mexicanos que obstaculicen su desarrollo, sin embargo, dicho desarrollo debe darse en forma paulatina, tomando en consideración las exigencias cambiantes del comercio internacional y la situación económica de los países como se puede apreciar en el primer capítulo.
- 2) Las empresas dedicadas al transporte aéreo tanto de pasajeros como de mercancías deben, en todo momento, adecuar sus servicios a fin de ofrecer un servicio de la más alta calidad que sea capaz de competir a nivel internacional.
- 3) Debe insistirse que el mejoramiento de una actividad económica no se logra tan sólo con el perfeccionamiento de la actividad misma, sino que guarda una muy estrecha relación con otras actividades económicas

que igualmente requieren ser mejoradas a través de su regulación simple y, en algunos casos, a través de su desregulación para que de ésta manera se obtenga un resultado final del todo satisfactorio. Los límites de ésta regulación o desregulación deberán ser planteados por el sistema que figura en el tercer capítulo.

4) Las convenciones internacionales, tanto bilaterales como multilaterales, las cuales se apuntan en el capítulo cuarto, deberán completar cada vez más nuevos servicios que en un momento determinado puedan ofrecer a los estados participantes de dichas convenciones y a su vez las legislaciones deberán necesariamente incluir dichas posibilidades para que en el ámbito interno también sean aplicadas.

5) El transporte internacional multimodal que se describe en el capítulo tres, debe ser fomentado a tal grado que permita a inversionistas privados, tanto nacionales como extranjeros, participar en dicho transporte, el cual necesariamente deberá de incluir al transporte aéreo como uno de sus servicios complementándose con el terrestre, el marítimo, etc.

En otro aspecto primordial es de vital importancia concebir a la consultoría en el transporte con una idea de protección y fomento, de manera que las empresas nacionales realicen sus funciones creciendo sólidamente, apoyándose en una legislación que incluya la promoción de la calidad y el desarrollo equilibrado de la cadena tecnológica.

Para ello es necesario que los Estados contribuyan a equilibrar la oferta del transporte en las diferentes regiones del país. También se requieren estudios que tiendan a reducir los costos operativos del transporte nacional, que fomenten la seguridad y la mitigación del impacto ambiental; así como estudios de logística empresarial, protección de la mercancía, intermodalismo, reparto y en general todos los aspectos que contribuyan a la preservación de lo que se transporta y a la eficiencia con que se haga.

Es conveniente, sin embargo, aclarar que el enfoque del presente análisis fué desde un punto de vista funcional, pero también debe estudiarse a detalle cada uno de los elementos que integran éste sistema. Es decir que aquí se vieron las funciones básicas que se desarrollan en el sistema, pero cada uno de los entes que lo integran también tienen funciones básicas que podrían ser motivo de otra tesis.

Si la presente satisface debidamente el punto anotado con anterioridad, la tesis cumplió su objetivo.

ESTADO DE GUATEMALA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

1.- ADMINISTRACION DE OPERACIONES

Monks, Joseph G.
Mc. Graw Hill.

2.- ANALISIS DE CAPACIDAD DEL AEROPUERTO DE CANCUN

Santana González, Lorenzo Daniel
Tesis Profesional
(1991)

3.- EL MUNDO DE LA AVIACION CIVIL

Organización de Aviación Civil Internacional
Montreal, Quebec
Canadá.

4.- EL TRANSPORTE INTEGRAL DE CARGA ANTE EL RETO DE
LA GLOBALIZACION ECONOMICA Y EL T.L.C.

Seminario y exposición internacional.
C.I.C.M.

5.- EL TRANSPORTE INTEGRAL DE CARGA Y SU PROYECCION AL
SIGLO XXI

Seminario y exposición nacional.
A.M.I.T.

6.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter, Michael
C.E.C.S.A.

- 7.- ESTRUCTURAS Y DESARROLLO DEL SECTOR TRANSPORTE EN MEXICO
Islas, Víctor
El Colegio de México
(1990)
- 8.- FUNDAMENTALS OF TRANSPORTATION ANALYSIS (Vol. I)
Marvin L., Manheim
M.I.T. Press
Cambridge Mass
(1979)
- 9.- INDICADORES DE COMERCIO EXTERIOR
Subdirección de Investigación Económica
Banco de México.
(Varios números)
- 10.- INGENIERIA DE AEROPUERTOS (Planificación)
Secretaría de Comunicaciones y Transportes (D.G.A.)
DECFI - UNAM.
- 11.- LA AVIACION MEXICANA EN CIFRAS (S.C.T)
Subsecretaria de Transporte
Dirección General de Aeronáutica Civil
- 12.- NOTICONGRESO DEL C.I.C.M.
Viernes 31 de Octubre
(1997)
- 13.- PERIODICO EL FINANCIERO
Lunes 24 de Julio
(1995)

14.- PLANEACION DE AEROPUERTOS

Rodríguez Cortés, Héctor
Tesis Profesional

15.- PLANEACION ESTRATEGICA EXITOSA

Bernard Taylor and John Harrison
Ed. Legis.

