

32
2ej1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

EL DESARROLLO ESTRUCTURAL DEL
AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE
EN MEXICO. 1989-1996.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
MARIO RODOLFO CID DE LEON CARRARO



ASESOR: LIC. MANUEL COELLO CASTILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

264018.



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.

D E D I C O:

ANTES QUE NADA Y ANTE TODO Y POR ENCIMA DE TODO A DIOS TODO PODEROSO, A JESUCRISTO SU SANTISIMO HIJO Y A MARIA MADRE NUESTRA, POR TODO LO QUE HE TENIDO EN ESTE TRAYECTO, TANTO BUENO COMO MALO, POR TODA LA FELICIDAD Y TODA LA TRISTEZA, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR PARA LUCHAR, POR DARME UNA CARRERA; POR DARME TODO.

A MI ABUELITA por ser la autora de mi educación en todos los aspectos, por estar siempre conmigo, por todo su amor y cuidados y por mucho más, muy especialmente para ella, porque sin ella nada se hubiese logrado.

A MI PADRE Y MI MADRE que gracias a su amor, esfuerzo y trabajo, tuve la oportunidad de estudiar, además me dieron el aliciente más grande que un ser humano posee, tener un ideal. El ideal de que como trabajadores se tenga el derecho a un trato decente en el desempeño de las actividades cotidianas y el respeto cabal que de la ley deben tener los empresarios. La Fe en que esto es posible me dio la fuerza para salir adelante.

A MI HERMANO, por el apoyo brindado y por todas aquellas discusiones que sostuvimos en el marco de nuestra ideología, las que muchas veces me permitieron enfrentar la vida cotidiana en la Facultad.

A GENOVEVA mi novia, por todo el amor y ternura que me ha dado, por la Fe que me ayuda a crecer día a día, por todo el apoyo ofrecido incondicionalmente, por el animo dado para terminar mi carrera y esta tesis, por nuestras esperanzas; por eso y mucho más.

A MI TIO Ing. José de Ambrosi y Carraro, con todo mi agradecimiento, por darme el amor que por circunstancias del destino, mi abuelo materno no me dio.

A MIS TIOS Manuel y su esposa Rocio, Ramón y su esposa Enriqueta, por todo el amor y apoyo que en diferentes momentos y aspectos de mi vida me dieron y que sin lugar a dudas se constituyeron en factores importantes que me facilitaron el enfrentar muchas situaciones. Hago mención especial de mis tíos José Luis y María Elena, ya que además del cariño y apoyo dados, me plantearon un gran reto académico, el que gracias a Dios fue alcanzado y superado.

AL H. JURADO Profesores Adriana, Enrique, Franco y Jorge, por aceptar evaluar mi trabajo de examen profesional y antes que nada por las enseñanzas que recibí de ellos en los grupos académicos en los que forme parte; también con mucho cariño a los profesores Javier Barajas y Pablo Pascual y particularmente doy las gracias al Profesor Manuel por haberme enseñado por cinco semestres y haber dirigido esta tesis.

A ESOS CUATRO PERSONAJES dos mexicanos, dos extranjeros, cada quien en su ámbito, cada quien en su tiempo. Por ser un ejemplo para mí, por demostrarme que el objetivo de todo humano es servir a su nación antes que a cualquier cosa o interés; por ello pondré los conocimientos que tengo a disposición de México a quien nos debemos.

I N D I C E

* INTRODUCCION.....	1-5	
* MARCO TEORICO.	<u>MARCO EN QUE SE DESARROLLA EL MODELO NEOLIBERAL EN MEXICO</u>	6-54
* CAPITULO 1	<u>LA CONCEPCION NEOLIBERAL DE LA EMPRESA Y SU INSTRUMENTACION EN LA ECONOMIA MEXICANA.</u>	55-91
1.1).- El modelo Neoliberal y su concepción sobre la gran empresa y la libre competencia.....		55
1.2).- Influencia de la Política Económica Neoliberal en el proceso de integración y concentración de la economía en México.....		75
* CAPITULO 2	<u>EL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE ANTE EL MODELO NEOLIBERAL.</u>	92-139
2.1).- Estructura jurídica del Autotransporte Público Federal de Pasaje antes y después de 1989.....		92-104
2.1.1).- Estructura jurídica del Autotransporte Público Federal de Pasaje antes de 1989.....		92
2.1.2).- Estructura jurídica del Autotransporte Público Federal de Pasaje después de 1989.....		96
2.2).- Implicaciones que el marco jurídico ha tenido sobre el Autotransporte Público Federal de Pasaje.....		105
2.3).- Situaciones que ante el modelo vive el Autotransporte Público Federal de Pasaje.....		113
2.4).- Funcionamiento del mercado del Autotransporte Público Federal de Pasajeros en México.....		127

3.1).- Aspectos importantes del Autotransporte Público Federal en México.....	140-164
3.1.1).- Integración de los Grupos Camioneros que conforman el Sistema de Autotransporte Público Federal en México.....	140
3.1.2).- El sindicalismo dentro del Autotransporte Público Federal de Pasaje.....	156
3.1.3).- Metodología para definir sueldos y utilidades.....	163
3.2).- Estructura Operativa del Sistema Estrella Blanca.....	165-207
3.2.1).- Líneas que conforman al Sistema Estrella Blanca.....	165
3.2.2).- Sistemas de Administración y Operación de la empresa Sistema Estrella Blanca.....	173
3.2.3).- Estructuras de Salarios y Jornadas Laborales del Sistema Estrella Blanca.....	187
3.2.4).- Competencia que enfrenta la empresa Sistema Estrella Blanca.	204
3.3).- Estructura Operativa de Autobuses de Oriente.....	208-242
3.3.1).- Líneas que conforman a Autobuses de Oriente.....	208
3.3.2).- Sistemas de Administración y Operación de la empresa Autobuses de Oriente.....	214
3.3.3).- Estructuras de Salarios y Jornadas Laborales de Autobuses de Oriente.....	222
3.3.4).- Competencia que enfrenta la empresa Autobuses de Oriente.	236
3.4).- Estructura Operativa del Grupo Toluca.....	243-274
3.4.1).- Empresas y Líneas que conforman al Grupo Toluca.....	243
3.4.2).- Sistemas de Administración y Operación de la empresa Grupo Toluca.....	250

3.4.3).- Estructuras de Salarios y Jornadas Laborales de Grupo Toluca.....257

3.4.4).- Competencia que enfrenta la empresa Grupo Toluca.....272

3.5).- Conformación de los departamentos de Paquetería y Envíos y su impacto tanto en la operación, como en los ingresos de la empresa.
275

* CAPITULO 4 INVERSIONES, INGRESOS Y EGRESOS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE. 283-335

4.1).- Estructura tarifaria de los grupos camioneros, y su influencia en el nivel de ingresos.....283

4.2).- Gastos por concepto de operación de las líneas de autotransporte, tomando como muestra los realizados en un viaje redondo México-Tijuana, así como la influencia de otros costos....319

* CAPITULO 5 PERSPECTIVAS DE ESTAS EMPRESAS DENTRO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. 336-357

5.1).- Disposiciones del Tratado de Libre Comercio para el Transporte Público Federal de Pasaje en México.....336

5.2).- Perspectivas del Autotransporte Público Federal de Pasaje ante el Tratado de Libre Comercio.....343

5.3).- Tipos de autobuses y personal utilizados por las líneas mexicanas y estadounidenses.....349

5.4).- Niveles tarifarios entre las líneas mexicanas y estadounidenses, así como salarios y jornadas laborales de su personal..... 353

* C O N C L U S I O N E S......358-385

B I B L I O G R A F I A.....386-387

I N T R O D U C C I O N

El Autotransporte público Federal de Pasaje, es un sector de la economía mexicana muy dinámico; en su modalidad de pasaje, moviliza en promedio al 90% de los viajeros de nuestro país, mientras que la modalidad de carga, traslada al 80% de las mercancías que circulan por México.

El dinamismo del transporte federal queda expresado en la participación del 3% que tiene la transportación de pasaje en el Producto Interno Bruto nacional.

Al ser el Autotransporte Público Federal de Pasaje una actividad importante en la economía mexicana, se expondrá en el presente documento la conformación de las líneas que prestan este servicio, a partir de la influencia del modelo neoliberal; por ello se expresa primeramente el ¿por qué? se cambió el modelo de acumulación en México; seguido de una exposición en la que se define que es el neoliberalismo, la que se realiza tomando elementos teóricos de Havel, Friedman y Hilferding, para después revisar el impacto que el modelo tiene en la economía real. En seguida se mencionan los conceptos que el neoliberalismo tiene sobre la organización empresarial.

Con esta información junto con el marco jurídico que norma la actividad, habrá los elementos necesarios para comprender la naturaleza de las empresas que participan en el mercado de transporte federal de pasajeros y de esta manera proceder al análisis de los tres grupos que controlan el mercado y que son: Sistema Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca.

El Sistema Estrella Blanca es la empresa de autotransporte de pasaje más grande del país; su composición se debe a la compra de varias líneas independientes, la creación de otras dos y la adquisición de dos grupos camioneros. Estas operaciones llevaron a que la empresa controle toda la región norte de México, junto con los estados de Morelos y Guerrero.

Autobuses de Oriente es una empresa que se constituye por una serie de líneas que operan de forma independiente unas de otras, estas a su vez ofrecen una variedad de servicios, pero cada uno de estos se presta bajo razones sociales diferentes, lográndose la descentralización operativa y de la administración. La empresa controla con su organización todo el sureste mexicano, incluidos los estados de Oaxaca y Chiapas, además de Tampico, Matamoros y Reynosa en el estado nortero de Tamaulipas.

Grupo Toluca es una alianza de empresas independientes, las que son Grupo Flecha Amarilla, Autobuses de Occidente y Herradura de Plata, complementadas con algunas líneas también independientes. Se muestra como una comunidad de intereses debido a que la ruta de las empresas es común y tienen como destino importante la Ciudad de Toluca, de ahí el nombre. Esta empresa controla la totalidad del Bajío, Michoacán, sur de San Luis Potosí y el occidente del Estado de México.

Estas empresas sostienen una serie de convenios entre ellas, con los que regulan la prestación del servicio que ofrecen por medio de las líneas que las forman, las que en conjunto cubren la totalidad del territorio nacional. Esas líneas son:

GRUPO TOLUCA

Omnibus de México, Tres Estrellas del Centro, Autobuses Aguila.

HERRADURA DE PLATA

Autobuses Herradura de Plata

Satélite	Viajero
Pegasso	E. T. N. (25%)

AUTOBUSES DE OCCIDENTE

La Linea	Autobuses de Occidente
E. T. N. (25%)	Via 2000

Autobuses del Sur de Jalisco.

AUTOBUSES CENTRALES DE MEXICO.

Flecha Amarilla	Omnibus del Jorullo
Omnibus del Bajío	Omnibus Sn. Luis-León
Libertadores del Bajío	E. T. N. (50%)
Omnibus de la Piedad y Cabadas	Transportes Querámara
Transportes Paricuni	Autob. Reg. de Queretaro
Flecha Blanca	Primera Plus
Sieneqa.	Omnibus la Altea
Flecha de Oro.	Arandas
Transportes Terrestres del Bajío	Líneas Azteca de Oro
Omnibus Puruandido-Irapuato.	

S I S T E M A E S T R E L L A B L A N C A

ELITE	Norte de Sonora
Caballero Azteca	Transpacífico
Línea Azul	Omnibus de Oriente.
Estrella Blanca	Frontera
Transportes del Norte	Transportes Chihuahuenses
Aguila (Anáhuac)	Rojos de los Altos
Autobuses Blancos Coordinados	Futura
Turistar	Quauhtémoc del Sur
Flecha Roja del Sur.	

A U T O B U S E S D E O R I E N T E

Serviconfort UNO	Maya de Oro
A D O G L	ServiPLUS
A D B	Cristóbal Colón
A D	SUR
Autotur	Volcánés
Pullman de Morelos	Lasser
Autotransportes del Sur	Autotransportes del Caribe
VIA	Sierra-Golfo
ALTOS	

Las empresas lograron esta composición a partir del proceso de desregulación de rutas efectuado en el año de 1989: dicho evento adicionalmente provocó que las tres empresas modificaran sus esquemas administrativos y en buena parte los operativos.

También será motivo de estudio los salarios de los operadores de las diferentes líneas. Los incrementos salariales muestran exclusivamente los niveles permitidos por las autoridades laborales; dichos incrementos quedan definidos a partir de propuestas que hace las empresas a los sindicatos.

Después de revisar la composición de los Grupos Camioneros, se estudiarán las tarifas que se cobran a los usuarios por el servicio de transporte y por otra parte se analizarán los costos de operación para así tener un acercamiento a los niveles de utilidades que obtienen.

Finalizaremos revisando las perspectivas que en el marco del Tratado de Libre Comercio tienen las empresas Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca. En los Estados Unidos, los viajes largos se realizan por avión, siendo la mayor parte del pasaje movilizada por este medio; el autobús se utiliza principalmente para el tráfico local, de ahí el poco interés que los estadounidenses tienen para invertir en este rubro, lo que queda demostrado a partir de la existencia de una sola línea de cobertura nacional, cuya organización laboral, no le permite competir con las líneas mexicanas quienes tienen experiencia en recorridos largos, además de que operan con una mano de obra altamente calificada.

Al terminar se podrá determinar la influencia que el modelo neoliberal ha tenido en el mercado de transporte federal de pasaje y en consecuencia se entenderá el motivo de la organización de las empresas de Autotransporte Público Federal de Pasaje.

M A R C O T E O R I C O .
MARCO EN QUE SE DESARROLLA
EL MODELO NEOLIBERAL EN MÉXICO

MARCO TEORICO

MARCO EN QUE SE DESARROLLA EL MODELO NEOLIBERAL EN MEXICO

En los últimos años, México ha sufrido cambios en su economía, los que propiciaron que se sustituyera el modelo de acumulación conocido como Sustitución de Importaciones por el llamado Neoliberalismo, el que empezó su aplicación en el periodo presidencial de Miguel de la Madrid.

Durante la época de los años ochentas, se comenzaron a sentir los procesos de globalización económica, los que fueron presentados por la política neoliberal como procesos novedosos y benéficos, a los que México tenía que integrarse dentro del modelo, dado que de no hacerlo, tendría que afrontar la pena de quedar excluido del primer mundo por no haber logrado el progreso. De esta forma se presentó el Neoliberalismo para México, como lo único viable ante el actual entorno económico mundial. Este discurso fue difundido en México con el afán de hacer creer que el proceso de globalización es una forma de lograr el desarrollo estructural de la economía nacional; en la realidad la globalización económica es hacer más ágiles la diversidad de transacciones, los flujos de inversión y comerciales.¹ Se esperaba no obstante aprovechar las ventajas que ofrece este proceso como es el libre tráfico de capitales con el fin de que se ejercieran como inversión en México, y de esta forma se sobrelevaran problemas como el déficit de la balanza comercial.²

La globalización, no ha significado la desaparición de las contradicciones que acompañan al desarrollo de la economía mundial, dado que no es su objetivo uniformar los distintos estilos de

progreso, ni atenuar las diferencias de ingreso per cápita entre las naciones desarrolladas y las subdesarrolladas. En este escenario se tienden a acentuar las debilidades económicas y políticas del conjunto de los países como el nuestro, además que el gobierno ve reducidos los márgenes de maniobra para el diseño e instrumentación de las diferentes estrategias nacionales de desarrollo económico.

En el caso concreto de México, observamos que esta insertado en el escenario neoliberal dadas las medidas de política económica que fueron tomadas, como fue entre otras la venta de las empresas paraestatales, justificándose en la idea de que el gobierno no debe intervenir en la economía porque su participación genera distorsiones en el mercado al establecer los precios manipulando para ello los niveles de producción que realizan sus empresas, además de las regulaciones decretadas; por ello se hace indispensable la venta de dichas empresas paraestatales a los particulares, quedando liberado el mercado de presiones ajenas a las de la oferta y la demanda. La estrategia asumida por el gobierno para privatizar sus empresas y liberar los mercados fue la desregulación de la actividad económica, tal y como ocurrió en el autotransporte. Cabe señalar que el producto de este proceso se utilizó para mantener el tipo de cambio de una manera indiscriminada.

El neoliberalismo presentó la formación de bloques económicos como un proceso de amplio alcance del cual México no debía quedar fuera, y por ello se insertó en el bloque tripartito que se conoce como Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, en el que participa como socio de menor peso, con una producción que realmente no es capaz de competir en muchos casos con la de sus socios; pero la parte

de la producción que esta capacitada para esa competencia que se plantea, enfrenta demasiadas restricciones, a las que no hay solución jurídica imparcial; por otra parte ante la imposibilidad de competir, la producción interna ha sido desplazada del mercado propio, dado que un buen porcentaje de los productos importados ingresaron al mercado con precios bajos, logrando así desincentivar el consumo de los productos nacionales, esto trajo como consecuencia la disminución de las utilidades y el posterior cierre de las unidades productivas.²⁹

Este fenómeno de la conformación de bloques se manifestó en México mediante el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. (T.L.C.) Las motivaciones de México para participar del libre comercio con los Estados Unidos fueron el deseo de garantizar el acceso al mercado estadounidense; cabe recordar que este país es el principal socio comercial del nuestro; además del deseo de estimular la inversión extranjera, reflejando con ello la necesidad que tenemos de obtener un crecimiento económico y del nivel de empleo; pero no solo estas fueron las razones, también se constituyó el tratado como estrategia para recuperar la confianza perdida por la crisis de la deuda y los años de recesión de la década de los ochentas. Mientras que para los Estados Unidos el Tratado significó aumentar considerablemente sus exportaciones a nuestro país al legalizarse las prácticas comerciales ya existentes; por otra parte el T.L.C. es utilizado para presionar a México a que no de marcha atrás en la instrumentación de las políticas neoliberales. Finalmente Washington por medio del tratado envió mensajes a sus competidores de que también puede formar un fuerte bloque comercial. (iniciativa de las Américas)

"La integración de México en el bloque de Norteamérica, fue proyectada por los gobiernos conservadores de México, Estados Unidos y Canadá como una integración neoliberal, que constituyo la igualdad entre países profundamente desiguales, sin fondos compensatorios, ni libre tránsito de mano de obra".⁴

La pregunta obligada es ¿por que México cambio de modelo económico? No olvidemos que en el periodo que comparendo los años 1930-1970 el país implementó el modelo denominado SUSTITUCION DE IMPORTACIONES; este tenía como propósito generar la estructura necesaria para la industrialización del país, aprovechando el momento coyuntural que significo la Segunda Guerra Mundial. La industrialización permitiría posteriormente abrir el mercado nacional para que se iniciara la competencia interempresarial a nivel interno como externo con las empresas extranjeras.

El país dejo de importar bienes de consumo intermedio, ya que la intención era producirlos en el interior y posteriormente exportarlos a las potencias conflagrantes. El aprovechamiento de la oportunidad que represento la Guerra se debió a las medidas que el gobierno asumió, sobre todo a finales de los años veinte.

Terminada la guerra cristera, durante la presidencia de Plutarco Elias Calles, el país entro en un periodo de reorganización donde al poder ejecutivo se le asigno un peso mayor, muy por encima del legislativo y judicial, generándose el presidencialismo; es decir el Presidente de la República detento la autoridad y el poder de decisión absoluto. Para poder sostener esa posición, el gobierno generó un partido político base, el que se iria transformando hasta

constituirse en el Revolucionario Institucional, este se convirtió como garante de dicha estructura de poder de donde el mismo surgió.

Concluido este proceso, el Estado empezó a incidir en los diferentes sectores sociales de México. Lázaro Cárdenas que fue el último militar de relevancia en el poder, otorga una serie de concesiones al ejercito, permitiéndole a sus integrantes sostener un nivel de vida mejor que el del grueso de la sociedad, a cambio no debía participar en política y serle leal al Poder Ejecutivo; al campesinado se le entregaron tierras, extensiones pequeñas que en el mayor de los casos solo producía bienes que permitían la autosubsistencia del productor, además, mediante una estructura de subsidios y otra casiquil, se permitió el control de este sector social, lográndose con esto una producción mínima y pobreza extrema.

Al sector obrero, se le organizo en sindicatos, los que surgieron de las estructuras de poder con afán de controlarlos, además se les transfirió recursos via subsidios a los precios de los bienes de consumo básico y servicios urbanos y por otra parte se les otorgo ciertas garantías contractuales con lo que se les desmovilizo; mientras que al sector privado, a cambio de no intervenir en la política, se le facilito el camino para que invirtiese en la planta productiva que se estaba generando, para ello el gobierno invirtió en infraestructura, servicios y producción de materias primas, instituyéndose así lo que se conocería como sector público, este tendría como misión de abastecer a bajo costo (subsidiados) los recursos que el sector privado requería para producir, además se garantizo la ausencia de competencia en el mercado interno principalmente mediante barreras arancelarias, con ello se permitió

la obtención de buenas utilidades para el empresario; solo los bienes de capital, siguieron siendo importados sin ningún tipo de restricciones. Con la participación del Estado en la generación de materias primas e infraestructura pública general la que se ofrecía al sector privado a precios subsidiados y el sector privado en la producción, se creó la llamada economía mixta, con ella se pretendió consolidar la planta industrial, para después abrir el mercado y competir con el exterior, tal y como ya se menciona.

Las transferencias al ejército, iniciativa privada, sector obrero y campesino fue propiciando que el Estado asumiera una deuda cada vez más grande, por otra parte los industriales no reinvertían en su planta productiva dado que no había competencia, lo que propició que ya no se generaran nuevas empresas, por otra parte las ya existentes se volvieron anticuadas, teniendo como consecuencia la reducción de la producción y el alza de sus costos, lo que paleaba el gobierno mediante la aplicación de más subsidios.

El modelo fue presentando un agotamiento, producto de las transferencias que el Estado seguía haciendo con fines políticos a los diversos sectores, principalmente a los elementos ineficientes del sector privado y del mismo sector privado, por no reinvertir en sus empresas, fomentando con ello el que quedaran obsoletas y en consecuencia su producción no alcanzó los niveles de productividad, eficiencia y calidad requeridos para competir en un mercado abierto.

Una vez expresado lo anterior revisaremos el periodo 1971-1981, el que podemos catalogar de intermedio, pues a pesar del agotamiento económico que se presentaba se logró sostener la situación a consecuencia del "BOOM" petrolero de 1978-1979 en que la O.P.E.P.

lleva el precio del barril de petróleo hasta los cuarenta dólares; por tanto el gobierno mexicano adquirió más deuda, con el afán de hacerse de recursos para poder invertirlos en infraestructura de extracción petrolera, la que sería una novedad para México, ya que se hablaba de plataformas marítimas. Con los ingresos obtenidos por la venta de petróleo se permitió seguir manteniendo la situación, hasta que en los años 1981-1982, el precio del barril se desplomo hasta los ocho dólares. Con esta enorme baja en los precios, la producción ni siquiera pudo ser costeadada, pues en ese momento el precio promedio de extracción por barril era de quince dólares; por tanto México no tuvo capacidad de hacer frente a sus compromisos financieros con el exterior, entrando a una fuerte crisis en el año de 1982, (crisis de la deuda) dicha crisis terminó con el modelo de sustitución de importaciones.

Tras la crisis se enfrentó un nuevo periodo, el de los años 1982-1994, que bien puede llamarse de la primera crisis del modelo neoliberal. México necesitaba recursos para salir adelante; por ello acude al Fondo Monetario Internacional, el que los proporciono a cambio de que el gobierno limpiara sus finanzas, liberalizara los mercados, dejara de participar de forma activa en la economía y contuviera la inflación; por ello se procedió a la venta de las empresas paraestatales y con el producto de su venta el gobierno saneo sus finanzas, además de que se inicio una política de reducción y eliminación de subsidios, con lo que se terminaron los apoyos para las empresas y buena parte de las transferencias a los otros sectores de la sociedad; por otra parte, por medio de los pactos económicos el gobierno acuerdo con el sector productivo la restricción de precios o

bien su aumento, pero siempre bajo acuerdo. Dentro de este mismo contexto, en el año de 1986, nuestro país ingreso al G.A.T.T. entrando por tanto en una etapa de liberación comercial, pues se permitió el ingreso de productos extranjeros. La producción nacional no tuvo la posibilidad de competir, pues operaba con altos costos, a consecuencia del rezago tecnológico, además de no contar va con apoyos gubernamentales, en consecuencia se empezó a sufrir una serie de quiebras, o en el mejor de los casos, muchas empresas fueron vendidas a los grandes corporativos extranjeros, los que comenzaron a consolidar su presencia en el país. Las cadenas productivas nacionales se rompieron; no se consiguió atraer inversión productiva por el clima de inseguridad económica; el gobierno empezó a ofrecer altas tasas de interés, atrayendo a los capitales de especulación; es decir en México se fue generando un esquema de economía casino, dando pie a la problemática que aquí se aborda.

Una vez expuestos los motivos por los que cayó el modelo de Sustitución de Importaciones, contamos con los elementos necesarios para regresar al contexto de nuestro análisis, entendiendo de donde surge la estructura que estamos revisando.

En el periodo previo a la integración de México a la zona de libre comercio de Norteamérica, y durante la integración misma, se decidió que el gobierno debía de retirarse de la actividad económica y del control de esta, puesto que dentro del esquema neoliberal se afirma que el Estado cuando participa de la actividad económica produce una serie de fallas, que propician todos los males de la economía nacional. sin embargo, tenemos a países como los tigres asiáticos, que lograron su proceso de industrialización a partir del

desarrollo acelerado que les permitió establecer una sólida base productiva interna, compartir los avances técnico-científicos y elevar los niveles de ingreso de la población. El crecimiento se dio a partir de la excelente forma en que el estado intervino para dar un alto estímulo a la actividad empresarial; por ejemplo, el gobierno permitió el establecimiento de maquiladoras, a condición de que se capacitara al personal y se le instruyera sobre los procesos tecnológicos para la elaboración del artículo, lo que ha permitido que hoy en día, ya con la apertura comercial en boga, estos países produzcan los bienes que antes maquilaban; lo que en México nunca ocurrió por los problemas estructurales como la deuda externa, la falta de reinversión y la ausencia de planeación a largo plazo.

El estímulo de la actividad empresarial se dio bajo las directrices de una planificación de largo plazo. El gobierno utilizó su propiedad sobre la banca y su control sobre el sistema de crédito para promover, dirigir y regular el crecimiento económico.

Lo antes mencionado nos hace reflexionar que la participación del estado en la economía no es mala, y por el contrario, se debe constituir como promotora del desarrollo.

La apertura comercial unida a la sobrevaluación cambiaria y al encarecimiento del crédito, propicio la quiebra de numerosas empresas en todas las ramas de la actividad económica mexicana, porque estas medidas desestimularon la inversión productiva, restringieron los apoyos crediticios a las empresas y favorecieron la especulación, además se contrajeron las exportaciones y aumentaron las importaciones. Este fue el verdadero futuro de México, donde el T.L.C. solo postergo la crisis financiera externa y el ajuste

cambiarlo, hechos que acontecieron en diciembre de 1994 y pagando el precio de una muy fuerte devaluación se logro una disminución de las importaciones, y el aumento de las exportaciones, este fenómeno llevo a la constitución de un sector exportador muy rentable, pero este no a logrado "jalar" al resto de la economía tal y como lo esperaba el gobierno, pues como se dijo las cadenas productivas están fracturadas, por tanto no existen materias primas e insumos productivos a precios competitivos en el país, o bien simplemente no existen físicamente, lo que lleva a los grandes exportadores a importar estos bienes, generándose así el fenómeno del que más exporta, más importa, haciendo que de esta manera capitales que podían quedar en el país vuelvan a salir.

Para poder entender el origen de la problemática hasta el momento planteada, tenemos pues que definir que es el Neoliberalismo y para ello revisaremos el planteamiento teórico de Hayek y de Friedman.

El primero nos dice que el individuo debe abandonar los lazos que tradicionalmente lo sujetan impidiendo su desarrollo, y que son sus esfuerzos los que pueden generar un sistema complejo de actividades económicas. El autor sostenía esta posición a partir de su concepción del mercado como un mecanismo impersonal y anónimo, por tanto toda forma de organización colectiva personalizada que supliera los esfuerzos individuales, no podía ser eficiente, lo que lleva a concluir que tanto la planificación como el intervencionismo, son métodos deficientes para fomentar la coordinación de esfuerzos de los participantes del mercado.

La competencia tiene que ser aplicada como forma de organización de una comunidad. Esta forma debe excluir ciertos modos de intervención de agentes ajenos al mercado, pero sin embargo admite determinados apoyos que puedan expresarse como factores de eficientización del mercado, por ello puede exigirse la participación del gobierno en momentos determinados; el mismo autor justifica esta aparente contradicción afirmando que no hay ningún sistema que se pueda apreciar de racional, donde el gobierno no haga absolutamente nada; por ello un sistema competitivo y eficaz, requiere de toda una reglamentación jurídica que garantice al individuo su libertad de acción económica en circunstancias específicas y solo el Estado es capaz de implementar y hacer cumplir esta reglamentación, debiendo limitarse a ello.

Para que incluso se puedan prever las medidas que el Estado asume, tienen estas que derivarse de situaciones bien definidas, independientemente de los imprevistos, por ello este planteamiento teórico acepta que a los pobres se les garanticen condiciones mínimas de supervivencia, para poder conservar su fuerza de trabajo, además el Estado puede intervenir dando su apoyo en situaciones de catástrofe, dado que el individuo queda desprotegido ante la magnitud de estos hechos; en otras palabras el Estado esta obligado a generar el clima de libertad que permita al individuo tomar sus propias decisiones económicas, a nivel personal y empresarial, siendo este aspecto en el que de ninguna forma puede intervenir el Estado.

Tenemos entonces que el estado ante el planteamiento hayekiano debe tomar las siguientes actitudes:

- Es necesario que el Estado deje de controlar los precios y la cantidad producida de mercancías; el control le quita a la competencia su poder coordinador de esfuerzos individuales.
- Es fundamental que el acceso a los diferentes empleos se abra para todas las personas, bajo las mismas condiciones. Los sindicatos no tienen, entonces, razón de existir, ni mucho menos de actuar en el mercado de trabajo.
- Si la formación de un monopolio es inevitable, es necesario impedir por todos los medios posibles que éste caiga en manos del Estado. Cuando existen diferentes actividades monopolistas, como el transporte o el suministro de energía, es preferible que éstas se encuentren en manos de la iniciativa privada y no reunidas y coordinadas bajo el control centralizado del Estado.

Es necesario evitar el control estatal del comercio exterior. De este modo la libre circulación de individuos y mercancías es uno de los puntos centrales de la teoría de este autor.▯

En la sociedad libre que propone Hayek, si debe generarse un marco jurídico, cuyas leyes deben aplicarse tanto a gobernantes como gobernados ya que no puede confiarse en la benevolencia general; por tanto toda la actividad del gobierno y de la iniciativa privada deben estar limitadas por dichas leyes.

Una vez revisadas las líneas generales de la actuación del Estado y el marco de libertad en que debe operar la iniciativa privada, así como que ambos sectores deben estar limitados por las leyes, procedemos pues a revisar la posición del autor con respecto al mercado.

"En la gran sociedad los diferentes miembros se benefician de los esfuerzos de los demás, no sólo a pesar de la multiplicidad y de la variedad de los objetivos respectivos, sino que frecuentemente gracias a ellos."⁶ De esta manera el autor define la base de la operación del mercado, ya que piensa que en esos procesos, los seres humanos alcanzan por sus esfuerzos el máximo beneficio. No debe olvidarse que en este esquema, el mercado es un proceso de descubrimiento y no un modelo abstracto.

En el mercado, el sistema de precios ofrece información sobre todos los cambios sufridos por la estructura económica, de manera que los participantes del mercado pueden tomar sus decisiones en base a sus intereses o necesidades en ese momento. La información que se vierte mediante el sistema de precios es producida por la competencia; procurando esta al individuo la posibilidad de aprovechar las oportunidades que en circunstancias favorables permitan su participación en la actividades del mercado. Cuando en el mercado alguien no aprovecha las oportunidades que se le presenten, o bien sea víctima de las oportunidades de otros; los efectos negativos que estos propician, se verán reducidos dado que en el largo plazo mejoran las oportunidades de todos los participantes.⁷

La posición del derecho queda definida en lo que respecta a los procesos del mercado; nunca la ley podrá asegurar el precio de los bienes o productos que se negocien; los participantes deben aceptar los riesgos de las fluctuaciones. El derecho solo garantizara el pago de los precios fijados para los bienes, más nunca debe fijar o influir en sus niveles; a su vez la conducción ética de los individuos debe ser garantizada por la estructura jurídica.

El Estado debe tener un comportamiento determinado ante el mercado, el que debe estar dirigido a ejercer poder fiscal, para garantizar un determinado monto de servicios, los que el mercado se muestra ineficiente para operarlos y por tanto no aportarán una utilidad suficiente a los proveedores, de tal manera que la iniciativa privada no los producirá. La generación de servicios por parte del Estado, la plantean como un acto de poder, más no de beneficio social, opinión que priva a pesar de la imposibilidad de los particulares de producir dichos servicios. (en México la operación de las autopistas es la prueba)

Se critica también el control que el Estado ejerce sobre el tipo de cambio, ya que Hayek afirma que el control de cambios solo sirve para que el Estado compita deslealmente con la iniciativa privada, además de que desperdicia enormes recursos, "gastando moneda y fabricándola a voluntad", situación que produce fuertes distorsiones en el mercado. Por este motivo el autor aboga por la eliminación del control estatal sobre la emisión de la moneda y que esta facultad debe ser transferida al mercado.

Hayek es un teórico neoclásico, pero sin embargo su posición se opone a la de Walras, la que constituye la corriente dominante de esta escuela. La oposición consiste en que Hayek rechaza la idea de una "mercancía homogénea" y la idea de una "multitud de personas dedicadas al intercambio incapaces de influir individualmente en el mercado", además de que en la noción de "información completa" es donde encuentra la falla principal del paradigma neoclásico. La

teoría neoclásica tradicional basa su planteamiento en la hipótesis entre otras de que el ser humano es capaz de definir el impacto futuro de sus actos. Específicamente se supone que los participantes del mercado conocen toda la estructura de precios, lo cual no es exactamente cierto y por tanto los agentes toman sus decisiones con un determinado grado de incertidumbre, habiendo en consecuencia riesgo de no tomar las decisiones correctas. La hipótesis de previsión perfecta queda sin efecto. También critica a los neoclásicos tradicionales por no tomar en cuenta el factor tiempo real en su análisis; concretamente es considerada la teoría del equilibrio general como un enfoque estático, incapaz de proveer una explicación satisfactoria de los procesos de crecimiento y de las fluctuaciones cíclicas.

Para concluir con esta exposición, diremos que la Escuela Austriaca a la que pertenece Hayek afirma que la intervención estatal solo entorpece a una sociedad que podría actuar mejor si cada individuo pudiese actuar libremente buscando su propio interés, además de que el mercado dejado a su propio criterio, constituye un mecanismo óptimo para la distribución adecuada de los recursos.

A su vez el segundo autor, Milton Friedman en su planteamiento teórico conocido como monetarismo, postula que los inconvenientes del libre mercado carecen de importancia si se les compara con los que presenta una economía dirigida por el Estado, por eso piensa que la reimplantación del sistema liberal es un acto progresista. Friedman considera que los gobiernos, a pesar de su poder, son incapaces de impedir que el industrialismo se torne desordenado, ya que el exceso

de burocratismo y de legislaciones restrictivas, impiden a los particulares tomar las decisiones adecuadas que permitan su beneficio. Propone pues que se retorne a los principios del liberalismo, donde se deja al individuo la libertad de elegir y la igualdad de oportunidades.

Friedman parte de la idea que existe una relación estrecha entre la economía y la política, lo que solo posibilita ciertas síntesis entre regímenes económicos y regímenes políticos. Se habla pues de esta relación, dado que solo por medio de una estructura económica libre se puede garantizar la libertad política que permite al individuo alcanzar el éxito en sus empresas, dicho de otra forma, propone que la libre competencia, favorece la libertad política, y que el poder económico, y político se equilibren mutuamente.

Para el autor solo existen dos formas de dirigir las actividades económicas de la población, siendo estas el control estatal y el mercado. Friedman defiende al mercado, porque en ningún momento ejerce coerción como lo hace el Estado, ya que se basa en los esfuerzos voluntarios de los individuos, los que buscan su beneficio.⁹

En lo que se refiere al mercado, el autor señala que el intercambio permite que los individuos cooperen entre sí, aunque solo pretendan satisfacer su propio interés y es a través del sistema de precios que se establece en el mercado, el mecanismo mediante el cual los participantes obtienen información para decidir la realización de

sus operaciones. Dada su importancia, considera Friedman que el sistema de precios ejecuta tres funciones que son:

TRANSMITIR INFORMACION. En el sistema de precios se transmite la información sólo a quien la necesite o pueda utilizarla en su beneficio sin molestar a quienes no la necesitan; INCENTIVAR. Sobre la base de información de precios la gente actúa en la demanda de la producción y en la fabricación de un producto; DISTRIBUCION DE LA RENTA. En este aspecto se opone a la participación estatal y defiende las ganancias que cada quien obtiene. Afirma que la renta que cada persona genera a través del mercado se determina mediante la diferencia entre lo que ingresa en concepto de venta de bienes y servicios y el costo de dicha producción. Menciona también que la redistribución de la renta via impuestos desincentiva la producción, además de que no redunde en beneficios sociales; esta forma de pensar priva actualmente en México."

Los precios que fija el mercado no son algo definitivo o determinado, si no que sufren las consecuencias de una combinación que es producto del azar y las preferencias por un determinado producto; estas preferencias las ejercen los demandantes, pero también los oferentes tienen influencia, pues al estar estos en posibilidad de elegir el lugar de establecimiento, el como emplear los recursos y el personal que laborara en la planta, modifican la estructura de precios.

Friedman afirma que este esquema es sumamente eficiente, entre otras cosas porque excluye el control del Estado, pero sin embargo el autor acepta la participación de este cuando se trata de saldar las ineficiencias, o los fracasos del mercado, no obstante afirma que debe supervisarse dicha participación para evaluar las pérdidas y los beneficios que traiga.

Con respecto a la moneda y los fenómenos que produce su manejo, Friedman define que la inflación es un evento monetario, que se genera por el incremento más rápido del volumen del circulante que el de la producción, por tanto el único remedio contra la inflación es desalentar el incremento del volumen monetario; pero esta acción genera efectos secundarios demasiado graves como son el bajo crecimiento económico con tasas de desempleo muy altas y sin disminución aparente de la inflación en cierto tiempo dice el autor.

En lo que respecta al intercambio internacional Friedman se pronuncia en contra del establecimiento de cuotas, a parte de que se muestra poco tolerante hacia los aranceles, dado que significan las primeras, restricciones al intercambio internacional de mercancías, mientras que los segundos pueden disuadir al individuo a negociar altos montos de producto, pues el arancel puede incrementar en demasía su precio, además esta a favor de los tipos de cambio flotantes, puesto que estos conducen directamente hacia el libre intercambio de bienes y servicios donde el Estado solo intervendría por razones políticas.

La propuesta monetarista establece que la eficiencia del sistema económico esta garantizada por los individuos que participan en ella; es decir, mientras los participantes estén mejor capacitados, más eficiente es el régimen económico; sin embargo también nos dice que todas las personas deben pagar por su educación, que el Estado debe eliminar la totalidad de subsidios a las Universidades públicas, para que estas compitan en igualdad con las universidades privadas; esta situación permite analizar la visión que los monetaristas tienen de la educación, la que expresa la idea del beneficio individual que tendrá la persona que pueda pagar su educación; bajo este concepto queda sujeto este campo a la esfera misma del mercado.

Con lo que se refiere al desempeño industrial, la posición fridmaniana se muestra contraria a todo tipo de restricciones que impidan el desarrollo productivo y que obliguen a la iniciativa privada a hacer erogaciones de carácter improductivo, por ello se manifiesta en favor de la desaparición de todos los organismos que inhiben el uso intensivo de los recursos naturales, y pide la supresión de la legislación que exige a las empresas gastar recursos en equipos que no tienen nada que ver con sus plantas. (por ejemplo equipos anticontaminantes) La posición de Friedman con respecto a problemas como la contaminación aclaran su forma de pensar; el problema en si no es el como eliminar la contaminación, si no como ocultarla; por ello propone una serie de impuestos, con los que se obtendrían recursos para compensar a la población por el daño, siendo esta una mejor solución que cualquier otra que proponga el gobierno. afirma que la mejor forma de proteger a la sociedad es la competencia

del mercado, cuando se le deja funcionar protege a los consumidores de mejor manera que lo que pudiese hacer el gobierno en cualquier aspecto.¹⁰

Ante su exposición teórica, Friedman propone las reglas que limitan la acción del Estado:

- Limitar los impuestos y los gastos para equilibrar el presupuesto de la Nación.
- La reducción progresiva de la fracción del ingreso gastado por el gobierno, lo que favorecerá una sociedad más libre, la que hará más eficiente al sistema económico.

Para concluir esta exposición sobre el sustento teórico del neoliberalismo, citaremos dos diferencias sumamente importantes entre Hayek y Friedman:

- Hayek se muestra contrario al uso de la herramienta matemática, dado que consideraba que los planteamientos teóricos hallaban sus sustento en un razonamiento riguroso, teniendo así carácter científico, mientras que Friedman consideraba que ese carácter solo podía ser obtenido si el razonamiento era sujeto de comprobación matemática.
- Friedman rehabilita la teoría cuantitativa de la moneda, mientras que Hayek la refuta así como el concepto de nivel general de precios asociado a esta teoría.¹¹

En base a todo lo aquí vertido, diremos que el Neoliberalismo aplicado esta compuesto por las escuelas Neoclásica y Monetarista, entendiéndose el porque la economía actual tiene una estructura fuertemente oligopólica en la cual predomina solo un pequeño grupo de grandes empresas y bancos trasnacionales, marco en el cual siguen sosteniendo e imponiendo el modelo neoliberal mexicano, a costa de grandes costos económicos y sociales.

La estructuración del modelo neoliberal, se empezó a realizar durante el sexenio 1982-1988, encabezado por Miguel de la Madrid Hurtado; se dio bajo el nombre de *estrategia del cambio estructural* y ahora nos referimos a el como *modernización económica*, el que presentó dos fases: una fase de transición del modelo económico keynesiano-cepalino de la revolución mexicana al modelo neoliberal.

La prioridad de los programas de ajuste aplicados entre 1983 y 1987, fue controlar la deuda externa mediante políticas contractivas de la demanda interna agregada, consistentes en la reducción del gasto público programable que conllevó el retiro del Estado, gradualmente primero y aceleradamente en la segunda fase que es la de pleno despliegue del modelo neoliberal, esta se da durante el salinato, y prosiguiendo hasta el gobierno del presente sexenio, 1994-2000, y que encabeza Ernesto Zedillo Ponce de León; de sus funciones económicas como inversionista y como agente activo del desarrollo económico.

Para poder definir el despegue del modelo neoliberal dentro de la postura politico-económica que asumió Carlos Salinas durante su periodo presidencial, es necesario revisar dicha costura, en la que se expresa que se busca encauzar eficientemente las acciones de la

sociedad en la solución de sus problemas y en la satisfacción de sus aspiraciones. La situación sería atendida a través de tres acuerdos Nacionales: LA AMPLIACION DE LA VIDA DEMOCRATICA; LA RECUPERACION ECONOMICA CON ESTABILIDAD DE PRECIOS; y EL MEJORAMIENTO PRODUCTIVO DEL NIVEL DE VIDA; así como mediante políticas que debieron asegurar la participación eficiente de México en el mundo, en defensa de su soberanía y que respondiera en beneficio del país a los retos y a las oportunidades de la creciente integración que en diversos aspectos caracterizan a las relaciones internacionales. "Por ello es necesario modernizar a México y para ello hay que modernizar el Estado."¹²

Se pretendió que se creyera que existía un nuevo clima propicio para construir un México mejor, por ello se propusieron los siguientes objetivos Nacionales:

- 1.- La defensa de la soberanía y la promoción de los *intereses de México en el mundo.*
- 2.- La ampliación de la vida democrática.
- 3.- La recuperación económica con estabilidad de precios
 - A) Estabilización continua de la economía
 - B) Ampliación de la inversión
 - C) Modernización económica
- 4.- El mejoramiento productivo del nivel de vida de la población
 - A) Creación de empleos "productivos y bien remunerados"
 - B) Atención a las demandas sociales prioritarias
 - C) protección del medio ambiente
 - D) "Erradicación de la pobreza extrema"¹³

La estrategia de modernización fue al exterior una política activa que requirió de iniciativas políticas, económicas, técnicas y financieras que complementarían el esfuerzo interno; por ello la propuesta salinista fue una política exterior que buscó influir deliberadamente en los acontecimientos externos, de manera que estos permitieran una apertura internacional, lo que obligaba a la transformación de la planta productiva nacional.

Se dijo que el crecimiento de la economía era la única base firme para elevar la calidad de vida de la población. Por ello la estrategia de modernización perseguía el crecimiento económico con estabilidad de precios. "Lo haremos a partir del impulso de la inversión privada, la expansión de las exportaciones no petroleras, la inversión pública en infraestructura y el fortalecimiento gradual del mercado interno."¹⁴ Se dijo que esto se haría reduciendo el peso de la deuda externa y su servicio, principal obstáculo para la recuperación sostenida.

En el Acuerdo Nacional para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios se enfatizó la necesidad de alcanzar gradualmente una tasa elevada de crecimiento de la producción y consolidar el abatimiento de la inflación como condiciones indispensables para avanzar en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en la creación suficiente de empleos bien remunerados y el rápido aumento y más justa distribución del ingreso; propósito que no se ha logrado.

Ha sido evidente que los elevados incrementos de los precios trastocan todo el funcionamiento de la economía; por ello los objetivos Nacionales estaban encaminados a reducir el problema.

Un crecimiento con precipitaciones favorecería la aparición de cuellos de botella o estrangulamientos del aparato productivo; la infraestructura sería insuficiente y como resultado resurgiría la inflación y reaparecería la inflación y reaparecerían las crisis recurrentes; pues a pesar de este planteamiento, una crisis se suscitó en 1994.

En lo inmediato se decidió en aquel momento que lo fundamental era crecer a medida que se consolidasen las condiciones que evitaban el alza de precios y que aseguraban el abatimiento de la inflación. La deuda externa entonces como ahora se constituyó como traba al crecimiento.

La estrategia económica señaló como prioritario la necesidad de disponer de más y de mejor infraestructura económica y social. Las metas generales se refirieron a proyecciones de las dos variables macroeconómicas más sobresalientes: La tasa de crecimiento de la actividad económica y la evolución del nivel general de precios.

Las metas en materia de actividad económica y de precios de la estrategia global fueron:

-- Alcanzar de manera gradual un crecimiento sostenido de la actividad económica, cercana al 6% anual, avanzar de manera firme y permanente en la erradicación del desempleo y subempleo.

-- Reducir la inflación a niveles compatibles con la estabilidad cambiaria en un marco de equilibrio de la balanza de pagos para que las fluctuaciones en el mercado de divisas no propiciaran un resurgimiento inflacionario.¹⁵ Meta que no se logró.

Sobre la base del pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico y en los Criterios Generales de Política Económica del sexenio Salinas se establecieron los siguientes objetivos:

- Consolidar la estabilidad de precios.
- Crear las bases para la recuperación gradual y firme de la actividad económica.
- Reducción de transferencias de recursos al exterior.
- Proteger el poder adquisitivo de los salarios y el nivel de empleo, y fortalecer mediante la concentración, el compromiso de los sectores de apoyar la estabilidad interna y la negociación de la deuda externa.

Para la consecución de estos objetivos se delinearon las siguientes acciones:

- Estricto control de las finanzas públicas.
- Ingresos públicos compatibles con las metas fiscales.
- Promoción de la eficiencia productiva.
- La competitividad en el exterior.
- Una mejor distribución del ingreso.
- Gasto público moderado y congruente con la modernización económica.
- Ejecución prioritaria de los programas de gasto social.
- Mayor eficiencia en el sector público y su concentración en actividades prioritarias.
- Negociaciones para reducir las transferencias al exterior.
- Promoción al ahorro y una eficiente intermediación financiera.

-- Consolidación de la apertura comercial con una estructura arancelaria más uniforme y negociación de garantías de acceso a mercados externos.

-- Eliminación de obstáculos a la actividad económica y perfeccionamiento de la concertación social en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas económicas.

De estas consideraciones surgieron tres líneas de estrategia para la política económica general:

-- Estabilización continua de la economía.

-- Ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva.

-- Modernización económica.

Para superar la escasez de recursos y recobrar el crecimiento sobre bases permanentes, se dijo que se requiere utilizar al máximo posible las diversas fuentes:

-- El fortalecimiento del ahorro público.

-- El aliento del ahorro privado interno con la creación de condiciones adecuadas para su generación e inversión productiva.

-- Una reducción de la transferencia de recursos al exterior en un monto compatible con la disponibilidad suficiente de recursos para alcanzar las metas de crecimiento económico.

Se expresó que era preciso alcanzar una mayor competitividad en lo interno y en lo externo; abrir los canales para que se manifestara el potencial del país; esto se lograría mediante la explotación de los recursos renovables y no renovables; mediante la modernización de

la infraestructura económica del país que desarrollara las actividades productivas; fortalecer la empresa pública para que atienda con eficiencia las áreas de su participación estratégica y prioritaria; entre otros aspectos. Por otra parte la modernización económica demandó la descentralización de decisiones y la desconcentración geográfica de la actividad para propiciar un mejor uso de los recursos nacionales.