16.- PLANEACION ESTRATEGICA PRACTICA

Karsten Hellebust and Joseph Wrallinger
C.E.C.S.A.

17.- PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS

Gomez Ceja, Guillermo
EDICOL.

18.- REVISTA COMERCIO EXTERIOR

BANCOMEXT, S.N.C.
México, D.F.
(Varios números)

19.- SISTEMA ESTADISTICO AEROPORTUARIO

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A.)
México, D.F.
(1994)

20.- TRANSPORTATION NETWORKS, A quantitative treatment.

Teodorovick, D.
Gordon and Breach Science Publishers.

21.- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS

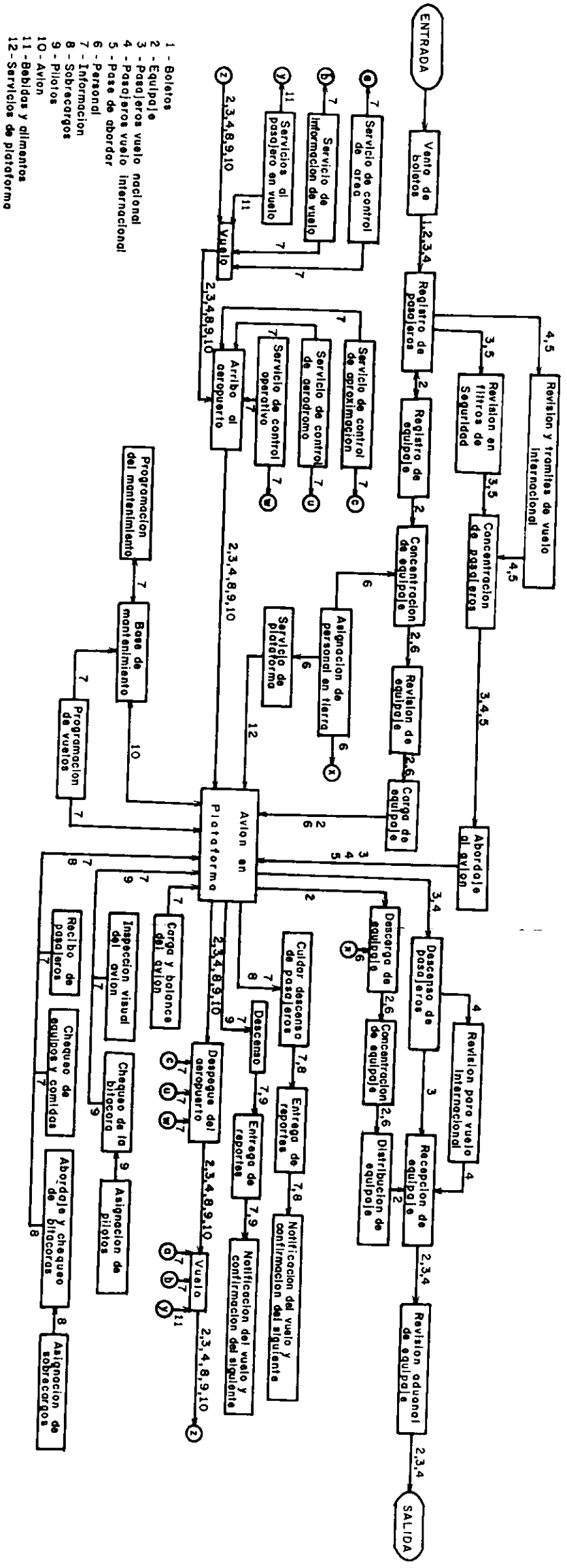
Russel L., Ackoff

Ed. Limusa.

22.- UN METODO PARA DESARROLLAR SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS

Díaz S., Ignacio y Alvarez R., Juan

Tesis Profesional.



Fuente: Planeacion de Aeropuertos (Fig.1)