En materia de inflación la meta fue y sigue siendo el reducirla al nivel que se tiene en los Estados Unidos y Canadá, nuestros principales socios comerciales en el exterior. Se pretendía alcanzar la meta reconociendo la persistencia de cierta inercia inflacionaria en la fijación de algunos precios, si bien muy difundida, además se reconocía que en el proceso de modernización de la economía se propiciaba la modificación de algunas estructuras de precios y costos.

Con respecto a la política tributaria diremos que tenía los objetivos de fortalecer los ingresos públicos, propiciar el crecimiento económico, simplificar las disposiciones fiscales y el cumplimiento de obligaciones, reducir las tasas impositivas, ampliar la base de distintos impuestos y mejorar el control de la fiscalización del cumplimiento de obligaciones. La política fiscal tenía por objeto responder al objetivo de contribuir al equilibrio fiscal en apoyo a la estabilidad de precios.

Como se puede observar, dentro de todas las estrategias, pactos y objetivos que conforman el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, el Planteamiento inicial de Carlos Salinas perfilaba una posición de libre mercado, quedando manifiesto en su plan de desregulación y de reducción de aranceles; para así poder en su momento arribar a la consolidación del modelo Neoliberal. En su Plan Nacional de Desarrollo menciona su intención de fomentar la apertura comercial además de iniciar un proceso reprivatizador aunque no de la manera tan masiva como la que se dio en ese periodo.

El presidente Ernesto Zedillo en su Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 enmarca la siguiente estructura económica que regirá su sexenio:

"El objetivo estratégico fundamental es promover el crecimiento económico. Una tasa de crecimiento económico elevada es condición esencial para impulsar el desarrollo del país en todos sus aspectos, y se hace indispensable para que la población tenga un empleo bien remunerado."¹⁶

La mayor urgencia de alcanzar un crecimiento económico dinámico y sostenido proviene de la necesidad de generar los empleos que demanda el incremento de la población económicamente activa, cercano al tres por ciento anual. Puesto que la población económicamente activa es alrededor de treinta y cinco millones, cada año algo menos de un millón de personas busca incorporarse al mercado de trabajo. Para absorber esta demanda de empleo es necesario que la actividad económica se incremente casi cinco por ciento anual; de ahí que la

meta de este plan sea que una vez superada la crisis financiera actual y consolidada la recuperación económica, se alcancen tasas sostenidas de crecimiento económico superiores al cinco por ciento anual. Sin inversión suficiente no es posible ampliar la capacidad productiva ni absorber la mano de obra, por ello es requisito fomentar la inversión para alcanzar dichas tasas de crecimiento.

De ahí la importancia de promover políticas generales y sectoriales, así como condiciones de certidumbre y estabilidad, que estimulen la inversión nacional y extranjera.

Para que haya inversión, indispensable para el crecimiento económico, hace falta el ahorro interno, preferiblemente complementado por el ahorro externo.

Para alcanzar sostenidamente una tasa anual de crecimiento económico superior al cinco por ciento, la inversión total debe exceder anualmente al veinticuatro por ciento del P.I.B. Es fundamental que el crecimiento económico tenga el mayor efecto posible en la generación de empleos productivos. La expansión de la capacidad productiva puede alcanzarse sólo por dos vías: incrementando, mediante la inversión, los factores de la producción, y elevado la productividad de esos factores. En estos dos puntos se concentrará según expresó el presidente Zedillo, la nueva estrategia de crecimiento económico.

La estrategia económica, que reconoce la necesidad de elevar el ahorro interno, pondrá especial cuidado en asegurar el abatimiento sano y permanente de la inflación. La estabilidad macroeconómica permite un horizonte más amplio para la planeación y para la evaluación de proyectos productivos, al tiempo que constituyen un

incentivo para la generación de ahorro a mayores plazos. Sólo cuando la inflación es baja el ahorro se traduce en mayor inversión y ésta, a través del crecimiento de la actividad económica y el empleo, en beneficios tangibles para la población.

La inversión desempeña un papel fundamental en la promoción del crecimiento económico como una forma de ampliar el nivel de empleo, así como en el aumento de la productividad. De no procurar el aumento en la productividad, el crecimiento de la economía estaría apoyado exclusivamente en la expansión del ahorro e implicaría tanto una gradual pérdida de competitividad frente a la producción externa, como la imposibilidad de mejorar permanentemente las remuneraciones reales.¹⁷

Se proponen un conjunto de acciones encaminadas a eliminar distorsiones que limiten la eficiencia en diversos sectores en la economía. Entre estas acciones destaca la reducción entre la brecha del costo del empleo y la remuneración real al trabajador, el abatimiento de los costos de transacción en el mercado laboral, la promoción de eficiencia en los mercados que producen insumos complementarios al trabajo, y la desregulación en beneficio sobre todo de las pequeñas empresas para aprovechar su amplia capacidad de absorber mano de obra.

El desarrollo económico del país exige una activa participación en el ámbito internacional. Dicha participación implica una intensa relación con el resto del mundo a través del comercio, la investigación y la transferencia de tecnología. Por lo anterior se pretende afianzar la apertura comercial de México y se *suscribirán nuevos acuerdos comerciales con otros países*, de modo que aseguremos

el acceso de nuestros productos a mercados más dinámicos. Este proceso dará a nuestros productores acceso a insumos en condiciones similares a las que tienen sus competidores externos y pondrá al alcance de nuestros consumidores una gama amplia de productos con precios accesibles. En el corto plazo, la recuperación de la actividad económica estará apoyada, principalmente, en el *dinámismo del sector de bienes y servicios exportables*. Una vez superada la crisis, el crecimiento de las exportaciones y de la inversión continuaran siendo pilares que sustenten una expansión sana y eficiente de la demanda interna. Lo aquí planteado se hace indispensable, a partir de la necesidad de equilibrar la balanza comercial, con el fin de evitar la salida de capital destinado a reservas, logrando de esta forma estabilizar la moneda y al ya no fluctuar tanto esta, haga atractiva la economía nacional a la inversión tanto mexicana como extranjera.

El consumo por su parte, habrá de incrementarse conforme se efficientice el crecimiento del ingreso y del empleo, de modo que el mayor consumo sea congruente con volúmenes mayores de ahorro interno.

El plan plantea las siguientes cinco grandes líneas de estrategia para impulsar el crecimiento económico sostenido y sustentable:

-- Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional y asignar un papel complementario al ahorro externo.

-- Establecer condiciones que propicien la estabilidad y certidumbre para la actividad económica.

-- Promover el uso eficiente de recursos para el crecimiento.

-- Desplegar una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico.

-- Aplicar políticas sectoriales pertinentes.

Fortalecer el ahorro interno significa fortalecer la suma de ahorro público y ahorro privado.¹⁹

Los recursos que administra el gobierno son de la sociedad. La sociedad debe estar convencida de que sus impuestos y que los recursos provenientes de los precios y tarifas públicos son utilizados correctamente y con honradez; asimismo, es preciso que el sistema tributario facilite el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes. El sistema financiero desempeña un papel fundamental para la generación del crecimiento económico. Capta una parte muy importante del ahorro de la sociedad y lo canaliza hacia inversiones productivas.

En el sector financiero existen significativas oportunidades para ofrecer una gama más amplia de instrumentos y servicios que fomenten el ahorro de la población y propicien una canalización de recursos hacia los sectores productivos más eficiente y oportuna. Se promoverá que el sector financiero genere oportunidades atractivas para inducir un mayor ahorro tanto de las familias como de las empresas.

La política de fortalecimiento del ahorro público se apoyará tanto en la racionalización del gasto corriente como de la consolidación de fuentes de ingresos estables, no inflacionarias. El reto estriba en lograr que los flujos de capital hacia México se conviertan en un instrumento de apoyo al desarrollo y por ello se busca dijo el presidente que exista condiciones de estabilidad y

certidumbre; que el tipo de cambio sea estable; los rendimientos reales de la inversión debe ser estables; la inversión nacional debe recibir el mismo trato que la extranjera; los recursos deben enfocarse a la inversión productiva y proporcionar seguridad jurídica.

Para que la situación macroeconómica permita una expansión sostenida de la actividad económica y del empleo, se requiere contar con finanzas públicas sanas, con una política cambiaria que coadyuve a la competitividad de la economía y al equilibrio de la balanza de pagos, y con una política monetaria conducente a la estabilidad de precios. Ello requerirá finanzas públicas esencialmente equilibradas. Significa que el nivel de gasto público deberá guardar correspondencia con el total de ingresos tributarios y no tributarios que recibe el sector público.

El gasto público tendrá una orientación prioritaria hacia el desarrollo social y la inversión en sectores estratégicos. En materia de ingresos públicos, el sistema fiscal deberá generar una base de ingresos, suficiente y permanente, compatible con el esquema de finanzas públicas sanas.

El tipo de cambio es una de las variables clave de la economía. Su valor nominal, unidades de moneda nacional por unidades de moneda extranjera, y su valor real, en términos de capacidad de compra son influidos por una gran diversidad de aspectos de la economía. La evolución nominal real del tipo de cambio influye en la competitividad de corto plazo de la economía, la producción nacional de bienes importables y exportables, el ahorro interno, el nivel general de precios y por supuesto, el mercado de divisas y la balanza

de pagos. Así mismo, con gran prudencia debe procurarse que, en combinación con otros instrumentos de la política económica, la evolución cambiaria coadyuve a la estabilización del nivel de precios.

La política cambiaria, por su propia naturaleza, es complementaria a la política monetaria. Esta política influye de manera preponderante en el comportamiento de los precios que, a su vez, constituye un punto de referencia para toda la actividad económica. Por ello, en la medida que dicha política consiga crear un clima de estabilidad y confianza, contribuirá a la generación de ahorro interno y a la inversión en proyectos productivos. Este objetivo deberá ser promovido a través del control que ejerce el Banco de México sobre la expansión del crédito interno.

Es preciso elevar sostenidamente el empleo intensivo de mano de obra y la productividad de la fuerza laboral en general, para lograr no sólo más empleo, sino mejores ingresos. Debe propiciarse un aumento sistemático de la eficiencia general de la economía, la cual sigue estando limitada por insuficiencias en la infraestructura y en la calidad y costo de insumos básicos, así como por el retraso tecnológico y la existencia de pesadas regulaciones e inequidades en la competencia.

Se dijo que es preciso que el gobierno asuma su papel catalizador en áreas donde el mercado no existe o funciona insatisfactoriamente, como en el caso del acopio y disseminación de información, la introducción inicial de nuevas tecnologías, y el financiamiento en investigación y desarrollo.¹⁹

Es fundamental que se reconozca que la mejora tecnológica y el incremento en la productividad corresponden principalmente al sector privado y sólo habrá resultados importantes si ese sector lleva a cabo su parte de la tarea.

La importante transformación de la estructura productiva ocurrida en años recientes no se ha propagado a toda la economía porque la capacidad de respuesta del tejido industrial ha sido heterogénea. La cultura de la explotación está aún muy concentrada: no todas las regiones del país, ni todas las cadenas y sectores productivos, ni mucho menos todos los tipos de empresa han logrado sacar provecho del nuevo entorno económico de igual manera, ya sea por la falta de tecnología, la mala capacitación del personal y la falta de recursos o apoyos financieros es lo que ha impedido la modernización de esas plantas productivas, por ello su producción no alcanza ni la calidad ni los precios necesarios para competir en el mercado exterior.

La actividad reguladora del estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares. Por el contrario, debe promoverla. Se hará lo conducente para que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares. Se promoverán las reformas legales e institucionales requeridas para asegurar en todo momento la vigencia del estado de derecho en lo referente a la propiedad, la protección al patrimonio, la solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y la seguridad jurídica ante abusos de la autoridad.

"Un marco regulatorio equitativo, transparente y eficiente es indispensable para aumentar la capacidad competitiva de las empresas, alentar la inversión productiva y, por lo tanto, propiciar la creación de más y mejores empleos en la industria y los servicios. Por ello, es necesario ampliar la seguridad jurídica de las empresas a través de acciones de desregulación en el ámbito federal, así como en la promoción de modificaciones a los ordenamientos estatales y municipales, para reducir costos y facilitar la apertura y la operación de negocios comerciales e industriales."²⁰ Se hizo esta propuesta a consecuencia del aumento de las inversiones del sector privado y ante una franca reducción de la del sector público, además que el gobierno necesitaba generar las condiciones propicias tanto económicas como legales para que la iniciativa privada tanto nacional como extranjera invierta mayor volumen de capital, o por lo menos no reduzca el ritmo de las operaciones que ya realiza, para así garantizar la meta fijada de alcanzar tasas de crecimiento del P.I.B. del 5 al 6% en condiciones relativas de estabilidad de precios.²¹ Sin embargo debe enfrentarse el problema de que el aumento de la competitividad de varios sectores requiere fuertes incrementos en la productividad, ya que los niveles de inflación y de depreciación de la moneda, no son del todo compatibles.²²

Como vemos, las ideas expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo de Zedillo, retoma las ideas y las bases del de Salinas. En ambos planes se muestra un enorme interés por la apertura comercial, la desregulación de la actividad económica, la retirada del Estado de varios sectores productivos, lo que esta acorde con los

planteamientos teóricos del neoliberalismo, dicho de otra manera, este modelo, ha experimentado en México su estructuración en forma.

El papel que se le asigna a la actividad de los trabajadores dentro de estos planes, es el de la simple cooperación, algo que es totalmente falso; no se menciona explícitamente la política de privatización, pero se entiende que siempre ha estado prevista cuando se menciona que el Estado debe invertir solo en áreas estratégicas; pero sobre esta situación así como las políticas, objetivos, y líneas de acción, en ningún momento se especifica como se llevaran acabo, lo que implica un vacío de acción. Estas posturas son como se puede ver neoliberales, pero se entremezclan con regulaciones, las que tienden a desaparecer.

Como se puede observar, las políticas aquí esbozadas muestran ser una solución que al mediano plazo causan más problemas, producen inestabilidad tanto económica como política. En lo que se refiere al Tratado de Libre comercio, México participa con enormes desventajas, además que no se consideran todos los temas concernientes a la desigualdad de los participantes, por ejemplo el proyecto de la Comunidad Europea, comparado con el Tratado de Libre Comercio es un proyecto más humano. En la comunidad existen los fondos compensatorios, que son recursos que se destinan a cubrir los daños que causa la integración económica de esos países; esto no existe en el T.L.C. lo que de forma inmediata a propiciado que en México se generen una serie de distorsiones como el desempleo.

El desempleo como tal trae por consecuencia que un núcleo importante de la población no participe de la riqueza generada en la economía, además de que existe de esta forma un núcleo definido de empresas que se ve privilegiada por la situación. El retiro del Estado se dio a través de la desregulación, la cancelación o reducción de programas de fomento económico y la privatización de empresas publicas, la reducción de salarios reales, la restricción de oferta crediticia y la subvaluación cambiaria, combinada inicialmente con el mantenimiento de la hiperprotección comercial y que a partir de 1984 se abandono en favor de la apertura comercial. El paso al modelo neoliberal plenamente instrumentado, se precipitó con el pacto de solidaridad económica de 1987, en el que se decreta la reducción abrupta de aranceles, a tasas máximas de 20%. A partir del pacto, la prioridad principal de la estrategia económica dejo de ser la generación de excedentes para servir la deuda externa, y se asumió como prioridad central la estabilización de los precios, combinando la aceleración de la apertura comercial con la fijación y cuasifijación del tipo de cambio, así como con la renegociación de la deuda externa. La liberación exagerada de la inversión extranjera se convirtió en instrumento complementario esencial para contrarrestar el déficit de cuenta corriente, que resultado de la política comercial y cambiaria, dando lugar a un sobre endeudamiento del país, y la enajenación de activos nacionales para comprar en el exterior mercancías que compitiesen con las nacionales, para que de esta manera se presionará a la inflación para que bajara.

En estas dos fases del neoliberalismo mexicano, se distingue en común una política no de mano invisible del mercado sino de mano dura de topes salariales y represión sindical.

La apertura comercial, instrumento primordial de la estrategia neoliberal, persiguió objetivos de ajuste estructural y de estabilización de precios como mecanismo principal de cambio estructural.

La apertura comercial y reconversión industrial aparecieron como dos de los tres aspectos de la estrategia del cambio estructural, que son la desincorporación de entidades públicas no estratégicas ni prioritarias, la reconversión industrial y la racionalización de la protección comercial. Con lo que respecta a las acciones que se emprendieron para la liberación comercial, son altamente impactantes.

A partir del ingreso al G.A.T.T., el desmantelamiento de las barreras arancelarias y no arancelarias, que anteriormente protegían el aparato productivo nacional, se realizó de manera tan efectiva que la destrucción del aparato productivo mexicano, no tardo en gestarse; el caso específico lo tenemos en la industria juguetera y textil entre muchas otras.

De los dos factores que son apertura comercial y reconversión industrial, el gobierno de México, solo realizó el primero, dejando a los industriales que se las arreglaran por si solos con lo segundo. Esto es que mientras la liberación comercial se dio por decreto, la conversión industrial requiere un plan definido, y recursos tanto económicos como técnicos para lograrlo, además de mucho tiempo; por tanto ocurrió, que solo unas cuantas empresas pudieron realizar la conversión tecnológica, consiguiendo por tanto conservar sus

mercados, mientras que las empresas que no consiguieron efectuar el cambio tecnológico, fueron desplazadas de su mercado, y ahora ese mercado es atendido con productos de importación, los que ponen en serio riesgo la existencia de la planta productiva nacional, siendo esto la consecuencia de una nula política industrial y la inviabilidad de proyectos a causa de la necesidad de importar tecnología, la que cada vez es más cara por el desplazamiento irregular del tipo de cambio del dolar con respecto al peso.

Para cubrir el creciente déficit de cuenta corriente resultante de la apertura comercial se recurrió al endeudamiento externo y a la mayor apertura a la inversión extranjera tanto directa como indirecta. Como resultado, se ha provocado una peligrosa profundización de la dependencia financiera externa. En 1982 tras la crisis, nuestros pasivos con el exterior correspondían a 90,000 millones de dolares; en 1992 eran de 187,000 millones de dolares, y según cifras extraoficiales, en 1996 se deben 200,000 millones de dolares, o tal vez más.²²

El endeudamiento externo acumulado hasta 1982 fue presentado como incapacidad de la economía mexicana para generar exportaciones suficientes para sufragar nuestras importaciones, lo cual es falso pues todo se debió a una mala planeación estratégica; y en los años más recientes lo que ha ocurrido es un brutal crecimiento de los pasivos externos de México que tiene su contrapartida precisamente en el déficit creciente de la balanza comercial. De esta manera, la estrategia neoliberal ha tenido resultados opuestos a los muy exageradamente optimistas esperados por el gobierno. Un hecho

tangible es el esperado incremento del ahorro interno; basando el análisis en lo expuesto hasta el momento, podemos entender porque en la realidad el ahorro interno se desplomo, arruinando las expectativas gubernamentales, pues al estar contraída la actividad económica por el peso que ejerce la deuda externa, se imposibilita a la sociedad para obtener recursos que pudiese destinar al ahorro.

Cuando el modelo alcanzó su máxima expresión, fue en la época de Carlos Salinas que corresponde al sexenio 1988-1994, como parte de su estrategia, fomento la captación de ahorro externo como medida para combatir el déficit de cuenta corriente; de aquí surge la urgencia de concretar el Tratado de Libre Comercio. Pero a pesar de que llegó dicho ahorro externo, no se contó con el flujo que se requería, necesitándose cada vez más, y por otra parte no hubo garantías para su permanencia, lo que al agudizarse la inestabilidad interior, llevo a colapsarse al modelo en diciembre de 1994, tal y como se esperaba, ya que no contaba con bases verdaderas y mucho menos solidas, como son la inversión productiva, altos índices de productividad industrial, incremento del poder adquisitivo y del empleo, estabilidad social, disponibilidad de crédito barato etc.

Hay que distinguir entre los factores de corto plazo y los factores de largo plazo de la afluencia de inversión extranjera y del endeudamiento público y privado con el exterior. En aquel momento, 1992, se pretendió que con una afluencia de veintemil millones de dolares se permitiría equilibrar a corto plazo las cuentas externas de México. Pero tal y como la realidad lo demostró, al mediano y largo plazo, los resultados fueron catastróficos, ese capital tuvo

que ser reintegrado al no darse la estabilidad específica que requieren los inversionistas extranjeros, sobre todo los cortoplacistas, teniendo por consecuencia la disminución de reservas, lo que propicio junto con la indecisión de no modificar las tasas de interés que se tuviera que devaluar la moneda en más de cien por ciento.

El neoliberalismo como tal tiene fundamentos concretos como lo son la desregulación de la actividad económica; saneamiento de las finanzas públicas; debilitamiento de los sindicatos frente al gobierno y el sector privado; favorecimiento del sector financiero y especulativo en general para así atraer capitales; concentración del ingreso en unas cuantas familias en la perspectiva de que ello traduzca en mayor ahorro, inversión y crecimiento económico; por ello es necesario que se reduzcan las funciones del Estado en la economía mediante la contracción del gasto público, la reducción o supresión de programas de fomento y la privatización de las empresas estatales, se realizó con el doble objetivo de sanear las finanzas públicas y elevar la eficiencia económica, logrando con ello el cumplimiento de los fundamentos básicos del neoliberalismo. Los recortes severos en el gasto y la inversión en educación, salud, infraestructura, fomento agropecuario, desarrollo energético, fomento industrial, y algunos otros, no sólo han causado fuertes pérdidas en el presente, sino que también truncan la posibilidad del desarrollo futuro de México; la política de desincorporación de entidades públicas, instrumentada como uno de los factores de la estrategia de cambio estructural y justificada como mecanismo de saneamiento de las finanzas públicas,

mediante la canalización de los recursos obtenidos de la venta de empresas paraestatales a amortizar parte de la deuda pública, presenta dos grandes momentos, correspondientes a las dos fases del neoliberalismo mexicano.

Durante la fase de transición, el proceso de privatización fue gradual y tuvo un efecto en realidad secundario sobre las finanzas públicas, pues hablamos de empresas dependientes en grado sumo de importaciones y tecnología extranjera, que sin embargo operaban a niveles que les permitían autocostearse.

En esta fase, el sector público, se retiró de ramas como la automotriz, farmacéutica, petroquímica secundaria y diversas ramas de la industria manufacturera. Teniendo como contribución real al saneamiento de las finanzas públicas algo imperceptible: Se vendieron empresas eficientes, que operaban con utilidades y no constituían una carga para el fisco. La mayoría se vendieron a precios irrisorios, los que favorecieron a empresarios privados, pues le permitió a ciertos sectores tener acceso a recursos a bajo costo, con lo que reforzaron, ampliaron o bien diversificaron sus actividades.

En su fase salinista y que prosigue en el gobierno de Zedillo, el modelo neoliberal, aceleró el proceso de privatización vendiendo Teléfonos de México, la banca comercial, la industria siderúrgica, fertilizantes, y en este momento lo que queda de la petroquímica, telecomunicaciones, y Ferrocarriles Nacionales de México; destinando los fondos públicos a la cancelación de deuda pública interna.

El problema primordial de este proceso que al igual que el de las privatizaciones de todo el modelo, es que no se ha generado una

mayor inversión privada, por el contrario, esta se ha reducido, y la poca que se ejerce, sirve para que junto con las empresas privatizadas, se constituyan oligopolios. Las privatizaciones, en vez de constituirse como motores impulsores de la economía, le han generado fuertes distorsiones.

Los costos sociales del modelo neoliberal, tras 14 años de aplicación son enormes. El empobrecimiento de la población no solo se expresa en la caída de Producto Nacional, sino también en la reducción de los salarios reales. Resulta claro el carácter excluyente del modelo incluso para la mayoría de empresarios mexicanos. En el otro extremo, la mayoría del empresariado mexicano ha sido afectado por la arbitraria apertura comercial, por el desmantelamiento de programas de fomento, por el escaseamiento y encarecimiento del crédito, y por el deterioro de la infraestructura. Nos encontramos en suma conclusión, con un modelo excluyente de la enorme mayoría de mexicanos, tanto empresarios de cualquier tipo, como de trabajadores.

Si comparamos los resultados que se obtuvieron en el modelo de sustitución de importaciones, con los que ha logrado el modelo neoliberal, tenemos que en la época del modelo de sustitución de importaciones, vemos que la tasa de crecimiento del P.I.B. fue en el periodo 1970-1977 de 5.8% promedio anual, mientras que de los años 1978 a 1982 fue en promedio de 6.76% anual; en contraste, en el periodo en el que fue instalado el modelo neoliberal, encontramos que la tasa promedio anual del crecimiento del P.I.B. ha sido de 1.6%

mientras que en este mismo periodo la tasa promedio anual del empleo ha sido de 0.8%, en contraste en el periodo que abarco el modelo de sustitución de importaciones el ritmo de crecimiento del empleo fue de 4.3%, lo que significa que anualmente se creaban 711,000 empleos, contra un poco más de 100,000 en el neoliberalismo, cuando la demanda anual promedio es de un millón de nuevos empleos, lo que da cuenta de la gravedad del problema.

En lo que se refiere a la productividad, en la época de la sustitución de importaciones esta se incrementaba en 1.8% anual, mientras que el neoliberalismo solo a alcanzado el 0.6% En lo referente a los precios el tiempo de la sustitución de importaciones fue muy favorable, pues en promedio anual se llevo a situar en 27.44% mientras que en el neoliberalismo se ha sobrepasado el 60% en promedio.

De lo anterior se puede concluir que los resultados macroeconómicos del Modelo Neoliberal, son enormemente inferiores a los del Modelo de Sustitución de Importaciones.

Bajo este contexto se entiende que las políticas aperturistas responden a los intereses de aquellos que propugnan el que México explote y desarrolle más sus ventajas comparativas, para que facilite la entrada de inversión extranjera directa, ante la incapacidad financiera de México para realizar tal tarea. El resto de los sectores han manifestado que no tienen posición competitiva. De tal manera, la liberalización comercial tiene que ir acompañada de la liberalización de la inversión extranjera y de mayores concesiones para su ingreso, para además de financiar el déficit externo,

impulsar el proceso de reestructuración productiva de la economía. Son por lo tanto los factores exógenos los que mantienen el crecimiento y la reducción de la inflación, lo que refleja la alta vulnerabilidad y pérdida de soberanía a que ha llevado la estrategia y la política económica actual.

El gobierno hace gala de sus logros, pero deja de un lado los impactos y efectos que dicha política tiene sobre la esfera productiva y el bienestar de la población. La forma en que se ha procedido compromete el crecimiento futuro de la economía, así como la estabilidad de las diversas variables macroeconómicas. Dicha política ha implicado mayor desatención de los sectores estratégicos y prioritarios así como la obra de infraestructura, los cuales son la base real en que se sustenta el crecimiento a largo plazo de la economía. No existe ninguna experiencia industrializadora que haya tenido éxito con una estrategia librecambista como la aplicada en México en la última década. En los modelos recientes de industrialización exitosa de los países asiáticos, principalmente Corea y Taiwan, se observa una combinación de fomento endógeno de la producción con fomento de la producción exportadora, así como una apertura comercial gradual en aquellas ramas donde estas países son competitivos; es evidente que nada de esto se hizo en México.

NOTAS QUE RESPALDAN EL MARCO TEORICO

1.- La globalización en si misma no propicia el desarrollo Nacional, sino que tiene que acompañarse de las políticas sectoriales más adecuadas de acuerdo a las necesidades estructurales del país, posibilitando de esta forma que los recursos que ingresan por dicha globalización se traduzcan o no en desarrollo.

2.- A partir del incremento de los flujos de inversión extranjera, se tuvo un superávit en la cuenta de capital, y con este se financio en parte el déficit de la balanza comercial.

3.- El gobierno piensa que la competencia nacional e internacional es una poderosa herramienta para mejorar el desempeño económico. Las presiones de la competencia sirven para generar importantes beneficios en la productividad y una más eficiente asignación de recursos entre los sectores.

4.- Calva, José Luis. EL MODELO NEOLIBERAL MEXICANO. pag. 16.

5.- Guillén Romo, Héctor. LA CONTRAREVOLUCION NEOLIBERAL EN MEXICO. pag. 16.

6.- Palabras pronunciadas por Hayek para definir la base ideológica de la operación del mercado.

7.- En este principio teórico se escuda el gobierno mexicano para justificar el enorme tiempo en que tardan en sentirse en la población los posibles beneficios de las medidas económicas.

8.- Friedman apoya a Smith cuando éste dice que un individuo que persigue su propio beneficio es conducido por una mano invisible a favorecer una meta que no formaba parte original de sus intenciones, de tal manera que, al perseguir su propio beneficio, el individuo favorece frecuentemente el interés de la sociedad de manera más eficaz que cuando se tiene realmente la intención de hacerlo. Nunca llegó a ver mucho bien realizado por aquellos que pretendían actuar por el bien público, de manera intencional.

- 9.- Herrerías, Armando. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONOMICO. pag. 102
- 10.- Actualmente la competencia entre las empresas apela a los consumidores haciéndoles de su conocimiento que utilizan procesos industriales que protegen al ambiente, para así en el proceso obtener su preferencia.
- 11.- Guillén Romo, Héctor. LA CONTRAREVOLUCION NEOLIBERAL EN MEXICO. pag. 64.
- 12.- Dicho por Carlos Salinas de Gortari en 1989.
- 13.- Tomado del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.
- 14.- Idem Carlos Salinas de Gortari.
- 15.- Idem Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.
- 16.- Dicho por Ernesto Zedillo Ponce de León en 1995.
- 17.- El presidente Zedillo afirmó que el proceso de inversión puede darse solo si existen los recursos para financiarlo. La estrategia encaminada a fomentar el ahorro externo para financiar los requerimientos de inversión que exige el crecimiento equivale a proponer que el saldo de cuenta corriente de la balanza de pagos sea sostenible en el largo plazo.

18.- Tomado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

19.- Si se observa, Friedman en su planteamiento teórico hace esta misma aceveración, y basándose en ella el gobierno participa o no en la economía, de acuerdo al criterio del sector empresarial, y recibiendo recursos públicos para su beneficio.

20.- Idem Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

21.- Para alcanzar este objetivo, el gobierno está aplicando un estricto control de las finanzas públicas y avanzando en las reformas estructurales; siendo estas acciones principios teóricos del neoliberalismo.

22.- Esta es una afirmación hecha por la O.C.D.E.

23.- Información proporcionada por ciudadanos sudcoreanos de paso en México, lo que nos permite tener una idea de la imagen que el país tiene en el exterior.

24.- Como lo hace notar José Valenzuela: "con esas cifras habría que esperar ciento dieciséis años para que la productividad se duplicara."

C A P I T U L O N U M E R O 1.
LA CONCEPCION NEOLIBERAL DE LA EMPRESA
Y SU INSTRUMENTACIÓN EN LA ECONOMÍA
MEXICANA

C A P I T U L O P R I M E R O

1.1) EL MODELO NEOLIBERAL Y SU CONCEPCION SOBRE LA GRAN EMPRESA Y LA LIBRE COMPETENCIA.

El modo de producción capitalista como tal, ha desarrollado una serie de estructuras para la organización de las empresas y la competencia, que van desde algo muy sencillo, hasta corporativos complejos; dentro de este planteamiento, las empresas más sencillas tienden a desaparecer, ya sea porque fueron desplazadas del mercado, o bien por haber sido absorbidas por empresas más fuertes; comprendiendo entonces como es que se imponen ciertas empresas en la estructura económica.

La teoría económica nos expresa las diferentes formas en que se estructura la competencia de las diferentes unidades productivas según la situación que enfrentan en el mercado; para esto es necesario aclarar que las empresas independientemente de su posición en el mercado enfrentan ya sea ventajas o limitantes como son la aceptación de los consumidores, el acceso a la tecnología, la posición de los competidores y la capacidad de recepción de los demandantes.

Con el antecedente anterior vemos que la primera forma de competencia es la llamada COMPETENCIA PURA que es el mercado más sencillo.

El mercado antes mencionado se constituye por una gran cantidad de vendedores y compradores que individualmente no pueden influir en la fijación de los precios por lo pequeño de su monto de operación;

los participantes son precio-aceptantes, dado que toman el precio que opera en el mercado, y de ninguna forma establecen precio propio.

Tenemos un segundo mercado donde la oferta de la mercancía la ejerce un solo ente, y por lo tanto, hay falta absoluta de competencia; se le llama **MONOPOLIO** y todavía más, si la mercancía que ofrece ese único vendedor no tiene sustitutos próximos o lejanos se dice que es un **MONOPOLIO PURO**.

El monopolio en lo general resulta ineficiente en un plano administrativo, dado que descuida su estructura operativa y de precios, lo que a la larga propicia la aparición de otras empresas, las que para competir con mayor ventaja supera las deficiencias del monopolio; para comprender la idea basta revisar el caso de TELMEX.

"Sin embargo esta posición, o bien las ventajas derivadas proceden de la voluntad del monopolista en respuesta de su búsqueda de la máxima ganancia; tampoco el tamaño de la empresa necesariamente refleja las posibilidades o el deseo de lanzar al mercado el volumen de mercancía o servicios que considera más convenientes."¹

EL DUOPOLIO es el mercado en el que la oferta en que la oferta total la realizan sólo dos vendedores que actúan independientemente.

La demanda con la que se enfrenta un duopolista es una de las dos partes de la demanda total y sus características las recibe de ella. De esta forma de competencia se desprende el llamado **OLIGOPOLIO**. Las precisiones teóricas de ambos mercados son muy similares.

EL OLIGOPOLIO es un mercado en que la oferta total la ejercen un pequeño número de oferentes que en todo caso son más de dos; y en el que cada uno de ellos percibe las señales enviadas por sus competidores en respuesta a sus propias acciones. La manera en que actualmente se desarrollan los negocios y por su extensión en el mundo económico real, hace inevitable el exaltar al oligopolio como estructura de mercado dominante.

Otro de los mercados y con el que finalizaremos esta exposición es el de **COMPETENCIA MONOPOLISTICA**; se habla de él cuando se concibe un mercado formado por un grupo de vendedores que expenden sus productos aun cuando sutilmente sean diferentes, de tal manera que cada vendedor opera un poco aislado de los demás.

Procederemos entonces ya que se han hecho las precisiones teóricas, a revisar como el modelo neoliberal conceptualiza a las empresas en forma y ventajas.

Dice el modelo que las empresas son responsables sólo ante sus propietarios o accionistas, y que no deben emprender ninguna acción que reduzca las utilidades para esos accionistas. Cualquier redistribución de recursos o cambio en el recurso de acción debe ser hecha por el gobierno y sólo por la seguridad nacional. Permitir que las empresas se dediquen a actividades no lucrativas significa atentar contra el sistema.®

Podemos distinguir tres tipos de empresas no importando su magnitud, ni posición de mercado, hablamos pues de empresas que operan con capital propio, y empresas que operan con capital de crédito; es decir con dinero prestado, y un tercer tipo que son empresas que se sitúan en ambas categorías, es decir que opera tanto con capital propio como capital de crédito, lo que en el neoliberalismo se ha vuelto algo muy común.³

Se desprende por tanto que aparte de las diferentes empresas que producen los distintos bienes y servicios que existen en la economía, hay toda una infraestructura que no es productiva, pero que canaliza los recursos disponibles para las cada vez más grandes empresas que el neoliberalismo ha generado: este sector específico es el financiero y que por la importancia que ha adquirido se ve altamente privilegiado por el Estado.

En el caso de las empresas que operan con capital de crédito, estas están obligadas como bien se sabe a restituir el capital prestado más un interés, lo que trae por consecuencia que más de una unidad empresarial participe de las utilidades de la empresa, con lo que no solo los socios propietarios de la industria en cuestión manejan su empresa, sino que también el sector financiero decide sobre su operación y administración.

Existen empresas conglomeradas que adquieren grandes compañías que operan en diferentes industrias, las que han proliferado recientemente, aumentando en exceso la concentración corporativa.⁴

Una compañía no debe adquirir un activo a menos que esto conduzca finalmente a más grandes ganancias y a precios mayores para las acciones de la empresa. Para procurar el buen desempeño de estas empresas, en los últimos años, se han formulado esquemas de control laboral, que mediante diferentes mecanismos pretenden lograr el buen desempeño de los trabajadores, eficientizando por tanto la actividad económica de la empresa.³

Una vez revisada la concepción general de la empresa dentro del neoliberalismo, explicaremos como se ha llegado a la gran empresa corporativa a partir de organizaciones básicas.

Las empresas pueden ser vislumbradas como incorporadas y no incorporadas; en las empresas no incorporadas, hay dos subtipos, la propiedad individual y la sociedad; según la situación del mercado, se puede optar por una u otra.

Dentro de las empresas no incorporadas tenemos a la propiedad individual, esta se presenta como un negocio que es poseído y operado por una sola persona para su beneficio. Es la forma de propiedad más antigua y común, aparte de representar la base de los grandes corporativos. Este tipo de empresa, se distingue por su poca capacidad económica e imposibilidad de competir con empresas más grandes, que en momento dado las desplazan, o absorbe dentro de su estructura.⁴

Como otro ejemplo de empresas no incorporadas tenemos a la sociedad; esta surge bien de origen, al unirse dos o más personas o por la integración de varias propiedades individuales, para emprender en calidad de copropiedad, un negocio para recibir utilidades. Las sociedades son asociaciones voluntarias, o bien por compra. El convenio para formar una sociedad puede ser verbal, si no tiene trascendencia patrimonial, en caso de que halla patrimonio, se procederá a negociar los convenios escritos legales que competan. Las ventajas que tienen como la conformación y disolución, exención de reglamentación gubernamental y ventajas fiscales. Otra ventaja es la mayor cantidad de capital que puede disponerse de los recursos financieros sobre la propiedad única. También a medida que se requiera más capital se pueden agregar más socios.

Existe un incentivo para que los empleados hagan contribuciones personales al negocio si hay la posibilidad de que puedan convertirse en socios de la firma.

La sociedad disfruta de una calificación de crédito alta, puesto que la riqueza personal de más de uno está disponible para satisfacer las deudas del negocio.

Ante una economía desigual, es de suponerse que no existe la misma capacidad de hacer frente a la competencia, por lo que las empresas fuertes, estarán en capacidad de enfrentar los pormenores del mercado, lo que no pueden hacer las empresas débiles o de estructura poco solida como es el caso de las empresas no incorporadas.

Retomando el tema de la sociedad, tenemos que su desventaja más seria es el hecho de que cada uno de los socios del negocio son financieramente responsables por cualquier deuda de la misma, pudiendo esta haber sido incurrida por alguno de los otros integrantes de la sociedad. Una desventaja adicional es la dificultad que tendría un socio para retirar su inversión en el caso de que decida salirse de la organización. Tendría que esperar a que se cumplieran ciertos requisitos antes de que pudiera recuperar su parte de los activos de la sociedad.7

La empresa conjunta o sindicada es similar a la sociedad general pero difiere en que es creada para un solo propósito y después se disuelve una vez que se ha cumplido. Es una de las formas de asociación más antigua, y todavía es de uso común en negocios tales como el desarrollo y venta de bienes raíces, proyectos de construcción, y en la promoción de nuevas empresas.

Las sociedades limitadas se distinguen de otros grupos de negocios en que limitan la responsabilidad de uno o de más socios. Sin embargo, se requiere que por lo menos uno de los asociados tenga responsabilidad ilimitada.

Sociedades en comandita por acciones, ha sido reemplazada casi por completo por las corporaciones, dado que es la única forma de competir en el mercado que ha estructurado el neoliberalismo.

El segundo tipo de empresas, son las incorporadas y son las que más abundan en el modelo neoliberal.

La corporación es en la actualidad la forma predominante de organización económica y es el medio principal, por el cual se han amasado grandes fortunas destinadas a crear y operar miles de organizaciones de todos los tipos; una de las grandes características de estas unidades económicas es que necesitan de grandes cantidades de capital, tanto para ser instaladas como para operar, y por ello se conforman bajo esta estructura. Son ejemplos la producción de acero, la fabricación de automóviles, y las finanzas.

La estructura de la corporación comprende tres grupos: los accionistas, el consejo de administración y los funcionarios de la corporación. Los accionistas o tenedores de acciones, son los propietarios de la corporación. Cada accionista recibe certificados impresos de acciones como prueba de su derecho de propiedad en la corporación.

Hay dos clases de accionistas: comunes y preferentes. los accionistas comunes; tienen ingerencia en la administración de la corporación pero son los últimos en participar de las utilidades de la compañía, votan por el consejo de administración, sobre los estatutos y revisiones de la carta constitutiva, y sobre las políticas de la empresa. Los accionistas preferentes son los primeros en recibir utilidades pero no tienen derecho a voz y voto en la administración de la corporación. Esta clasificación del tipo de accionistas, tiene su origen en la concepción de propiedad de la empresa. Los propietarios originales son los accionistas comunes,

quiénes al necesitar financiamiento para operar o ampliar la planta, emiten las acciones preferentes; que en efecto dan propiedad sobre la parte alicuota a la que pertenezcan del capital social de la empresa; pero esa participación en la propiedad tiene carácter crediticio, por ello estos accionistas tienen prioridad en el pago de sus dividendos dado que es la retribución al crédito que han otorgado; por otra parte no ingieren en la administración de la empresa por la misma razón.

Una de las características de las corporaciones que no se encuentra en la propiedad única y en las sociedades, es la diferenciación entre la propiedad y la administración. En la mayoría de las grandes empresas, los accionistas son los propietarios pero no los administradores.

En la concepción del modelo actual que se lleva en México, la corporación es el tipo de empresa requerida para participar en el Tratado de Libre Comercio, dado que puede obtener mayor productividad y ser competitiva, pudiendo con ellas según los teóricos del modelo complementar nuestra economía hasta alcanzar el nivel de la de nuestros socios comerciales. Las industrias de baja productividad demandan protección para preservar e impulsar su desarrollo; pero en los objetivos del modelo y como lo demuestra la realidad no es de interés apoyar a estas empresas por lo que se le da prioridad a los corporativos dado que no se les tiene que dar ninguna forma de apoyo, por lo menos directo.

Una vez expuesto como se pueden organizar las empresas en el modo de producción capitalista, tenemos que decir que el neoliberalismo fomenta la conformación de monopolios privados y en

México es muy fácil comprobar esta situación, la que procederemos a analizar en su contexto teórico.

El ambiente imperante en el mercado es de desregulación completa y con muy escasa participación gubernamental. Esta situación ha generado un clima de muy alta competencia, pues se permite el acceso prácticamente libre al mercado de nuevos competidores, lo que propicia que el cambio tecnológico y la mayor capacitación de la fuerza de trabajo se haga de forma cotidiana, con el fin de producir más con menores costos, permitiendo que el producto ingrese al mercado a precios cada vez más bajos. Como es de suponerse, las empresas que no estén en capacidad de realizar estas maniobras, no podrán poner un producto de calidad y a bajo precio en el mercado, con lo que se verán desplazadas de este y por tanto se generan las condiciones para que ocurran los siguientes hechos: El lugar del competidor desplazado puede ser ocupado por una nueva empresa. La empresa desplazada puede unirse a otra de forma voluntaria y unir fuerzas para conservar y recuperar lugares en el mercado. Una empresa con su posición asegurada en el mercado, adquiere los activos de la empresa desplazada asumiendo de esa forma su lugar, ampliando su poder en el mercado y cuando esta empresa amplía su influencia a otros segmentos del mercado por seguir comprando activos de empresas desplazadas o bien ocupando los espacios que se van abriendo, decimos que esta empresa se ha transformado en un monopolio. Se insiste que esto se permite, en parte por la falta de una regulación que igualara la posibilidad de competir en el mercado y de la no participación en el mercado por parte del estado. El propio mercado desregulado, propicia la formación de monopolios, pero estos son defendidos por

los neoliberales y para entender esta situación, se procede a revisar los planteamientos teóricos que permiten este fenómeno.

La posición teórica de Hayek con respecto a la formación de monopolios nos dice que la competencia perfecta es un caso excepcional, al que muy ocasionalmente la economía se acerca. Pero aunque la competencia que se ejerce es imperfecta, constituye un resultado preferible a cualquiera que obtenga el gobierno con su intervención. Por ello el teórico se manifiesta en favor del sistema de competencia.

"La competencia es como una experimentación en las ciencias: un método de descubrimiento. Se trata de un método susceptible de llevar a una situación en la que se pueda tomar en consideración el máximo de hechos objetivos virtualmente utilizables y mejor que cualquier otro conocido." El mercado no es un proceso de enseñanza ni de comunicación, por el contrario es una forma de descubrimiento, dado que sus resultados no pueden ser predichos.

Si las condiciones de la competencia perfecta no están dadas en el mercado, no puede pedírsele a los empresarios que actúen en consecuencia. No se puede obligar a una empresa a reducir sus precios. El mejoramiento competitivo de las técnicas de producción descansa, en gran parte, sobre el beneficio monopolista que cada empresario aspira a asegurarse mientras se mantenga a la cabeza del progreso. Es sobre estos beneficios que el empresario obtiene capitales para hacer mejoras posteriores. Según Hayek, no se le puede reprochar a nadie por hacer un esfuerzo menor al que realmente puede realizar.

Existe la dificultad practica de evaluar, objetivamente, si un monopolista aumenta en efecto su producción, hasta el punto en que los precios cubran unicamente los costos marginales, y no resulta obvio que el exigir un aumento de la producción a un monopolio sea conciliable con los principios generales de una conducta apropiada sobre los que descansa el mercado. En la medida en que un monopolio es resultado de una mayor capacidad o de tener un mejor factor de producción adecuado para un bien dado, debe ser respetado.?

En lo que se refiere a la justificación de la existencia de los monopolios tenemos que no existen argumentos legales, ni justificaciones de ningún tipo, para impedir que un monopolista obtenga el beneficio que le proporcione su negociación por manejar la producción de manera eficiente. No se puede exigir al monopolista tenga la obligación de vender barato.

El monopolio, no atenta contra la competencia; esta permite que todo bien se produzca mientras alguna empresa pueda realizarlo y venderlo, obteniendo utilidad a un precio que la demanda lo preferirá sobre cualquier otro producto; dicho bien solo sera realizado por los agentes que lo produzcan al más bajo costo y vendido tan barato que otro empresario no podría venderlo. Vemos pues que Hayek, defiende la libre competencia y al monopolio de manera simultanea; estos hechos tan distintos eficientizan el mercado, puesto que no debe entorpecerse la operación de aquella empresa monopolica, que tiene alta productividad consumiendo una pequeña cantidad de recursos, lo que otros no podrían hacer, por ende dichos competidores quedarian fuera del mercado al producir menores cantidades de mercancía a un precio mayor; en consecuencia podemos determinar que se genera una

regulación al interior del mismo mercado; solo prevalecerán las empresas que produzcan más y a mejor precio, el propio proceso de competencia garantizara la eliminación de las empresas débiles, en una palabra Hayek se manifiesta en contra de todo tipo de regulación del mercado por parte del estado, pero su planteamiento favorece otro tipo de regulación, ahora por parte del sector privado mediante los monopolios.

La otra posición teórica del neoliberalismo, que es la monetarista y como es sabido esta encabezada por Friedman, nos dice que el monopolio existe cuando una empresa controla suficientemente los niveles de producción de un bien o servicio, determinando de esa forma las condiciones en que el demás público tendrá acceso a ellos. Se trata pues de una limitación, la que reduce sus opciones a los participantes del mercado.

Para el autor existen tres justificaciones para la existencia del monopolio; la primera son las condiciones técnicas; estas hacen referencia a una situación en la cual es más eficaz o más económico tener una sola empresa en vez de varias. La segunda es la colusión privada, la que no deja de actualizarse, pero sin embargo es inestable y en muchas ocasiones solo subsiste por el apoyo del poder público. El tercero es la asistencia directa o indirecta de los poderes públicos, lo que constituye la fuente más importante del poder monopolista. Se trata de medidas tomadas con otros fines, pero que tienen como efecto imponer límites a los competidores potenciales de las empresas existentes.

En su exposición Friedman plantea no estar de acuerdo con los monopolios, por lo que afirma que "nos tendríamos que conformar con

elegir entre tres males: el monopolio privado no reglamentado; el monopolio privado reglamentado y el monopolio de los poderes públicos." En este contexto el autor se expresa en contra de toda reglamentación e intervención estatal por lo que se manifiesta en favor del monopolio privado no reglamentado como el menor de los males, siempre y cuando sea tolerable; es decir, al igual que Hayek, propone una regulación del mercado via iniciativa privada por medio del monopolio.

En ambas posiciones, podemos vislumbrar como ya lo habiamos dicho, como los autores están a favor de la existencia de los monopolios, dado que son propiciados por la desregulación del mercado y de la no participación del gobierno en el mismo, pues se permite a la iniciativa privada tomar las decisión pertinentes y adecuadas para lograr la eficiencia de los mercados; sin embargo, esta postura va a ser refutada por otro autor, Rudolf Hilferding, el que entre otras cosas dice que en la época de auge económico, se da una expansión de la producción, dicho aumento propicia una mayor compra de materias primas e insumos auxiliares, resultando beneficiados todos los participantes del mercado; pero cuando hay recesión, la industria manufacturera disminuye los niveles de producción y por ende se reduce la compra de materias primas e insumos auxiliares, lo que propicia la quiebra de las industrias suministradoras de dichos bienes; los que logran sobrevivir, empiezan a actuar de manera antieconómica, pues aprovechando la coyuntura, empiezan a incrementar los precios de sus productos por encima de su valor, trayendo como consecuencia que la empresa que utiliza estos bienes en su proceso productivo y que en el periodo de auge tuvo cuidado en optimizar sus

beneficios, tiene por tanto el capital suficiente que le permite asociarse, comprar o fundar una unidad productora de materias primas, de esa forma puede acceder a los bienes requeridos a mejor precio; así pues se genera un nuevo proceso denominado "de combinación industrial." En un primer momento las empresas con posibilidades quedan fuera de la influencia de las manipulaciones del mercado.

También en el periodo de recesión puede generarse otro proceso. Las empresas pueden adquirir otras unidades que producen el mismo bien, con lo que se pueden presentar al comprador como proveedores únicos, con toda la gama de posibilidades en la presentación de la mercancía; a este proceso se le conoce como concentración de capital.

Como vemos tanto el proceso de combinación y concentración empresarial surgen en este momento a consecuencia de que los participantes se ajustaron al mercado para tener la posibilidad de seguir compitiendo. Naturalmente estos dos procesos permite a los participantes incrementar sus utilidades, las que a su vez en un periodo de auge, posibilitaran a las empresas ampliar mucho más sus operaciones, y aprovechando dicho auge, desplacen a los competidores que por carecer de recursos dada la anterior época de recesión, no puedan integrarse a los ritmos de productividad que imponen las empresas combinadas y concentradas; vemos que en un momento la economía esta en auge y en otro en recesión, esto se debe a la naturaleza ciclica del capitalismo, entendemos que el proceso de combinación y de concentración, o dicho de otra forma, la monopolización de la economía, es una situación natural del sistema capitalista y no producto del libre accionar en busca de la eficiencia por parte de los agentes económicos. En otras palabras, el

propio capitalismo en determinados momentos obliga a adoptar estos procesos a los empresarios que estén en posibilidad, para así conservarse en el mercado. Debemos recordar que el que una empresa este monopolizada, no significa que sea eficiente.¹⁰

Una vez establecido el problema, debemos definir de manera formal que es la combinación, siendo esta la unión de varias empresas, de las que unas suministran materias primas para las otras. Esta unión puede ocurrir de dos maneras. Las empresas conservan formalmente su independencia y el acuerdo se fija únicamente mediante contrato; lográndose de esta forma una comunidad de intereses. Pero si las empresas se constituyen en una nueva, entonces hablamos de una fusión.¹¹ Después de adoptar alguna de estas formas, las empresas pueden organizarse de las siguientes maneras:

El cartel es una comunidad de intereses, a ser posible de todas las empresas, con fin de aumentar los precios y con ello, el beneficio, mediante la exclusión más completa de la competencia, por consiguiente esta forma de organización es una forma de comunidad de intereses monopolistas. El trust es una fusión con el mismo fin, que debe ser alcanzado con el mismo medio, por tanto, es una fusión monopolista.

Tanto la comunidad de intereses como la fusión, aparte de darse entre empresas diferentes (integración vertical), puede darse también en empresas del mismo sector (integración horizontal), o ser combinadas e incluir empresas de sectores complementarios. Fusiones y combinaciones de intereses no sólo son posibles en la esfera de la industria, sino también en el comercio y en los bancos.¹²

El monopolio económico mismo, será tanto más sólido, a medida que propicie que sea mayor el capital necesario para crear una nueva empresa; y cuanto más íntima sea la unión con los bancos, se garantizan sus operaciones ya que estos son los únicos capaces de proporcionar el capital que requieren, pues por el tamaño de la unidad productiva, se hace imposible su expansión y mantenimiento con capital propio, dado los enormes volúmenes que esto exige. Conforme estas formas de organización se van acomplejando, a los participantes les es más difícil desprenderse de ellas, pues al reinstalar su independencia, hablan de volver a reestablecer sus relaciones productivas y comerciales, esta maniobra puede ser muy difícil e incluso no alcanzarse, al estar todas las operaciones acreditadas a nombre del Cartel o Trust.

Como ya hemos analizado, las empresas fusionadas y carterizadas, tiene la posibilidad de expandir sus operaciones y ejercer fuerte control del mercado constituyendo monopolios, y si estas unidades logran acuerdos de producción, en los que se fije la oferta y las ventas, pueden entonces estar en posibilidad de regular los precios ya que los otros participantes, por su tamaño, no están en capacidad de competir, pues no pueden alcanzar los mismos niveles de costos y volúmenes de producción.

En la estipulación de los precios el trust es superior al cartel. El cartel esta obligado a partir, de la estipulación de precios de la empresa que produce más caro, mientras que para el trust no existe más que un precio de producción unitario, en cuyos costos de producción se compensan los de las empresas mejor con las peor instaladas.

Las asociaciones en la industria tienen también, a través del comercio, una repercusión sobre circulación y su operación. Hablamos aquí del comercio como rama económica bien definida. La producción de mercancías hace necesaria su propia movilización; la que se efectúa por las operaciones de compra-venta, y al efectuarse de manera independiente al capital industrial, estas se constituyen como capital comercial, la función del capital comercial no es de producción, y el que se encargue de la movilización de las mercancías, propicia que se reduzcan los costos de circulación y en consecuencia también disminuyen los gastos de producción; es por ello que las grandes unidades productivas han buscado asociarse a las grandes empresas comerciales, pues estas conforme aumentan las ventas, y por consiguiente la producción, necesitan garantizar sus operaciones asegurando la producción que ellos venderán, de esta manera los productores garantizan la salida de sus productos y los comerciantes tendrán los elementos para la venta; pero esos grandes volúmenes de mercancía, solo podrán ser adquiridos por medio de financiamiento bancario.

El cartel representa la unión de la industria y la banca; por ello dispone de mucha capacidad de control económico, el que se expande hasta la esfera comercial, la que será privada de su independencia, ya que le impide el ejercicio de establecer el precio e incluso absorbe otras de sus funciones al utilizar el cartel agentes de ventas. Una parte de los comerciantes se va a ver obligada a convertirse en dichos agentes de venta, a los que se les establecerán los precios de manera directa. Por consiguiente el resultado del proceso, es una disminución del capital comercial. Pero

si ha disminuido el capital también se reduce el beneficio que a él corresponde, que como se sabe, es una deducción del beneficio industrial. Esta disminución del capital comercial propicia una reducción de gastos. El que el cartel haya asumido las funciones comerciales, significa que la industria no cederá ya parte de su beneficio; por ello se entiende que los precios no se modificarán, lo que representa que los que resultan beneficiados, no son los consumidores, los cuales no experimentan ningún cambio, sino los inversionistas del cartel, los que ahora pueden asumir toda la utilidad.¹⁹

Los carteles y los trusts, como hemos visto hasta ahora, son empresas de alta concentración de capital, que no solo agrupan empresas de sus ramos, sino también de ramos de apoyo y complementarios. Es la alta concentración de capital lo que alienta a los bancos asociarse entre sí, para no caer en la influencia de estas grandes unidades económicas. La cartelización promueve la unión de los bancos, y a su vez esta unión promueve la cartelización. El propio cartel presupone un gran banco que esté en situación de abastecer continuamente el crédito de circulación y de producción de todo un sector industrial.

Sin embargo, el cartel motiva también una intensificación de las relaciones entre bancos e industria. A los bancos les interesa ser partícipes en el fomento de los carteles y trust, dado que al eliminar la libre competencia, se posibilita el incremento de las utilidades, lo que estimula a estas empresas para recurrir al crédito para su financiamiento, situación que eleva las ganancias bancarias. en otros términos, la industria actual actúa con un capital que es

muy superior al capital total de su propiedad. Con el desarrollo capitalista crece la suma de dinero que la sociedad pone en manos de los bancos y estos a su vez lo ponen en manos de los industriales, lo que implica que estos generan un situación de dependencia cada vez más fuerte con respecto a los bancos.

La dependencia de la industria con respecto a los bancos es, pues, la consecuencia de las relaciones de propiedad. Una parte cada vez mayor del capital de la industria no pertenecen a los industriales que lo emplean. No puede disponer de este capital más que a través de los bancos, que frente a ellos representa el propietario. Por otro lado, el banco tiene que fijar en la industria una parte cada vez mayor de sus capitales. Toda esta estructura, trae por consecuencia la conformación del capital financiero, el que se desarrolla con el auge de las sociedades por acciones, y tiene su consolidación con la monopolización de la industria, asegurándose así las utilidades de esta. Con la formación de carteles y trusts el capital financiero alcanza su mayor grado de poder, mientras que el capital comercial vive una descomposición muy fuerte.

Aun con toda esta estructura, estas grandes asociaciones monopolicas al momento de fijar los precios, no están en capacidad de determinar la reacción de la demanda ante este hecho. No obstante en la época de crisis estos monopolios pueden conservar sus niveles de precios, lo que no pueden hacer sus competidores, trayendo por consecuencia que la momento de volver al auge económico, esas empresas quedan lo suficientemente castigadas por la baja de sus precios, dejándolas en condiciones de ser absorbidas por los monopolios.¹⁴

1.2) INFLUENCIA DE LA POLITICA NEOLIBERAL EN EL PROCESO DE INTEGRACION Y CONCENTRACION DE LA ECONOMIA EN MEXICO

En nuestro país, se han enfrentado diferentes formas de organización del sistema capitalista en lo que respecta a la economía. Desde aproximadamente mediados del siglo pasado hasta la Gran Crisis de los años 1929-1933, el modelo dominante responde a lo que se le conoce como modelo primario exportador. Luego, desde fines de los treinta hasta 1982, tenemos lo que se denominó la sustitución de importaciones; pero a causa de la crisis de aquel año y bajo circunstancias específicas que ya tratamos, en el año de 1983 apareció el Modelo Neoliberal.¹⁵

En el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, propiamente en el año de 1983, es cuando la estrategia económica neoliberal sustentada en la ideología ortodoxa que atribuye a la intervención del estado la causa de todos los males económicos, se orientó a restaurar el papel del mercado como mecanismo casi exclusivo de la asignación óptima de recursos, maximizador de la producción y del empleo, corrector automático de eventuales desajustes económicos, y garante de inversión productiva y del desarrollo económico, transfiriendo a los agentes privados, gradual pero sostenidamente, las funciones económicas, salvo casos específicos de intervención gubernamental, (concretamente, los diferentes planes del gobierno para salvar al sistema financiero de la quiebra) lo que demuestra que se privilegia a ciertas agrupaciones y áreas del desarrollo económico, ignorando la supuesta eficiencia del mercado.

La reducción de la ingerencia del estado en la economía comprendió la liberación de precios internos, la apertura comercial, la liberalización de flujos de inversión extranjera, la privatización de la mayoría de empresas estatales, la desregulación de mercados financieros, la privatización de servicios de infraestructura pública, la reducción del papel del estado como rector, planificador y promotor del desarrollo económico y del bienestar social, reduciendo o cancelando programas de fomento económico sectorial, de infraestructura económica y de desarrollo social. La tarea prioritaria del estado pasó a ser la estabilidad de los precios, para lo cual se impusieron, entre otras medidas, la eliminación del déficit fiscal y la política monetaria restrictiva.

A trece años de aplicación de la estrategia neoliberal, con más mercado y un estado prácticamente no participativo, la economía mexicana se caracteriza por su alta vulnerabilidad externa, por el desplome del coeficiente de ahorro y ahorro-inversión, por la profundización de la iniquidad en la distribución del ingreso, por el crecimiento vertical del desempleo, por la acumulación de rasgos que profundizan la desarticulación interna y la desigualdad en el desarrollo de la planta productiva, por la insuficiencia y deterioro de la infraestructura; en cambio, han aumentado la concentración del ingreso y la riqueza nacional en pocas manos, la dependencia financiera externa y la desmexicanización del aparato productivo; pero también nos es evidente ante los hechos la inconveniencia de un estado neoliberal, igualmente corporativo, que elude sus responsabilidades nacionales.¹⁴

Podemos corroborar con las cifras lo que se ha expuesto; la distribución del ingreso es cada vez más inequitativa, así como la disminución del poder adquisitivo; este aspecto queda revelado en la evolución de los salarios los que en términos reales del periodo de 1950 a 1973 observan solo seis años en que el poder adquisitivo de los trabajadores se vio disminuido, pero en cambio esta pérdida se vio compensada con los aumentos de 1963, 1965 y 1967. Los seis años de retroceso coinciden con igual número de momentos críticos en la economía, pero dichos momentos se vieron ampliamente superados relativamente rápido, pero del periodo que va de 1975 a 1996, se puede observar una pérdida casi recurrente del poder adquisitivo por la disminución de los salarios reales. Los años más drásticos fueron 1977 año en que se inicio el excesivo endeudamiento externo del país, de ahí el desplome es constante hasta 1980, y es en 1981-82 cuando se da un incremento que no compenso en nada la pérdida sostenida hasta ese momento; a partir de 1983 año en que formalmente se empezó a estructurar el modelo neoliberal, vemos que solo en tres años hay cierta disminución en la pérdida del poder adquisitivo. En 1986 y 1987, esto con la firma del pacto de solidaridad; es decir se logra una estabilización artificial. De 1988 hasta 1996 se da una caída constante, salvo en 1989 en que se dio una enérgica ratificación del pacto; pero en general desde 1983, los salarios se han derrumbado estrechamente, propiciando en consecuencia que los demandantes potenciales en el mercado, los trabajadores no estén en posibilidad de reactivar la demanda total de la economía, y con ello el sector productivo no pueda abandonar el estado crítico en el que se encuentra, por lo menos desde 1983. (ver cuadro núm. 1)

CUADRO NUM. 1a.
 MEXICO: Salario Mínimo Nominal y Real (1950 - 1985)
 (PESOS DE 1920)

Parte)	SALARIO	SALARIO	INCREMENTO	INCREMENTO
AÑOS	NOMINAL	REAL	TD.(nom.)	TD.(real)
1950	0.00266	0.04156		
1951	0.00335	0.04408	25.94 %	6.05 %
1952	0.00455	0.05349	35.82 %	25.88 %
1953	0.00535	0.06524	17.59 %	17.58 %
1954	0.00526	0.05944	-1.68 %	-10.42 %
1955	0.00654	0.06277	20.53 %	7.41 %
1956	0.00579	0.05546	-5.52 %	-11.64 %
1957	0.00686	0.05914	14.52 %	6.23 %
1958	0.00725	0.05943	5.69 %	0.49 %
1959	0.00813	0.06402	12.14 %	7.72 %
1960	0.00953	0.06639	8.61 %	3.71 %
1961	0.00989	0.07187	12.00 %	7.95 %
1962	0.01092	0.07690	10.41 %	7.30 %
1963	0.01244	0.08521	13.92 %	10.80 %
1964	0.01347	0.08670	3.29 %	1.99 %
1965	0.01550	0.10127	18.79 %	16.53 %
1966	0.01572	0.09527	-1.75 %	-5.92 %
1967	0.01835	0.10340	16.54 %	13.78 %
1968	0.01859	0.10803	2.32 %	-0.34 %
1969	0.02120	0.11776	13.43 %	9.02 %
1970	0.02158	0.11479	1.79 %	-2.54 %
1971	0.02491	0.12455	15.43 %	8.51 %
1972	0.02494	0.11709	0.12 %	-5.99 %
1973	0.02621	0.15025	45.19 %	28.32 %
1974	0.05013	0.16822	38.44 %	11.96 %
1975	0.05524	0.15965	10.19 %	-5.09 %
1976	0.07993	0.19240	44.70 %	20.64 %
1977	0.09120	0.16734	14.10 %	-13.12 %
1978	0.10349	0.16196	13.43 %	-3.22 %
1979	0.11973	0.15516	15.74 %	-4.20 %
1980	0.14070	0.14070	17.47 %	-9.32 %
1981	0.18050	0.14563	30.42 %	3.51 %
1982	0.31830	0.15695	73.46 %	7.77 %
1983	0.45900	0.11888	44.20 %	-24.26 %
1984	0.71900	0.11702	56.64 %	-1.56 %
1985	1.10760	0.11503	54.05 %	-1.71 %

NOTA: El Salario Real fue deflactado utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor con base 1980 = 100.

El salario nominal esta expresado en nuevos pesos.

FUENTE: Economía Mexicana en Cifras, Nacional Financiera 1970 y 1985.

Quinto Informe de Gobierno, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, 1987.

CUADRO NUM. 1b.
 MEXICO: Salario Mínimo Nominal y Real (1950 - 1996)
 (PESOS DE 1994)

:(2o parte)	SALARIO	SALARIO	INCREMENT-	INCREMENT-
: AÑOS	NOMINAL	REAL	TO.(nom.)	TO.(real)
: 1955	2.24400	29.15519	102.60 %	-----%:
: 1957	5.96700	31.76502	161.45 %	12.78 %:
: 1958	7.25300	18.23549	23.62 %	-42.27 %:
: 1989	9.13900	19.25256	26.90 %	5.00 %:
: 1990	10.78700	17.94245	18.83 %	-6.39 %:
: 1991	12.08400	16.38620	12.02 %	-6.67 %:
: 1992	12.08400	14.13610	0.00 %	-13.43 %:
: 1993	13.06000	13.95791	3.06 %	-1.54 %:
: 1994	13.97000	13.97000	5.77 %	0.01 %:
: 1995	18.43000	13.65165	31.93 %	-2.28 %:
: 1996	20.66000	11.36920	12.10 %	-16.57 %:
: 1997	24.85000	10.78559	20.26 %	-5.36 %:

NOTA: El Salario Real fue deflactado utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor con base 1994 = 100.
 El salario nominal está expresado en nuevos pesos.

FUENTE: Economía Mexicana en Cifras, Nacional Financiera 1990; Sexto Informe de Gobierno, Lic. Carlos Salinas de Gortari 1994; Segundo Informe de Gobierno, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, 1996.

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

El retiro del Estado de la economía ha tenido impacto en la estructura productiva del país; dicho impacto ha sido contrario a las expectativas esperadas. De 1950 hasta 1981 se puede observar un crecimiento en términos constantes del Producto Interno Bruto; en 1982 con la crisis ya estallada se detecta todavía una disminución poco significativa, pero que ya marca la diferencia; y es de 1983 en adelante, periodo de la instalación del neoliberalismo, en ningún momento mejoraron las tasas de crecimiento, por el contrario, la tendencia en el mejor de los casos permaneció sin cambios, es decir no hubo los niveles de crecimiento que el gobierno esperaba; y es en 1995 y 1996 donde se percibe un movimiento descendente en las tasas de crecimiento real del producto. Este comportamiento, bajo el modelo neoliberal no ha mostrado las grandes mejoras, por el contrario, la tendencia a la desinversión y por tanto la disminución del producto se ha hecho crónica, sobre todo desde 1992 año en que el aumento de las importaciones deprimió al producto al no resultar eficiente en lo general la industria nacional. En 1995 se registro una de las peores disminuciones en el producto tras el error de diciembre de 1994, como sabemos dicho error trajo como una de sus múltiples consecuencias la devaluación de la moneda, significando el hecho un incremento real a los aranceles y con ello se tiene aquella perspectiva que dice que el país que devalúa su moneda abarata sus productos en el exterior, y al interior encarece los productos provenientes del exterior, con ello se esperaba el fortalecimiento de la producción nacional, pero los sectores más productivos, son los que más importan, por tanto el problema no se solucionó pues los costos de producción aumentaron.

Cabe mencionar que las tasas de crecimiento que se muestran en el periodo comprendido de 1987 a 1994, se deben al efecto del cambio de año base, que en este caso fue de 1980 a 1993, con lo que se ven mejores tendencias, y con ello se explica porque en la realidad no se muestran las mejoras que indican las estadísticas, pues solo son efecto de contabilidad y no de situaciones objetivas, como lo es la instalación de planta productiva. (ver cuadro núm, 2)

CUADRO NUM. 2a
MEXICO: Producto Interno Bruto (1950 - 1977)
(millones de pesos)

AÑOS	P.I.B. CORRIENTE	P.I.B. CONSTANTE	CRECIMIENTO CORRIENTE	CRECIMIENTO CONSTANTE
1950	44012	662553.40		
1951	54220	713789.70	23.18 %	7.73 %
1952	57900	742175.40	10.48 %	3.98 %
1953	62091	744211.70	3.66 %	0.27 %
1954	73940	818600.30	19.08 %	10.00 %
1955	86269	888168.80	19.38 %	8.50 %
1956	99336	946893.20	12.54 %	6.84 %
1957	114718	1020768.80	15.48 %	7.57 %
1958	124063	1075059.80	9.15 %	5.32 %
1959	134222	1107214.90	8.19 %	2.99 %
1960	150511	1197090.60	12.14 %	8.12 %
1961	163265	1256093.30	8.47 %	4.93 %
1962	176030	1314783.40	7.82 %	4.67 %
1963	195983	1419817.00	11.33 %	7.99 %
1964	231370	1585836.90	18.06 %	11.69 %
1965	252028	1686674.90	8.93 %	6.48 %
1966	280090	1805725.70	11.13 %	6.93 %
1967	306317	1918943.30	9.36 %	6.27 %
1968	359145	2075061.50	10.72 %	8.14 %
1969	374700	2206285.20	10.54 %	6.32 %
1970	419700	2358991.20	11.68 %	6.92 %
1971	452400	2457394.50	8.05 %	4.17 %
1972	512300	2665974.50	13.24 %	8.49 %
1973	619600	2890158.40	20.94 %	8.41 %
1974	712501	3066769.20	47.27 %	6.11 %
1975	1120192	3238848.00	22.76 %	5.61 %
1976	1402163	3376135.50	25.17 %	4.24 %
1977	1782865	3492366.00	35.65 %	3.44 %
1978	2415342	3730491.90	26.99 %	6.25 %
1979	3125247	4126576.10	31.90 %	7.15 %
1980	4470077	4470077.00	40.31 %	8.32 %
1981	6127632	4662219.00	37.08 %	8.77 %
1982	7979791	4831689.00	59.90 %	-0.63 %
1983	17378720	4628937.00	82.48 %	-4.20 %
1984	29471575	4796050.00	64.84 %	3.61 %
1985	47391702	4920430.00	60.80 %	2.59 %

NOTA: Deflactación en base a 1980 = 100.

El P.I.B. corriente y constante están expresados en viejos pesos.

FUENTE: Economía Mexicana en Cifras, Nacional Financiera 1979 y 1986.

Quinto Informe de Gobierno, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado 1987.

Cuadernos de información inmediata, I.N.E.C.I. Mayo 1986.

CUADRO NLM. 25
MEXICO: Producto Interno Bruto (1980 - 1996)
(millones de pesos)

ANOS	P.I.B. CORRIENTE	P.I.B. CONSTANTE	CRECIMIENTO CORRIENTE	CRECIMIENTO CONSTANTE
1985	79192	974000.25	87.10 %	-----X
1987	192801	1043860.31	143.48 %	5.02 %
1988	389258	1064337.60	101.90 %	2.01 %
1989	503668	1085815.00	29.39 %	1.97 %
1990	738898	1140868.00	46.76 %	5.07 %
1991	949149	1189017.00	28.45 %	4.22 %
1992	1125334	1232162.00	18.56 %	3.63 %
1993	1258196	1258196.00	11.63 %	1.95 %
1994	1423394	1311661.00	13.31 %	4.42 %
1995	1841324	1250774.00	29.38 %	-6.15 %
1996	2544218	1293217.00	38.17 %	5.09 %

NOTA: Deflatación en base a 1993 = 100.

El P.I.B. tanto corriente como constante se expresa en \$ pesos.

FUENTE: Economía Mexicana en Difras, Nacional Financiera 1986 y 1990.
Cuarto Informe de Gobierno, Lic. Carlos Salinas de Gortari
1992.

Cuadernos de información inmediata, I.N.E.G.I. Mayo 1996.

Agenda del economista, nums. 13, 17 y 18; Colegio Nacional de
Economistas; 1996-1997.

Las políticas neoliberales de estabilización y ajuste económico han tenido enormes costos sociales que conforman una deuda social muy superior a la deuda externa mexicana. La política de topes salariales por debajo del índice inflacionario y el abarrotamiento de los mercados de trabajo por la nula generación de empleos nuevos y la contracción de los existentes, provocaron la severa degradación de la participación de los salarios en el producto nacional. Los salarios mínimos sufrieron una reducción ininterrumpida a lo largo de estos trece años de neoliberalismo mexicano hasta el grado de haber perdido mucho más del 60% de su poder adquisitivo que tenían en 1982; los salarios contractuales sufrieron una disminución igualmente vertical de su poder de compra; y los salarios manufactureros sufrieron pérdidas sumamente impresionantes.

Las políticas contractivas provocaron el desplome vertical del nivel general de empleo; en todo el periodo neoliberal mexicano, deduciendo los empleos perdidos, solo se generaron menos de dos millones de plazas laborables con su respectivo sueldo, mientras que el promedio anual de nuevos demandantes de empleo ha sido de un millón cien mil personas, lo que da por resultado que en 13 años de liberalismo diez millones cuatrocientas mil personas no encontraron empleo, más las que fueron despedidas en ese mismo periodo y no pudieron acomodarse. Como resultado, se registró una degradación generalizada de los niveles de vida de las mayorías tanto empresariales como sociales; pues solo los grandes corporativos progresaron.

La distribución funcional del ingreso, que nunca ha sido buena en México, empeoró brutalmente bajo el modelo neoliberal. Mientras las ganancias de algunos empresarios, en conjunto (los 20 selectos) pasaron a ser aproximadamente el 80% del Producto Interno Bruto.

La distribución familiar del ingreso que tampoco fue buena el pasado, sufrió una grave evolución regresiva bajo el modelo neoliberal mexicano: el 40% de los hogares de menores ingresos disminuyó su participación en el ingreso familiar total, mientras que el 10% de la población con mayores ingresos aumentó fuertemente su participación.¹⁷

Finalmente el modelo neoliberal mexicano ha resultado también marcadamente excluyente para la mayoría del empresariado mexicano:

PRIMERO: porque las privatizaciones dirigidas y las políticas preferenciales de precios relativos provocaron una redistribución de la riqueza y del ingreso empresarial en favor de grupos oligopólicos, creando utilidades monopólicas.

SEGUNDO: porque las políticas de estabilización y ajuste estructural y particularmente la apertura comercial, beneficiaron a un reducido grupo de empresas y afectaron adversamente a la mayoría, impactando ramas completas de la industria y de la producción primaria cuya crisis es tan severa que su producción es hoy muy inferior en términos reales a la de 1981.

TERCERO: porque la liberalización de los mercados financieros desencadenó una febril especulación bursátil y financiera que ha enriquecido a unos cuantos.¹⁸

Solo el 0.74% de la población detenta capitales que representan un muy alto porcentaje del Producto Interno Bruto. De esta manera, como contraparte de la pauperización de las mayorías nacionales y de la casi totalidad de la micro, pequeña y mediana industria, se produjo una superconcentración del ingreso y la riqueza en favor de una reducida élite de hombres de negocios, trece de los cuales son hoy de los más ricos del planeta, siendo evidente quiénes son los grandes beneficiados del modelo neoliberal mexicano.

Podemos concluir diciendo que las políticas macroeconómicas planteadas por el modelo son las que en primer termino favorecieron la concentración y la integración económica dado que han hundido el aparato productivo, obligándolo a fusionarse a los empresarios débiles con los grupos empresariales más fuertes, o bien los grandes grupos absorben a las plantas empresariales pequeñas o las áreas que inciden tras haberse arruinado; *la política comercial*, obligó al productor nacional a competir en condiciones de desventaja por las diferencias estructurales; *la política cambiaria*, que remata en la alta inestabilidad cambiaria, propicia la incapacidad de planear para que se pueda adquirir equipo y materias primas indispensables para muchas empresas y *la política crediticia*, que ha elevado las tasas reales de interés perjudicando gravemente a los micro, pequeños y medianos empresarios.

La disminución del déficit de las finanzas públicas favorece sólo a la esfera financiera y a los que adquirieron empresas paraestatales, dado que lo hicieron a precios muy bajos.

El modelo neoliberal mexicano muestra efectos concretos y reales los que son la profunda caída de los salarios reales; aumento de las desigualdades productivas; aumento de la concentración de la producción y del ingreso; fragilidad financiera; alta especulación de la bolsa; incapacidad de lograr condiciones de crecimiento económico sostenido en forma endógena, lo cual hace altamente vulnerable y frágil a la economía nacional; aumento de la dependencia de los recursos externos; alto costo político, económico y social, dado su carácter excluyente.

El contexto de economía abierta ha llevado a despilfarrar recursos que merman las posibilidades de crecimiento económico para el mediano y largo plazo. Se genera una dinámica cada vez más frágil, que no descansa en bases reales productivas, sino en entrada de capitales.

La política económica predominantemente no ha superado los problemas productivos, los cuales se han agravado, manifestándose en déficit comerciales crecientes, en disminución de salarios reales y menor o nulo empleo productivo. Al no configurar estas condiciones de crecimiento económico sostenido y menos vulnerable, se pone de manifiesto el fracaso de dicha política, tanto del diagnóstico del cual parte, como del instrumental de política utilizado. Han sido los motivos de la acumulación del sector hegemónico los que han predominado y no el afán de superar el estado actual de cosas y configurar condiciones para el crecimiento sostenido.

Las políticas dirigidas a priorizar la acción del mercado para regular y reestructurar la economía, tal como la apertura externa,

han tenido efectos adversos sobre la esfera productiva y el crecimiento sostenido de largo plazo de la economía.

Al disminuir el Estado su participación en la economía y subeicitarse a las necesidades del mercado, éste no ha podido resolver los desequilibrios productivos, ni cubrir las funciones vacantes del sector público. La inversión del sector privado es orientada por objetivos diferentes a los que guían a la inversión pública. Ésta debe canalizarse a eliminar cuellos de botella, a desarrollar obras de infraestructura y sectores estratégicos que aseguren condiciones de crecimiento a largo plazo en la economía.

No existen bases reales productivas y financieras internas capaces de cerrar y de financiar los desequilibrios macroeconómicos existentes, por lo que el modelo descansa en la entrada de capitales. Será indispensable asumir medidas que permitan la independencia económica de los recursos externos. La inversión extranjera que en los últimos tiempos ha ingresado al país no viene a resolver los problemas productivos y a modernizarse en forma generalizada la planta productiva del país; por otra parte se relega la esfera productiva, por lo que se acentúan los problemas de producción, la baja de la productividad y los desequilibrios intersectoriales e intrasectoriales los que impiden el verdadero desarrollo.

Hasta aquí se ha expresado la forma como la política neoliberal mexicana ha influido el proceso de concentración e integración económica que nuestro país vive actualmente. Se sientan las bases para que en el contexto general de la economía, se afirme ante lo expuesto

en este capítulo que el modelo propicio las condiciones para que se monopolizaran diversos sectores de la economía además de que en muchos de estos sectores no existía la libre competencia por la disparidad de posibilidades de los participantes y otras razones ya expuestas.

Se concluye en este plano teórico que en la investigación concreta del sector interesado, el modelo neoliberal propicio las condiciones para la integración y concentración del transporte federal de pasajeros y en el plano real no existe la libre competencia propuesta por el modelo económico en dicho sector.

NOTAS DEL CAPITULO PRIMERO.

1.- Tomado de Barajas Manzano, Javier. MICROECONOMIA INTUITIVA. Pag.207.

2.- En la lógica del sistema, podemos observar que siempre debe existir una utilidad, lo que da objeto a la inversión y a la operación de las diversas empresas; cuando por algún motivo no es productiva la empresa o bien no se tienen los recursos indispensables para realizar el proyecto, se puede acudir a otra instancia que es el sector financiero, el que canalizará los recursos de la sociedad a manos de los empresarios.

3.- Como ejemplo del primer tipo tenemos la microempresa. Para el segundo, los grandes corporativos donde parte del capital obtenido por la venta de acciones es tratado y utilizado como crédito obtenido para el financiamiento, además que estas empresas son manejadas por personas ajenas a la propiedad. El tercer tipo de empresa es la gran empresa accionaria, teniendo por ejemplo a Grupo CIFRA.

4.- Estas empresas tienen poder suficiente como para afectar la vida de las sociedades de inversionistas, por lo que en muchos casos se hace necesario establecer controles legales para estos conglomerados.

5.- Lo que en México se ha dado por llamar La Nueva Cultura Laboral; concepto que enmarca toda una serie de costumbres no contempladas por la ley y que en la mayoría de los casos la contraponen.

6.- Tomado de Altfest, Lewis. INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS. Pag. 50.

7.- Esta situación es estatutaria, los socios acuerdan ser solidarios de todas las eventualidades dado que participan por igual de los beneficios; así mismo, el que uno de los participantes decida salir de la sociedad no es algo permisible, pues para conservar la fuerza de la empresa, es necesario mantener el monto de capital social y solo lo lograría si otro socio decidiese adquirir sus intereses.

8.- Defensa y justificación que efectúa Hayek para pronunciarse en favor del monopolio.

9.- "Mientras que las personas que poseen dones especiales u objetos únicos tenga derecho a no emplearlos, resulta paradójico que tan pronto como decidan emplearlos con fines económicos estas personas estén obligadas a explotarlos al máximo." Decía Hayek.

10.- La gran aceleración que experimenta la combinación en la fase del desarrollo capitalista más reciente es debida a los fuertes impulsos que han nacido de las causas económicas, especialmente de la carterización. Pero, al mismo tiempo, esto implica que la combinación nacida de las causas económicas ofrece muy pronto oportunidad de aplicación a las mejoras técnicas del proceso de producción.

11.- Tanto como la comunidad de intereses como la fusión pueden ser parciales, entonces permiten la existencia de la libre competencia en el sector de la industria correspondiente.

12.- Así forman aquellas grandes empresa, sobre todo la corporación, la base de una producción que puede trabajar en grandes proporciones con utilidades tanto en tiempos buenos como en malos y que también encuentra salida para sus productos.

13.- La reducción de las operaciones comerciales significa también la liberación del capital empleado en la esfera comercial y que ahora busca nueva órbita de inversión. En determinadas circunstancias este hecho puede incrementar el impulso a la exportación de capital.

14.- Se recuerda la idea inicial de Hilferding; "El proceso de concentración industrial del capital, es algo natural dentro del desarrollo del sistema capitalista" y no es un proceso buscado para lograr la eficiencia como lo afirman los neoliberales.

15.- Valenzuela, José. MEXICO ¿FIN DE UN REGIMEN? Pags. 7 y 8.

16.- No olvidemos que el cúmulo de responsabilidades del Estado, fueron transferidas a la iniciativa privada, y esta mediante la conformación de monopolios ejerce una fuerte regulación de la economía, además de que tienen la fortaleza suficiente para influir en las decisiones políticas del país.

17.- Esta situación es producto de los procesos de concentración y centralización del capital, el que ha propiciado que muchas personas sean desplazadas de la esfera productiva, al haber sido absorbidas sus empresas por los grandes corporativos; además por este medio se logro ejercer presión suficiente para contener los salarios, con lo que las familias dejaron de percibir la parte de la riqueza que les correspondía por su trabajo.

18.- Motivos Primero, Segundo, Tercero, fueron tomados de Calva, José Luis. EL MODELO NEOLIBERAL MEXICANO. Pags. 110 y 111.

C A P I T U L O N U M E R O 2.
EL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE
PASAJE ANTE EL MODELO NEOLIBERAL

2.1) ESTRUCTURA JURIDICA DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE ANTES Y DESPUES DE 1989.

2.1.1) ESTRUCTURA JURIDICA DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE ANTES DE 1989.¹

En México desde que tuvo su origen el Autotransporte Público Federal de Pasaje, no ha contado siempre con una legislación que lo norma, y pero al generarse esta, a lo largo del tiempo ha sufrido modificaciones, o bien se ha recreado. En este apartado se expresaran los puntos nodales que siempre se han contemplado en la ley, y que normaron esta sector por setenta años.

Corresponde a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes planear, autorizar mediante concesión o permiso el servicio público de autotransporte federal de pasajeros, coordinar su operación y controlar la prestación del mismo; ante esta obligación, la Secretaría fijaba y modificaba las tarifas y las reglas de aplicación, así como las normas técnicas y administrativas a que debía sujetarse este servicio.

Las concesiones para explotar el servicio federal de transporte de pasajeros se otorgaban unicamente a mexicanos por nacionalidad y a las sociedades constituidas por estos; y es en los títulos de concesión donde se establecían las condiciones en las que se prestaría el servicio.

Las concesiones, se otorgaban por diez años, los que podían ser prorrogables; en estas se establecían las bases generales a las que debían de sujetarse la organización y el funcionamiento del servicio; la ruta o rutas a explotarse; la clase de servicio; el número y tipo de unidades que amparaba la concesión.

La secretaria estaba facultada a modificar o agregar las condiciones que resultasen pertinentes; por otra parte dicha concesión se podía ceder a algún otro empresario y/o sociedad.

Las concesiones podían ser revocadas por no prestar el servicio con eficiencia, regularidad y uniformidad; además de las que pudiese haber estipulado la Secretaría en su momento. El concesionario tenía que prestar el servicio con regularidad, uniformidad y continuidad que hubiere requerido la ruta a cubrir de acuerdo con lo solicitado.

El servicio como tal debía atenderse de acuerdo a su forma de operación y al tipo de vehículo bajo la clasificación de primera de lujo, de primera y de segunda clase. El servicio de primera de lujo operaba en viajes de origen y destino entre poblaciones, y ofrecían al pasajero servicios adicionales para su comodidad; se prestaba en autobús integral hasta de 7 años de antigüedad, con sistema de aire acondicionado, asientos reclinables, sanitario, equipo de sonido, tacógrafo y otras características que se especificaran. El servicio de primera clase es el que se operaba en viajes de origen y destino entre poblaciones limitado al número de pasajeros igual al de asientos con el que cuenta el autobús. Se prestaba en autobús integral que contase con aire acondicionado, asientos reclinables, sanitario, tacógrafo y otras características que se especificaran.

El servicio de segunda clase, es el que operaba entre poblaciones o puntos del camino con paradas intermedias pudiendo admitir pasajeros de pie hasta en un 20% más de la capacidad de asientos del autobús. Las características de los vehículos para prestar este servicio eran emitidas por la Secretaría.

Los concesionarios podían celebrar convenios entre sí para la prestación de servicio de la misma clase y enrolar sus vehículos indistintamente en la ruta que tengan autorizadas. Estos convenios y enrolamientos debían registrarse ante la Secretaría. Independientemente de esta situación los servicios tenían que prestarse conforme a horarios que garantizarán la mejor oferta al usuario. Los horarios, frecuencias y recorridos diarios, debían cubrirse de acuerdo con la capacidad de uso de cada vehículo, el total de kilómetros que establezca la Secretaría y que corresponda al número de unidades autorizadas. Los horarios registrados se tenían que observar estrictamente, quedando prohibido suspender o posponer alguno o algunos de los viajes que contemplen, aunque no contaran con el suficiente pasaje, salvo casos fortuitos o de fuerza mayor.

El servicio tenía que operarse desde terminales en los centros poblados en que los autobuses de cada ruta inicien o terminen su trayecto para ascenso y descenso del pasaje. La Secretaría podía autorizar servicios conexos, de paquetería y encargos, a los concesionarios del servicio y determinaba las normas y procedimientos a que tenían que sujetarse en la prestación de estos servicios.

Los concesionarios de conformidad con las disposiciones administrativas aplicables, tenían que capacitar por obligación a su personal, principalmente conductores para que estos se desempeñaran adecuadamente en el servicio; hasta la fecha este aspecto permanece intacto dentro de la ley; es decir los concesionarios siguen teniendo esa obligación, la que han extendido a mecánicos y otro personal.

Las tarifas eran formuladas, fijadas y aplicadas por la Secretaria de acuerdo a la clase de servicio y ruta a servir.

El concesionario estaba obligado a asegurar al pasajero y a sus pertenencias contra eventos riesgosos que acontezcan durante la prestación del servicio; para ello era y sigue siendo obligación del concesionario entregar al pasajero un boleto en el que se indiquen las características del viaje, además de un talón de control de equipaje y ambos deben de mencionar que se cuenta con seguro de viajero.

El usuario quedaba obligado a conservar su boleto durante el viaje, conservar sus prendas que pudiesen transportarse a bordo. A no exceder el equipaje a un peso de 25Kg. Tiene derecho a recibir indemnización por equipaje perdido por responsabilidad del transportista de 50 salarios mínimos, hasta el total del valor declarado del equipaje y a recibir el servicio que indica el boleto.

Como se denota existe una amplia regulación en lo que se refiere a la fijación de tarifas y prestación de servicios conexos, además de la vigilancia que se ejercía en la explotación de las rutas concesionadas y los convenios alternos.

2.1.2) ESTRUCTURA JURIDICA DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE DESPUES DE 1989.^e

En este periodo se efectuaron cambios significativos en la ley, con respecto a la forma de operación del autotransporte público federal de pasajeros, pero lo que se refiere al control y vigilancia, la estructura permanece invariable en lo estructural.

Para la operación del servicio de Autotransporte Público Federal de Pasaje, así como para el servicio de transporte de paquetería y envíos, y la construcción, operación y explotación de terminales se requiere permiso otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Los permisos referidos, solo se otorgaran a mexicanos y a las sociedades constituidas de acuerdo a las leyes mexicanas. La Secretaría es la única facultada para establecer las modalidades en la prestación del servicio de transporte de pasaje y servicios auxiliares; además de que se decreta la liberación de rutas, es decir las empresas existentes conservan su derecho de operación, pero no de propiedad de la ruta, con lo que se permite la generación de nuevas líneas.

Los permisos para el transporte federal de pasajeros contendrán motivación y fundamento legal; nombre y domicilio del permisionario; registro federal de contribuyentes; clase de servicio; derechos y obligaciones del permisionario; ruta; número y tipo de unidades que ampara; características y condiciones generales de operación; vigencia y causas de revocación.

Los permisionarios estarán obligados ha ser solidarios con su personal además de otorgarle capacitación adecuada para la operación del vehiculo que sea asignado; dichos vehiculos deberán cumplir con la normatividad de peso, dimensión, equipamiento, capacidad y limite de velocidad establecida. Estos vehiculos, deberán estar dotados de placas, calcomanías y tarjetas de circulación; las que estarán sujetas al proceso de expedición y renovación que determine la secretaría.

Atendiendo al modo de operación, y al tipo de vehiculos, el Autotransporte Federal de Pasaje puede prestar los siguientes servicios:

- I.- De lujo. (ejecutivo) .
- II.- Primera Plus.
- III.- De primera.
- IV.- Económico.
- V.- Mixto.

Los servicios ejecutivo y primera plus operarán en viajes directos de origen a destino y deberán prestarse en autobús integral del último modelo de fabricación del año en que ingrese al servicio, con limite de operación a diez años contados desde el momento en que se otorga el permiso. Estos autobuses deberán estar dotados de asientos reclinables, aire acondicionado, sanitario, sonido ambiental, cortinas, televisión y servicio de cafetería; cabe hacer notar que antes que se legislara en este periodo sobre este tema, los concesionarios ya habían diseñado el equipamiento de los autobuses según el servicio.

El servicio de primera operará en viajes directos de origen a destino, deberá prestarse en autobús integral hasta de diez años de antigüedad al momento de integrarse al servicio, con límite de operación de quince años contados a partir del año de fabricación, equipado con aire acondicionado, asientos reclinables y sanitario. En la realidad casi la totalidad de líneas de primera, sus autobuses añaden al equipamiento la televisión.

El servicio económico operará con paradas intermedias entre el origen y el destino, con autobús integral o convencional, con antigüedad máxima de doce años al ingresar al servicio y con límite de operación de quince años contados a partir de su fabricación.

El servicio mixto se prestará para el transporte de pasajeros y carga en un mismo vehículo, cuyo interior se encontrará dividido en dos partes, una para las personas y sus equipajes y otra para las mercancías, su operación se sujetará a los mismos términos del servicio económico.

Los servicios de autotransporte federal de pasajeros se prestarán con regularidad, uniformidad, continuidad, y con sujeción a horarios, los cuales deberán registrarse ante la secretaria y se mantendrán en aplicación los dos meses posteriores a su registro y deberán estar a la vista del público. Los horarios se cumplirán estrictamente aun cuando no haya pasaje suficiente y solo se interrumpirán por causas de fuerza mayor.

En los casos que se pretenda suspender el servicio o bien cancelar en una ruta o tramo, de la misma, los autotransportistas estarán obligados a dar aviso a la secretaría y al público usuario, cuando menos con treinta días hábiles de anticipación, así como tramitar las bajas correspondientes.

La operación de los servicios requerirá de terminales para el ascenso y descenso del pasaje en las poblaciones donde inicie o termine el recorrido. Considerando las clases de servicio y las características de las poblaciones la Secretaria emitirá las condiciones que requerirá cada terminal.

Los autotransportistas podrán celebrar convenios entre si para la prestación de servicios de una misma clase y enrolar sus vehículos ruta que tengan autorizada. Los convenios y enrolamientos tendrán que hacerse del conocimiento de la secretaría.

El usuario queda obligado a conservar su boleto durante el viaje, conservar sus prendas que pueda transportar a bordo. A no exceder el equipaje un peso de 25Kg. por persona. Tiene derecho a recibir indemnización por equipaje perdido por responsabilidad del transportista de 50 salarios mínimos, hasta el total del valor declarado del equipaje y a recibir el servicio que indica el boleto. A recibir el reintegro de su pasaje si la corrida sufre un retraso de más de dos horas y que no se le aplican ajustes tarifarios a boletos adquiridos con anterioridad.

Las terminales de autotransporte federal de pasajeros podrán ser construidas, operadas, y explotados por el permisionario de autotransporte de pasajeros para su propio servicio y en su caso, con opción de renta a terceros; particulares para renta a autotransportistas, y los gobiernos estatales y municipales.

La ubicación y superficie del terreno, proyecto arquitectónico, e inicio de construcción y de operación será autorizado por la secretaria.

En las terminales deberán existir servicios sanitarios con instalaciones adecuadas y sin costo alguno para los pasajeros. Complementariamente se podrán proporcionar estos servicios al público en general y sujeto a precio, en otras instalaciones dentro de las terminales.

En la operación de los servicios de autotransporte federal de pasajeros, los autotransportistas podrán determinar las tarifas y sus modificaciones, sin que requieran aprobación de la secretaria, debiendo registrarlas ante esta con siete días de anticipación a su aplicación. Las tarifas registradas serán las máximas y a partir de ellas los permisionarios estructurarán las promociones y los descuentos. Los autotransportistas deberán tener a la vista del público las tarifas, las opciones por ruta y las promociones.

En donde no exista competencia, la secretaria solicitará la opinión de la Comisión Federal de Competencia y en caso de que esta dictamine en ese sentido, establecerá las bases tarifarias respectivas.

Se considera que existe competencia efectiva en una ruta determinada cuando haya dos o más prestadores del mismo servicio o sustitutos de éste en la misma ruta o por rutas alternativas, o cuando existiendo un solo prestador no existan barreras relevantes de acceso al mercado de que se trate.

Los autotransportistas deban entregar a todo pasajero en el momento en que se cubra el importe de su viaje, un boleto que contendrá, además de los requisitos fiscales respectivos, los siguientes; denominación social de la empresa; clase de servicio; origen y destino; precio del pasaje; número de asiento; mención del seguro del viajero y monto a cubrir por el equipaje extraviado cuando no este declarado su valor.

Esencialmente las diferencias que existen antes y después de 1989 son tres; la primera esta manifestada en la variedad de servicios que van a existir posterior a la época de la desregulación; una segunda diferencia esta dada en los convenios entre las empresas para la explotación de rutas, pues en la actualidad solo basta con dar conocimiento a la Secretaría y la tercer diferencia es la liberación actual de las tarifas, siendo los transportistas quiénes las determinan.

Procedemos pues a mostrar la forma en que se solicita la aprobación de las Sociedades de Autotransporte, dado que se muestran los requerimientos para ello, quedando claro en parte como se da la aplicación del Reglamento del Autotransporte Federal de Pasaje y donde tendrán su base de operación las líneas canadienses y estadounidenses que operen en el mercado mexicano.

APROBACION DE SOCIEDADES DEL AUTOTRANSPORTE.º

Objetivo:

Aprobar las Escrituras Constitutivas de Sociedades que contemplen en su objeto social la prestación del Servicio de Autotransporte Federal, que estén integradas por mexicanos y acrediten contar con autorizaciones para la explotación del servicio.

Requisitos.

El interesado deberá presentar en original y dos copias los siguientes documentos:

- * Solicitud por escrito, forma DGTT-142 o Forma DGTT-123.
- * Copia certificada de acta constitutiva o proyecto de la misma
- * Documento que acredite al promovente como representante de la empresa autorizado para realizar los trámites.
- * Identificación del promovente.
- * Documento que acredite el domicilio del solicitante.
- * En caso de tratarse de aportación de permisos para la constitución de las empresas; deberá presentar además original y 2 copias de los mismos.

Lineamientos de Operación.

1.- Únicamente se atenderán las solicitudes debidamente integradas de las personas morales que se encuentren domiciliadas (domicilio social) en la jurisdicción de la Delegación. Para el caso de las empresas de Autotransporte Federal de Carga la solicitud deberá formularse mediante escrito específico.

2.- Se verificará que todos los socios sean mexicanos y en caso de existir menores de edad, que éstos se encuentren debidamente representados por sus padres o tutores; que las aportaciones de autorizaciones o vehículos, se efectúen por los Titulares de las mismas; asimismo, se deberá corroborar que el monto y número de las acciones corresponda al capital social manifestando y que cuenten con cláusulas de exclusión de extranjeros.

3.- En el caso de Sociedades Cooperativas se seguirá el mismo procedimiento, emitiendo previamente opinión de viabilidad a fin de que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social expida la autorización y registro correspondiente: en cuyo caso se otorgará el oficio de aprobación.

4.- Para la realización del trámite, la Delegación de Transporte Terrestre deberá consultar los lineamientos para la constitución de sociedades a excepción de aquellos cuyo objeto social esté referido al Autotransporte Federal de Pasajeros o Exclusivo de Turismo, los cuales se identificarán a través del Registro Federal de Contribuyentes.

5.- Cuando el promovente haya acreditado mediante poder notarial estar autorizado para realizar trámites, no se exigirá este requisito para gestiones subsecuentes que correspondan a la misma empresa.

6.- Se deberá enviar; dentro de los primeros cinco días de cada mes, a la Subdirección de Autotransporte de Pasajeros y de Turismo o de Autotransporte de carga, según sea el caso; copia de los oficios de aprobación expedidos durante el mes anterior.

Este es un documento integro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que nos muestra como se instituyen las Líneas Camioneras de Servicio Federal. Aquí se nos presenta que solo serán mexicanos los que pueden formar y manejar empresas de Autotransporte, lo que indica que en el marco del Tratado de Libre Comercio las Líneas propiedad de estadounidenses y canadiense que participen en el mercado mexicano tendrán su origen y control en sus propios países. Aquí pues, encontramos la base de aplicación para el Reglamento de Autotransporte Federal, en lo que se refiere a pasaje y que ya a sido expuesto en este apartado.

2.2) IMPLICACIONES QUE EL MARCO JURIDICO HA TENIDO EN EL DESEMPEÑO DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE.

En este momento, tenemos ya conocimiento de lo que expresaba la ley tanto en el momento de la regulación como el de la desregulación; lo que nos permite analizar el impacto que ha tenido en el sector.

El inicio del Autotransporte Público Federal de Pasaje en México, tuvo su origen al termino de la Revolución, pues a causa de ese conflicto, la infraestructura ferroviaria fué destruida, lo que trajo por consecuencia que la transportación de pasajeros se viera interrumpida, por lo que algunas personas en pequeños vehiculos motorizados, se dedicaran a trasladar a sus destinos a las personas por los casi inexistentes caminos, las que otrora se movilizaban por tren. Al paso de los años el gobierno no logro la restitución plena de los servicios ferroviarios, ni mucho menos la ampliación que el aumento de la población demandaba; por esta razón el Ferrocarril quedo restringido al transporte de carga, mientras que el de pasajeros fue plenamente asignado a la iniciativa privada, por ello el gobierno creo un marco legal que otorgo toda una serie de prerrogativas para proteger y fomentar la inversión en el transporte carretero, esto durante los años treinta y bajo el amparo de ese marco, las personas que ya orestaban el servicio, contaron con alicientes para formalizar y sistematizar su actividad, surgiendo las primeras lineas legalmente constituidas, además ingresarón al mercado nuevas líneas, sentándose las bases del sistema de transporte camionero actual."

En este primer momento, la ley autorizó la concesión de rutas para fomentar y garantizar las inversiones de los empresarios, en el momento en que no existía la infraestructura para otorgar el servicio de transporte vía tierra; esta situación implicaba que ninguna otra empresa de transporte ajena a la concesionada podía prestar el servicio en la misma ruta, salvo si su modalidad fuese otra, por ejemplo, si la línea que ya existía prestaba servicio de segunda clase, podía entonces entrar una de primera clase. Las concesiones que el gobierno otorgó a las líneas permitieron que estas ejercieran inversiones muy por encima de todas las previsiones de aquel, por ello no hubo la necesidad de revocarlas en ninguno de los casos, ya que en lo general, el servicio fue muy eficiente y en ascenso, hasta la década de los ochenta, en que experimento una fuerte caída, sobre todo en lo tecnológico. Se permitió por estos mecanismos generar un activo para las líneas, el que era diferente al equipo e instalaciones; la ruta adquirió valor, lo que la hizo suceptible de ser enagenada.

El éxito de las líneas camioneras, eximió al gobierno de la obligación de invertir el capital necesario en ferrocarriles. además de que las necesidades de transportación de la población eran canalizadas através de las líneas, lo que permitió que el Estado tampoco se ocupara de estos asuntos.

Ante el fuerte crecimiento de las líneas, producto de la no inversión en ferrocarriles, además de la preferencia que la demanda tuvo y tiene por este medio de transporte, propició que se

invirtiera en carreteras, lo que dio una nueva perspectiva a la actividad camionera, se amplió el servicio, se pudo comprar otra clase de equipo, y se generó ante la incursión de ese equipo, la institución de una tercera modalidad de servicio, siendo en adelante de segunda, primera clase y de lujo. Entonces como una forma más estricta de control de ganancias y de la actividad de este sector, se hizo indispensable imponer un control tarifario, para hacer contrapeso al concesionamiento, es decir el gobierno se propuso evitar que las líneas ejercieran poder monopólico en la definición de precios y tarifas, es decir, el gobierno establecía las tarifas, las que eran fijadas unilateralmente a partir de los costos de los elementos requeridos para la operación, que a su vez también eran fijados por el estado; por ello en recorridos de la misma distancia, las tarifas eran iguales; a la larga se propició que las líneas buscaran transportar los mayores volúmenes de pasaje posible para obtener un mejor volumen de utilidades, ya que era la única forma de lograrlo, apoyándose por supuesto en un aumento en la inversión, la que tenía sustento en la ausencia de competencia, lo que al paso del tiempo provocó que una parte muy importante de las empresas al afianzar su posición no tomaran providencias o simplemente no se mostraran interesadas en reinvertir en su parque vehicular, entre otros motivos, lo que llevo sobre todo en los años ochenta a no tener recursos para reponer los autobuses, otras simplemente al no poder captar mejores volúmenes de pasaje fueron quedando rezagadas hasta ser desplazadas del servicio federal y algunas líneas específicas fueron absorbidas por otras durante el transcurso del periodo 1960-1988.

Se estableció todo un control para asegurar que se prestara el servicio según se hubiera acordado, dicho de otra forma, el prestador del servicio estaba obligado a respetar horarios, frecuencias y modalidad del servicio a la que se hubiese comprometido; se destaca que no se podía desempeñar ninguna modalidad más que la autorizada; siendo estas solo las tres que ya fueron mencionadas.

Se autorizó el hecho de que las diferentes líneas pudiesen convenir la explotación común de sus rutas, siendo esta situación específica la que permitió en los años sesenta la constitución de los grupos camioneros, pues varias líneas pudieron unirse entre sí para ampliar su ruta (caso específico de Tres Estrellas de Oro y Norte de Sonora, las que al unirse posibilitaron la ruta México-Tijuana), o bien comprar líneas con el mismo fin, o para prestar otra modalidad de servicio (fue la situación de la Estrella Blanca al adquirir la Lázaro Cárdenas, Frontera y Transportes de Norte entre otras y del ADO al comprar la Flecha Roja). Estos grupos empezaron a actuar en mejores condiciones que las demás líneas, puesto que su posición les permitió ampliar el mercado, ofreciendo dos o tres de las modalidades de los servicios permitidos, posibilitando la obtención de grandes utilidades; por otra parte, la diversificación de rutas les dio la posibilidad de adquirir las líneas que quedaron inmersas en su área de acción, teniéndose por consecuencia la generación de grandes empresas camioneras, las que serían la base de los enormes Grupos que hoy existen. Este es el contexto en que se arribó al año de 1989.

En el año 1988, empezaron a ingresar en el mercado de autotransporte las ideas de desregulación, las que tuvieron su culmen en 1989 con el consecuente decreto de liberalización de las rutas y del servicio en general: por supuesto se generó una nueva legislación. Cabe mencionar que los empresarios del ramo se opusieron tanto al decreto de desregulación como a la legislación, ya que entre otras cosas permitía esencialmente el establecimiento de nuevas líneas, por ello, los empresarios consideraron que se atentaba contra sus inversiones y la posición que habían logrado desde finales de la revolución (tiempo en que fue fundada la México-Tezcoco), en la época en que no existían ni siquiera los caminos rurales.

A pesar de la oposición de los empresarios, el gobierno desreguló el sector, pues así actuaba de acuerdo a su planteamiento de corte neoliberal el que expresa que el fomento de la competencia es un excelente instrumento para propiciar la eficiencia de cualquier sector de la economía.²

El gobierno defendía la posición anterior a partir de que bajo el esquema regulatorio, las diferentes líneas habían alcanzado tanto poder y seguridad, al grado de escapar en lo operativo al control gubernamental, lo que propició por la causa que ya se mencionó, que muy buena parte de los que participaban en el mercado tuviesen equipo anticuado, además de no prestar el servicio de forma suficiente, es decir los mecanismos de control fueron ampliamente superados.

Para solucionar la problemática, la ley en el actual esquema permite la desregulación de las rutas, con la consiguiente admisión de nuevos participantes en el mercado o dicho de otra forma, las líneas quedan en posibilidad de prestar sus servicios a cualquier parte del país compitiendo mutuamente; adicionalmente, también se permite que las empresas presten libremente la modalidad de servicio que deseen, siendo ahora cinco modalidades, solo con previa notificación a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Se pretendía con esta medida evitar que se desincentivara la inversión a causa de la ya citada desregulación.

Con las medidas que prevé la ley, el gobierno pretendió volver al libre mercado, en donde la competencia mutua tanto de las empresas ya participantes y las nuevas, propiciaría una mayor eficientización en el servicio, así como su modernización; aunado a esto se autorizó a los prestadores del servicio a construir sus propias instalaciones, con lo que el estado quedaba deslindado de tal responsabilidad, permitiendo que el ciento por ciento de las instalaciones y actividades directas al servicio quedaran en manos de los empresarios, adicionalmente se sigue con la práctica de alianzas para la constitución de líneas y explotación de rutas y al igual que en el momento anterior, esta disposición possibilitó la fusión de los capitales camioneros generando súper empresas, las que se revisarían en el siguiente capítulo.

Los resultados que el gobierno esperaba, no se dieron, porque al solo rumorearse la posibilidad de la desregulación, varias empresas fueron puestas en venta, caso concreto del Grupo Líneas Unidas del Sur, cuyo Director General Jaime Escudero, la vendió a

la Estrella Blanca, pues ya no tuvo la voluntad de invertir el capital requerido para seguir compitiendo en el mercado. Otras líneas fueron vendidas por el hecho de no tener suficiente imagen para enfrentar la competencia; en esa situación se encontraba Cristóbal Colón, que al no tener la altura del competidor que iba a enfrentar (ADO), decidió vender sus activos a aquel; no podemos olvidar las líneas que simplemente tuvieron que ser vendidas porque no contaban con el capital ni capacidad operativa para seguir compitiendo, fue el caso de varias líneas que fueron integradas a Tres Estrellas del Centro; también se observaron defecciones de capitales de varias empresas para trasladarse a otras, lo que perjudicó a las primeras y beneficio a las segundas.

Así se integraron por efectos colaterales de la propia ley las tres grandes empresas que hoy existen y al estar las líneas más importantes manejadas por estos Grupos, posibilita el entendimiento mutuo, pues ya no son gran cantidad de empresarios los que tienen que negociar, sino que ahora son solo tres, lo que permite presentar una postura única ante los pocos competidores independientes, los que proponiendo algunos ajustes y negociando concesiones aceptan su implementación. Con respecto a las tarifas, se comenta que estas también fueron liberadas y ante este esquema, también son decididas en lo sustancial de común acuerdo con todos los participantes del mercado, ajustándose en lo particular, a los requerimientos específicos de las rutas que sean de su exclusividad, lo que nos lleva a especificar que esta estructura permitió conservar la estructura original del mercado, quedando los segmentos ampliamente protegidos, al acordarse el respeto de las rutas que cada línea cubre, y en aquellas que les eran

comunes, se han repartido los horarios y las formas de prestar el servicio, lo que permite cubrir absolutamente todos los segmentos del mercado, con lo que se impide la incursión de nuevos competidores; dicho de otra manera, vista la ley y lo que paso en la realidad es que este sector de estar organizado en un mercado regulado por el estado, paso a ser un mercado regulado por la empresa privada. Lo único que logro como tal la ley, fue que se modernizara el sector y que se cubriera toda la demanda, pues al autorizarse la mayor diversificación de modalidades en el servicio y la libertad de otorgarlo, permitió que las empresas participantes en el mercado ejercieran mayores inversiones, con lo que se adquirió no solo el parque vehicular indispensable para reponer el existente, sino que también se sumaron más autobuses con equipamiento que no solo no se había visto en México.

En ningún momento se ha intentado revisar o revertir la ley, por otra parte existen planes para seguir fomentando el desarrollo de este sector, mediante su mayor ocupación; los motivos como tales serán expuestos en el punto siguiente y se termina el capítulo con el análisis de la estructura actual del mercado, dejando completamente claro lo que aquí se ha empezado a vertir.

2.3) SITUACION QUE ANTE EL MODELO NEOLIBERAL VIVE EL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE.

A partir de la gestión del Presidente Carlos Salinas de Gortari, uno de los puntos más importantes en la modernización del turismo en México fue el constituido por la revitalización del turismo por la vía terrestre, con especial atención al turismo carretero, tanto por automóvil como por autobús.

Una parte importante del desarrollo de este sector de nuestro país se finca precisamente en el incremento y en el mejoramiento del turismo carretero, por ello se programó la doble tarea de modernizar y promover el servicio turístico nacional por autobús especializado e iniciar la promoción del turismo extranjero por autobús al interior del país, fundamentalmente a través de la frontera norte. El turismo nacional por carretera ha sido tradicionalmente más numeroso que el que se desplaza por la vía aérea; el autobús es el medio natural de transporte del mexicano de nuestros días; sin embargo, por espacio de muchísimos años no existió en nuestro país un servicio diversificado y nos fuimos rezagando en este aspecto, con respecto al resto del mundo. El pasajero recorría el país en un sistema de servicios carreteros sin equipo rodante adecuado, sin servicios ni entretenimiento a bordo, en su caso sin guías calificados y en horarios y corridas que no tomaban en cuenta las necesidades de aquellas personas que viajaban por placer, un sistema de tarifas no actualizado, un régimen de concesiones exclusivas restaba todo interés y motivación a nuevas inversiones en un sistema moderno de transporte carretero de pasajeros, y se vivía un estéril enfrentamiento entre transportistas y agentes de viajes.⁴

En el ámbito internacional reconocimos que el turismo internacional por la vía terrestre, que a principios de la década de los setentas representaba el 65% del total que ingresaba a nuestro país, veinte años más tarde sólo participaba en el 35%; ello no significa una reducción en términos reales del número de visitantes internacionales por esta vía, sino que su tasa de crecimiento en dos décadas resultó muy pobre en comparación con la dinámica de transporte aéreo internacional que creció aceleradamente en nuestro país. El poco desarrollo del turismo internacional por la vía carretera hacia México, tampoco es el resultado de un mercado reducido. Comparamos cifras con el de Canadá, por ejemplo, y encontramos que ese país recibe ocho veces más viajeros internacionales por carretera que México, quince millones viajan hacia Canadá contra dos millones hacia nuestro país.

Algunas de las causas que provocaron el lento crecimiento del turismo por carretera son: una mala imagen de los trámites fronterizos, el mal estado de las carreteras, los servicios y la seguridad en las mismas, la imposibilidad legal de que autobuses norteamericanos de fletamiento exclusivos de turismo pudieran internarse al país por ausencia de convenios bilaterales de autotransporte y la falta de acuerdos promocionales entre México y los Estados Unidos para el impulso de estas corrientes turísticas; impedimentos a la internación de autobuses mexicanos hacia los Estados Unidos, las restricciones a la importación temporal de autobuses y a la expedición de visas de trabajo a los conductores de autobuses de pasaje y excursiones y la falta de carreteras de cuatro carriles.

Entre otros problemas pueden señalarse el pobre señalamiento de las carreteras ya existentes, la falta de abastecimiento de gasolina sin plomo y diesel sin sulfuros, malas instalaciones sanitarias en nuestras gasolineras, ausencia de servicios y equipamiento de apoyo en las carreteras tales como miradores, paradores turísticos, teléfonos y servicios de emergencia; apoyo generalizado en los Estados Unidos y Canadá sobre procedimientos y facilidades de internación a México y sobre los atractivos de nuestro país en materia turística.

En la resolución de los cuellos de botella que frenaron el desarrollo del turismo carretero o afectaron severamente su calidad, ha jugado un papel central la acción legal constructora y promotora de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la cual, ha transformado radicalmente el panorama del autotransporte en México.

La Secretaría de Comunicaciones reformó el esquema de concesiones y permisos para la operación de los servicios de transporte federal y se inició el cambio radical en materia de transporte de pasaje por carretera en nuestro país; la política seguida por el sector comunicaciones y transportes, que persigue tanto el interés del público usuario como el fortalecimiento en calidad y cantidad de los servicios de autotransporte de pasaje y turístico, ha logrado producir en un plazo verdaderamente corto resultados que son impresionantes. Los autobuses panorámicos con sanitario, cocina y servicio a bordo, con pantallas de TV. y guías especializados, se han convertido en un hecho común en todas nuestras carreteras.7

El público, los usuarios y los turistas han respondido con entusiasmo ante esta oferta; las empresas del autotransporte han crecido y por primera vez el autotransporte carretero federal de lujo empieza a competir seriamente con el transporte aéreo; todo esto ha sucedido en un plazo que se mide por meses.º

Las oportunidades de servicio y de nuevas y muy variadas formas del transporte de pasaje y turismo carretero puro o combinado intermodalmente son de un extraordinario potencial que se ha ligado naturalmente a la renovada oferta turística del mundo maya, de los circuitos de las ciudades coloniales, de los circuitos ecoturísticos y la frontera norte del país.

La infraestructura turística y física que ha realizado la Secretaría de Comunicaciones es una base fundamental, pero han sido los empresarios del autotransporte los que han creado con una velocidad extraordinaria las nuevas empresas con las secciones especiales en autotransporte turístico que está transformando el panorama de las carreteras de México. Claro ejemplo lo tenemos con Autotur.º

La acción constructora de carreteras sin antecedentes en la historia de México, que logró edificar más de 4 mil kilómetros de autopistas en todo el país hasta fines de 1994, nos permite transitar por autopistas de Nogales hasta Cancún. Esto representa la promoción más eficaz del turismo carretero en México y la base de un desarrollo espectacular de este tipo de corrientes turísticas que no sólo deben beneficiar a un destino turístico, sino que también a un conjunto de comunidades, pero sin embargo tras la crisis de 1994, este efecto se vio nulificado.

Han jugado un papel destacado las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, la de Gobernación, la de Relaciones Exteriores, la Contraloría y los organismos descentralizados como PEMEX y Caminos y Puentes Federales de Ingresos, así como la Procuraduría General de la República removiendo obstáculos concretos por muchos años considerados insalvables para la activación del transporte de pasajeros vía carretera en nuestro país.

Los logros principales alcanzados para superar lo que fueron grandes obstáculos en el pasado para la modernización fueron:

1o. El establecimiento del programa paisano en todos los puntos de entrada al país y creación de una nueva policía fiscal, en todos los puntos fronterizos y en todos los puertos y aeropuertos internacionales, puesto que se han facilitado los trámites de ingreso al país y con ello se han disminuido los efectos económicos negativos al ahorrar tiempo.

2o. CANCELACIÓN de muchos de los retenes carreteros de la Procuraduría General de la República y el establecimiento de agencias del Ministerio Público Federal especializadas en la atención del turista.

3o. Producción y suministro de gasolinas sin plomo por parte de PEMEX en todo el país y programa de producción y distribución de diesel sin sulfuro en la red carretera nacional.

4o. El plan nacional de construcción de más de 4 mil kilómetros de nuevas autopistas.

5o. Programa de mejoramiento, ampliación y construcción de nuevos puentes y cruces en la frontera norte en la cual juega la Secretaría de Desarrollo Social un papel central conjuntamente con la Secretaría de Relaciones Exteriores.

6o. Firma del memorándum de entendimiento sobre autotransporte carretero de pasajeros entre México y los Estados Unidos y nuevos procedimientos descentralizados para otorgamiento de permisos a transportistas turísticos extranjeros por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

7o. Revisión de la Ley de Aduanas a iniciativa de la Secretaría de Hacienda para la internación, así como para la facilitación de la revisión aduanal mediante el semáforo fiscal.

8o. Establecimiento por parte de la Secretaría de Hacienda de un marco jurídico adecuado para que empresas aseguradoras nacionales y extranjeras puedan producir un seguro para autotransporte de utilidad común a ambos lados de la frontera México-Estados Unidos y los primeros acuerdos logrados entre empresas de ambos países.

9o. Edición de un nuevo mapa anual de carreteras realizado por la Secretaría de Turismo y la de Comunicaciones y Transportes con un tiraje suficiente para abastecer la creciente demanda de información, así como el reforzamiento de los ángeles verdes, su banco de datos y sus acuerdos de colaboración y apoyo al turismo carretero concertados con la Policía de Caminos.

100. Acuerdos binacionales específicos de promoción turística entre Estados de la federación mexicana y Estados norteamericanos fronterizos: las Californias, Sonora, Arizona, vacaciones en dos naciones, los caminos del río que pretende la restauración de edificios históricos en Tamaulipas y los dos Laredos.

110. Convenio de colaboración entre la Secretaría de Turismo y la Asociación Americana de Automovilistas, la famosa triple A, que afilia a 34 millones de automovilistas norteamericanos, para promover con ellos las carreteras mexicanas, y la próxima reedición del Atlas Carretero de México, la Guía Turística de México por Carretera en colaboración con la triple A y con la Asociación Mexicana de Automovilistas.

120. Acuerdo de colaboración entre la Secretaría de Turismo y las tres más grandes asociaciones de empresas operadoras de turismo por carretera de los Estados Unidos: la National Tour Association, con 320 afiliados, la American Bus Association, con 1000 afiliados, y la United Bus Owners of America, con 800 afiliados, la publicación conjunta con ellos del Directorio de Servicios Carreteros y del Manual para Operadores Turísticos de Autobús, incluyendo toda la nueva reglamentación y procedimientos de facilitación puestos en vigor en México.

130. El Nuevo Reglamento para Autotransporte especializado de Turismo expedido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en colaboración con la de Turismo.

Como resultado de todos estos esfuerzos en materia de infraestructura y reglamentación, nos sentimos a tiempo de lanzar grandes campañas nacionales e internacionales en apoyo al turismo carretero.

Las ciudades coloniales mexicanas, sus circuitos, servicios y tarifas, constituyen ya uno de los más importantes programas promocionales de la Secretaría de Turismo en el cual crece aceleradamente la demanda.

El mundo maya y otros circuitos ecoarqueológicos, como el de Veracruz hacia el Tajín, Palenque-San Cristóbal las Casas o la Barranca del Cobre al Mar de Cortés, están despertando un creciente interés nacional e internacional y en todos ellos resulta vital el autotransporte de turismo.

En cuanto a operadores de viajes terrestres norteamericanos, se realizaron dos viajes de circuito carretero por las rutas de las ciudades coloniales, el Mar de Cortés y la Barranca del Cobre con más de cien empresarios especializados provenientes de las diferentes entidades federativas de los Estados Unidos de América. El resultado ha sido superior a lo que se esperaba; baste con afirmar que en la actualidad operan ya hacia México 28 empresas turísticas norteamericanas transportando en servicios fletados especialmente más de 13 mil pasajeros mensualmente.

Desde once Estados norteamericanos, algunos tan alejados como Missouri, y lo que es más importante, 85 empresas adicionales han solicitado información y contactos concretos con hoteleros, agentes de viajes y con transportistas mexicanos para organizar sus excursiones a partir de este momento.

Contrariamente a lo que pudiera pensarse, esta promoción no solamente va a beneficiar al sector turismo y al transporte regular de pasajeros, aunque es evidente el beneficio que hoteleros, restauranteros, en comerciantes y agentes locales de viajes pueden obtener. Se tiene la clara visión de que estos acuerdos van a beneficiar muchísimo a los autotransportistas mexicanos, porque muchos de los operadores norteamericanos desean traer a sus pasajeros por avión, sobre todo en el caso de ciudades coloniales y del mundo maya, y después contratar la excursión de una o dos semanas con transportistas mexicanos, y en la gran mayoría de los casos requieren de los servicios locales de excursión al llegar a ciudades como Monterrey, Guanajuato, Acapulco o la Ciudad de México.

En otras palabras, se abre aquí un mercado de negocios importante para la Cámara Nacional del Autotransporte en sociedad con estas empresas operadoras de viajes terrestres de los Estados Unidos, lo que puede dar oportunidad de expansión tanto a las líneas de turismo, como pasaje regular.

La fortaleza de las empresas mexicanas de autotransporte es un hecho, por tanto, México tiene un enorme campo en este sector y un precioso instrumento para el desarrollo del turismo en nuestro país.

En toda esta situación, juega un papel importante la capacitación de los operadores, por ello se establecieron centros destinados a ese fin, administrados por particulares bajo las normas fijadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Una vez expuesta la perspectiva que el estado tiene sobre los logros que se han alcanzado en materia de autotransporte y el

papel que este sector debe realizar en el contexto económico general, es menester analizar el motivo que llevo al gobierno a dar tal relevancia a esta actividad.

El Autotransporte Público Federal de Pasajeros por la amplia capacidad de operación que demuestra y la capacidad de acceso que posee, la que le permite ingresar a casi todos los espacios geográficos, hacen que represente un servicio estratégico, el cual moviliza anualmente al noventa y siete por ciento de todo el pasaje a nivel nacional, contra un poco más de dos por ciento que son movilizadas por avión y el casi uno por ciento que es trasladado por ferrocarril; lo que lo permite que su participación en el Producto Interno Bruto, sea en promedio del tres por ciento anual.

Ante tal importancia, es deseo manifiesto de los empresarios de este sector, el que sus servicios tengan mayor cobertura, y es interés del gobierno que esto sirva para transferir recursos de las zonas más privilegiadas del país, a aquellas que no lo son.

Este sector de la economía a alcanzado esta posición porque en primer lugar, tras el termino de la revolución, las líneas férreas quedaron destruidas, lo que llevo a los demandantes por transporte a buscar nuevas formas, estas fueron lo que sería posteriormente el transporte carretero, el que una vez constituido en forma, prestaba sus servicios eficientemente y de manera más rápida de lo, que lo hacia el ferrocarril; por ello vio consolidar muy rápidamente su posición esta actividad. En los años de la industrialización Mexicana, el gobierno, asigno al ferrocarril la tarea de trasladar esencialmente la carga destinada a las grandes industrias, por ello no se volvió a ejercer como tal la inversión en transporte ferroviario de pasajeros, quedando restringido a zonas geográficas de casi imposible acceso. El poco traslado de

pasajeros por ferrocarril a destinos comunes con los autobuses. se desempeño de manera deficiente, los recorridos duraban hasta tres veces mas, sumamente incomodos y en algunos casos hasta insalubres. En la actualidad, ante el proceso de privatización que enfrenta Ferrocarriles Nacionales de México, encontramos que aquellas líneas férreas que fueron entregadas al sector privado, han experimentado una desmovilización total de sus carros de pasaje, aun en las líneas que permanecen en poder del estado, experimentan el mismo fenómeno, aunque en algunos recorridos sea parcial, pues la tarea que se le encargo al ferrocarril, con el sector privado sera ampliamente cumplida, es decir se espera que en el corto plazo, el escaso sistema de transporte de pasaje con el que cuenta FERRONALES, sera totalmente desmovilizado, con lo que la sombra de competencia que ejercia contra el autotransporte por carretera quedara completamente liquidada, por ello se hace indispensable cubrir la demanda de transporte de ese sector más desprotegido de la población y quien realizaran esa tarea son y serán las líneas de Autotransporte Federal, mediante los servicios más convencionales, siendo esta una nueva tarea asignada al sector.

La competencia que se lleva acabo entre el transporte terrestre y aéreo, es lo que nos ocupa en el presente momento. Como es sabido, no es posible que un autobús compita con un avión, tenemos como ejemplo de esto que un vuelo México-Acapulco, tiene como tiempo máximo de duración una hora, mientras que una corrida, enfrenta un tiempo de cuatro horas en el presente momento, sin embargo en el nivel tarifario se encuentra la razón por la que el pasaje prefiere el autobús; el pasaje por avión es más alto incluso que las tarifas que cobra las líneas de servicio

ejecutivo; lo que hace que el transporte aéreo sea ocupado por un sector muy definido de la sociedad. No olvidemos que el transporte aéreo también sufrió un proceso desregulatorio, el que propicio que surgieran líneas aéreas nuevas, sobre todo a nivel regional, pero por supuesto que la esfera internacional no se vio excluida. Surgieron líneas como TAESA, además que entraron al mercado interno empresas como PANAM, TWA, etc, las que comenzaron a realizar la mayor parte de la oferta, llevando a la baja a las tarifas aéreas en ciertas rutas, al grado que se empezó a competir directamente con el autobús; pero a pesar de estos niveles de captación por parte de las líneas aéreas mexicanas, no ha sido beneficioso, pues redujeron sus tarifas sin estar en capacidad de disminuir sus costos de operación, lo que produjo una contracción drástica en sus utilidades. Para contrarrestar el problema, Mexicana y Aeroméxico decidieron ampliar el cupo de los aviones, lo que llevo a la desaparición de varios servicios, como lo fue el azteca de oro; la maniobra resulto exitosa; posteriormente reacciono TAESA a ella por medio de ofrecer sus servicios a crédito, ya que no contaba con la posibilidad de bajar más sus tarifas. Sin lugar a duda esto ha implicado que las líneas de autobuses compitan en desventaja y que ahora estén perdiendo pasaje, lo que no ocurrió en décadas; no deja de ser un problema serio para los empresarios del transporte, pero que esta siendo sorteado con su poder económico y fortaleza empresarial, en ningún caso han reducido sus tarifas y cancelado corridas, ya que esperan la renivelación del mercado de transporte aéreo, dado que estas políticas de reducción de tarifas, producto de la incursión de líneas extranjeras al mercado nacional y sobre todo a la creación de nuevas líneas llevo a que la sociedad Aeroméxico-Mexicana, este

actualmente en manos del FOBAPROA y que TAESA este a punto de la quiebra.¹⁰

Sin lugar a dudas, el que se resuelva la deficiencia empresarial que priva en el sector aéreo, llevara a la redefinición del mercado, estableciendose controles interlinea tanto en lo referente a la operación como a las tarifas, propiciando que estas incrementen su nivel, alejando la presión que ejercen sobre las líneas terrestres, recuperando estas sus niveles habituales de captación de pasaje en todas sus rutas. Esta situación acontecerá a más tardar en el momento que Aeroméxico-Mexicana, sea rescatada del FOBAPROA o bien sea vendida a una nueva sociedad. Se insiste que en el actual esquema de operación y tarifario del transporte aéreo, las líneas obtienen utilidades a partir del mantenimiento cero de las unidades, y la reducción sistemática de los salarios del personal, situaciones que no pueden tolerarse indefinidamente. En el momento en que quede liberada de sus compromisos financieros Aeroméxico-Mexicana, y la asuma la nueva administración, se tendrá que llegar a un arreglo con respecto a la política tarifaria, principalmente con TAESA, el que tendrá por objeto incrementar los ingresos, para ofrecer mejor mantenimientos y sueldos, como parte de un mecanismo de fomento de la eficientización. Los precios de los pasajes ya no serán tan altos como originalmente eran, pues la tendencia es introducir equipo de menor capacidad y aumentar su cuota de trabajo, pero si se elevarán lo suficiente como para dejar de competir con los autobuses.

En el esquema actual del mercado general de autotransporte de pasajeros, se observa una recomposición, donde el transporte ferroviario, apunta a desmovilizar totalmente su escasa estructura

de pasaje, esta situación se puede determinar desde el momento en que todo FERRONALES, estando en manos del Estado, en las rutas donde incursionan fuertemente las líneas de transporte carretero, dejó de prestar su servicio al pasaje, pues la cantidad que movilizaba, no permitía ni siquiera recuperar los costos. En las líneas Férreas entregadas a la iniciativa privada, representada principalmente por empresarios de la transformación y de la construcción, inmediatamente se procedió a la desmovilización del equipo para transportar personas, en primer lugar por la baja captación que tienen, y en segundo lugar porque se tiene el propósito de manejar transporte de carga y equipo exclusivamente de su propiedad, con lo que esperan abaratar costos. Esta situación lleva a eliminar el escaso servicio para los pasajeros que prestaba este medio de transporte.

El transporte aéreo, actualmente en varias rutas compete directa y ventajosamente con el transporte carretero, debido a los bajos niveles tarifarios, pero una vez resueltos los problemas del sector, este enfrentara un proceso de recuperación tarifario, con lo que dejara de competir con los autobuses. Por todas estas razones y ante las perspectivas y logros que se tienen del sector y que inicialmente planteamos, el gobierno de la República, desde el tiempo de Carlos Salinas y hoy aun más con Ernesto Zedillo, ha tratado de impulsar la inversión en transporte terrestre, pues si lo manejamos en términos estructuralistas, se perfila como único prestador del servicio para las clases sociales bajas y medias del país; por otra parte en lo que se refiere a la actividad turística, los atractivos del país hablando en términos subjetivos son mejor apreciadas desde la carretera.

2.4) FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE EN MEXICO.

A partir del año de 1989 en que fue desregulada esta área de la actividad económica, los empresarios empezaron a concretar una serie de acuerdos que les permite conservar la estructura operativa de sus empresas, de esta manera, sus mercados no sufrieron modificaciones, por tanto, no se genero la nueva competencia que se esperaba. Se procedió a la formulación de convenios que entre otras cosas preveían la conservación y respeto de las rutas, la compra de líneas que se negasen a respetar las rutas establecidas, o líneas que por ser débiles podían ser desplazadas por nuevos competidores; por ello era conveniente absorberlas. Estos convenios tienen como base lo especificado en la ley, lo que ya se ha mencionado. La ley es tan flexible, al grado de que permite anular la libre competencia, adicionalmente, se hace uso de la estructura tarifaria en líneas con ruta común. Esta practica consiste en manipular los costos del pasaje cuando alguna de esas líneas de ruta común se hubiese negado a realizar determinado convenio o bien se pretendiera comprarla, entonces la línea, o la empresa más fuerte castiga la tarifa para así captar el pasaje y arruinar al competidor, el ejemplo lo tenemos entre Transportes del Pacífico, y el Sistema Estrella Blanca, donde la primera línea que ofrece servicio de segunda, tiene que enfrentar concretamente a Norte de Sonora que ofrece el mismo servicio a tarifas más bajas, puesto que la empresa a la que pertenece posee otras 16 líneas con lo que obtiene el respaldo para competir en mejores condiciones.

Con la exposición anterior se entiende que se enfrentan esencialmente dos tipos de competencia; uno, por convenio, el que

tiene por objeto repartir el mercado a partir del principio de la no invasión de rutas y el coordinamiento de horarios. La otra forma es la estructura tarifaria combinada con frecuencia de horarios y viajes, y tiene por objeto neutralizar al competidor por la saturación que se provoca del servicio, y la manipulación de los precios, para después adquirirlo; o bien en caso de tratarse de las grandes empresas, al estar estas en condiciones de soportar el castigo mutuo del nivel de precios en las tarifas, se prefiere prescindir de esta practica y a base de tarifas similares se compite en la calidad con que se presta el servicio.

Pero porque se ha arribado a esta organización de mercado; en primer lugar diremos que de un esquema de libre mercado con el que opero el Transporte Publico Federal de Pasaje al momento de su fundación, al mercado desregulado, dista todo un periodo en que el gobierno otorgo toda una gama de garantías, las que ya hemos citado, que entre otras cosas permitieron que las lineas que participaban en el mercado, gozaran de tal prestigio que al generarse una linea nueva, producto de la intervención de algún empresario ajeno al medio, sea incapaz de competir con las empresas que ya estaban establecidas; por otra parte el enorme poder acumulado por las lineas que ya participaban, por las causas ya referidas, permitió que una sola empresa este en capacidad para brindar todos los tipos de servicio existentes y cubrir la totalidad de los horarios y destinos que se requieran dentro de su área de intereses.

A partir de lo que se expuso en el marco teórico y en la primera parte del segundo capítulo, observamos que ha nivel

regional, se ha propiciado la formación de trusts camineros, derivados de la fusión de varias líneas las que fueron compradas por una línea líder. Estos Trusts, se encuentran reunidos en la Cámara Nacional de Pasaje y Turismo (CANAPAT); en esta cámara, se derimen todos los problemas que enfrentan las empresas, se llega a acuerdos, se definen las rutas, horarios y tarifas, todo por común acuerdo, siempre con propósitos comunes, es decir, concurre una comunidad de intereses, en otras palabras la CANAPAT es un cartel, un cartel camionero. Hasta aquí se cumple la teoría de Rudolf Hilferdding la que ya expresamos en su momento, vemos pues que el libre mercado no existe, siempre los participantes se organizan para establecer un control sobre este y si contemplamos, que la ley es la que permite la generación de estas grandes empresas, encontramos que lo postulado por Hayek y Friedman se cumple; es la propia actividad económica la que favorece la generación de estos trusts y cartel, con lo que se supone que el mercado cuenta con los participantes estrictamente necesarios para operar eficientemente. Hayek afirma que mientras exista competencia es aceptable la empresa concentrada y Friedman dice que mientras se garantice la eficiencia del mercado, puede tolerarse ese tipo de empresas.

Podemos concluir con esto que el funcionamiento actual del mercado de Autotransporte Público Federal de Pasaje, se da en el marco del modelo Neoliberal, donde la ley permite la concentración de capital, argumentando que es producto de la eficiencia con que opera el mercado (Hayek y Friedaman), mientras que queda demostrado que aunque este decretada la liberalización del mercado de autotransporte, este enfrenta una regulación por parte de las grandes empresas, con el afán de asegurar su posición en el

(Hilferding), o dicho de otra forma, en un esquema de control estatal donde se han generado las bases que propician la concentración y centralización del capital, hace imposible la vuelta al libre mercado, pues esas empresas estarían en capacidad de imponer sus posiciones a los demás participantes, situación que se refuerza a partir de que el marco legal no rechaza este hecho, sino por el contrario, permite una serie de cosas, con las que se fomenta dicha concentración y centralización.

En este mercado, no solo operan las tres grandes empresas a las que nos referiremos en el capítulo siguiente, sino que también se desempeñan empresas individuales afiliadas a la CANAPAT, o bien independientes y con su presencia, se defiende la existencia del mercado de libre competencia, el que en el caso del Autotransporte Federal de Pasajeros ya sabemos propiamente en que consiste.

Una vez que hemos analizado el esquema teórico decimos que este mercado opera conforme se han dado las modificaciones a la ley y las necesidades del servicio lo han demandado, las diferentes empresas de autotransporte celebran diversos convenios, con el fin de aumentar su cobertura y servicios, partiendo de un lineamiento básico que es el respeto a la ruta, quedando incluidos en este principio los participantes existentes en el mercado hasta antes de 1989. Posteriormente se agregó la regla tácita de que las empresas que celebren los convenios, no deben tener intereses de compra sobre alguna de ellas. Cabe mencionar que esta modalidad de competencia tiene una peculiaridad, los celebrantes no se pueden imponer condiciones uno al otro, dado su propio poder, por ejemplo Autobuses de Oriente y Sistema Estrella Blanca por ser tan fuertes, mutuamente no pueden imponerse ningún tipo de condiciones

pues están en posición de contrarrestarlas, por ello optan por no desperdiciar recursos sosteniendo una situación de este tipo, prefiriéndolos invertir en aspectos más importantes como lo es la infraestructura, o bien el enfrentar a nueva competencia.

En 1989 tras el decreto de desregulación de rutas, se firmo un primer convenio, el que obligaba a los firmantes a respetar mutuamente las rutas por cada uno de ellos cubiertas; hasta la fecha el documento sigue vigente, y entre otras cosas establece la cooperación contra la invasión de un tercero, el derecho de brindar diferentes tipos de servicios en la misma ruta y la posibilidad de alianza entre diferentes líneas. Este convenio fue auspiciado por el Señor Estanislao Mercado Sarabia Director General del extinto Grupo Tres Estrellas de Oro, concertandose en las oficinas de dicha empresa.

El impacto de este primer convenio fue la anulación de la libre competencia y el evitar la generación de posibles nuevas líneas propiedad de terceros en menoscabo de los pactantes.

Basado en el convenio anterior Autobuses México-Acapulco Estrella de oro, y Omnibus de México, celebraron un convenio de intercambio de rutas, con lo que se permitió la generación de viajes de origen de Guadalajara, Abasolo y la Piedad con destino al Puerto de Acapulco; estas corridas son realizadas por autobuses de ambas líneas; el acuerdo se realizó con el fin de permitir a Omnibus de México y la Estrella de Oro sobrevivir al darles la posibilidad de competir con nuevas corridas contra el Sistema Estrella Blanca, el que compro Líneas Unidas del Sur, pudiendo así conectar directamente el norte con el sur del País; de esta forma se estuvo en posibilidad de captar el pasaje de ruta sur norte, el que anteriormente tenia que transbordar en Ciudad de México. De no

haber realizado el convenio, Omnibus de México y la Estrella de Oro, hubieran perdido ese segmento importante de su mercado.

Otro convenio similar es el sostenido por Autobuses Valle del Mezquital, México Aculco Tepozan y Líneas Unidas S.A. en el que fusionaron sus rutas y comparten instalaciones, dando mayor cobertura así como una mejor oferta de corridas.

Estas rutas no fueron del interés inmediatos de los grandes camioneros por ser poco rentables, pero sin embargo, los concesionarios, decidieron tomar medidas para proteger sus rutas por medio de la unión total de ellas y su explotación coordinada, con esta medida y con la inversión mutua que dio origen a la línea de servicio Plus llamada Omni-Bus, se tiene perfecto control de la zona, con lo que ya es casi imposible que otra línea intervenga.

Tenemos otro convenio, este celebrado en 1976 entre Autobuses de Oriente y Autobuses México-Puebla Estrella Roja en que a cambio de que la Estrella Roja realice corridas de México D.F. a la Ciudad de Puebla desde las Centrales del Norte y del Sur, esta permite al ADD que efectúe viajes de origen de los aeropuertos de Puebla y ciudad de México. Este acuerdo se efectúa a consecuencia de uno anterior entre la Estrella Roja y el Sistema Estrella Blanca, donde la primera a cambio de dar servicio de la Terminal Central de Autobuses del Norte a la Ciudad de Puebla, permitiría que de TAPO a Puebla, ELITE realizara un viaje redondo; pero el convenio fue suspendido dado que la Estrella Blanca invadía la ruta del ADD, sustituyéndose por el primeramente mencionado con el afán de bajo ninguna circunstancia se invadiesen rutas.

Existió también un convenio de diferenciación de rutas comunes y horarios entre el Sistema Estrella Blanca y Omnibus de Oriente, pues la totalidad de su ruta es común a la del Sistema Estrella Blanca. El convenio estuvo en vigor hasta antes de que esta línea formara parte integral del Sistema Estrella Blanca. Con dicha diferenciación se definen de manera concreta los segmentos de mercado, evitándose cualquier perjuicio a las empresas pactantes, pues quedan los viajes y horarios estructurados en base a las necesidades particulares del pasaje de cada una de ellas evitándose el traslado del pasaje de una línea a otra.

Los convenios que hemos mencionado se han podido efectuar debido a que existe lealtad del pasaje a su línea, es decir por tradición los demandantes siempre ocupan la misma línea y el mismo servicio, entonces el convenio tiene como fin aprovechando esta circunstancia, el que las líneas no capten el pasaje de la otra, y al estructurar mutuamente los horarios, cierran espacios imposibilitando el ingreso de competidores.

Entre el Grupo Flecha Amarilla y El Sistema Estrella Blanca existe un convenio peculiar, el que estipula que de haber un accidente entre autobuses de estas empresas, ambas absorberán sus daños sin fincar responsabilidades, permitiéndose con esto que cuando no existan perjuicios a terceros ni al patrimonio de Caminos y Puentes Federales, las unidades no sean detenidas, pudiéndose proceder a sus reparaciones sin mayor demora, posibilitando su reincorporación al servicio en un lapso muy corto, dado que no hay trámite legal que realizar.

Existen convenios que van más allá de lo que es la transportación de pasaje, como el celebrado entre Estrella Blanca y ADD para la transportación de envíos y que permite mediante la fijación de una tarifa uniforme, el establecimiento de intercambio de envíos entre las empresas, el que ambas pueden documentar paquetes en un punto de su ruta a algún otro de la ruta de la otra empresa por el método de transbordo, una cobertura nacional y el control del mercado, por ello empresas trasnacionales que desean participar en el mercado nacional, aunque ofrezcan otro tipo de transportación, tienen que convenir con las dos empresa, es el caso concreto de DHL y Federal Express que ofrece transportación aérea por medio de la Estrella Blanca, de otra forma no hay posibilidad de participar en el mercado.

Tenemos también que el gobierno de la República suscribió un acuerdo con la Cámara Nacional de Pasaje y Turismo, y posteriormente se hizo ley, autorizando a los empresarios del transporte a construir sus propias Centrales Terminales, solo basta poner en conocimiento de la Secretaria de Comunicaciones los proyectos a realizar debidamente especificados.

Es importante hacer mención que mucho antes de la promulgación de la ley, los camioneros ya construían sus propias Centrales Terminales, como es el caso de Tampico, TAPO y Villa hermosa propiedad del ADD, Mazatlán y Tijuana actualmente propiedad de la Estrella Blanca entre otras.

Una nueva forma de competencia, pero que en realidad la evita, es permitir el acceso a las rutas controladas a pequeñas empresas camioneras, normalmente cooperativas de bajos recursos; estas captan el pasaje denominado "de calle" que es aquel que no acude a la terminal y que viaja a poblaciones pequeñas que se encuentran en los intermedios de los recorridos, ese pasaje se distingue por su poco poder adquisitivo, lo que trae por consecuencia que por política de reducción de costos las grandes empresas ya no lo captan; de esta manera se sigue prestando el servicio, pero por la baja tarifa cobrada, se imposibilita el crecimiento y la modernización de dichas líneas, y se evita que mediante la atención a este segmento ingrese algún competidor fuerte.

Adicionalmente se han establecido convenios específicos para controlar las líneas bien organizadas que se han introducido a la ruta de las empresas que son objeto de nuestro estudio, estos propician el intercambio organizado de pasaje de la ruta de una empresa a la de la otra, por ejemplo la línea con razón social Transportes Tuxtla Gutierrez intervino en la ruta Tuxtla Gutierrez Cd de México, en perjuicio de Autobuses de Oriente.

Transportes Tuxtla Gutierrez no logro captar pasaje en esta ruta, debido a la excelente cobertura de Autobuses de Oriente, por ello, Transportes Tuxtla Gutierrez decidió ampliar su servicio, decidiendo desde Cd. de México entrar a la ciudad de Tijuana, con el fin de captar el pasaje migratorio que desde la Frontera Norte tuviese que transportarse al sur del país, pero tampoco se logró el éxito deseado por lo que la línea se retiró de Tijuana; sin embargo, Autobuses de Oriente y el Sistema Estrella Blanca, establecieron el convenio ya referido el que consistió en ofrecer

desde Tijuana el servicio a Tuxtla Gutierrez, obtuyéndose mucho, éxito para estas empresas, porque el pasajero concurre a la taquilla de la línea que cuenta con su preferencia que es Elite, y con la compra de un solo boleto el pasaje efectúa su recorrido, aborda un autobús de Elite que lo conduce a Cd. de México, propiamente a la Central del Norte, donde esta esperando recibir al pasajero ya sea un Maya de Oro o un ADD en los que se continuara el recorrido a Tuxtla Gutierrez; dicho concretamente este convenio permite controlar el pasaje desde el origen de su viaje, aparte que garantiza que al momento de transbordar concurre el pasajero a una línea competidora, porque este ya lleva comprado su boleto. Se menciona que el convenio abarca el recorrido de ida y de vuelta.

Es menester mencionar que en el caso de las tres empresas que son motivo de estudio, las que son Sistema Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca; la competencia que ejercen entre ellas, esta normada por estos convenios y algunos otros muy particulares; de esta manera han quedado en posibilidad de no invertir recursos en un esfuerzo por controlar a los posibles competidores, o desplazarse mutuamente del mercado.

Entre estas tres empresas existen convenios que van desde el establecimiento de criterios comunes para la implementación de tarifas; retiro de alguno de los participantes de ciudades que constituyen destinos iguales; el reparto de horarios y el no ejercer responsabilidad civil en el caso de accidentes que involucren unidades de estas empresas.

Analizando lo ya expuesto, puede determinarse que no existe entre las tres empresas una libre competencia, si no por el contrario, dicha competencia es controlada por ellas mismas, quedando todos los aspectos referentes a los costos y corridas sujetos a esa regulación, mientras que la prestación del servicio en lo referente a las formas y modos, si queda sujeto a la libre competencia, pero con las restricciones del caso.

El servicio es prestado de diferentes maneras y en distintos equipos, lo que permite apelar a la subjetividad del pasajero, el que sin embargo es un cliente cautivo, puesto que es muy cotidiano enfrentar la lealtad del pasaje por su empresa y por consiguiente están compitiendo por los nuevos pasajeros, los que son ex-usuarios de los servicios de transporte aéreo, dado que por la pérdida recurrente del poder adquisitivo desde el sexenio de Miguel de la Madrid, a imposibilitado a estos demandantes seguir ocupando sus vuelos habituales, teniendo pues que buscar alternativas en el transporte terrestre y es aquí, como ya se dijo en que las tres empresas a las que nos referimos luchan por captar ese pasaje, esto es en la ruta común, y no es vía menores tarifas, o mejor equipo, dado que las tarifas son pactadas y el equipo practicamente es del mismo tipo, así pues el mecanismo con que compiten es la forma en que se presta el servicio en cada una de las líneas de estas empresas.

Las tres principales empresas que participan en el mercado, compiten por medio de los servicios que se ofrecen al interior de cada autobús, marcando así las diferencias entre cada línea y por tanto la decisión final del pasajero es tomada por sus gustos particulares.

Se señala también que al interior de las rutas de cada empresa existen pequeños competidores que no entran en este esquema de convenios generales, y mucho menos tienen acuerdos con las tres empresas que estamos estudiando; pero al ser este un fenómeno particular a cada una de las empresas, se tratara en el capitulo número tres.

Para concluir la exposición del capítulo, diremos que el proceso de desregulación del autotransporte Público Federal obedeció al deseo de permitir la participación de líneas extranjeras en el sector, así como el fomentar el turismo nacional y extranjero principalmente el segundo vía carretera, por ello podemos definir que originalmente no fue un requerimiento del modelo el que propició la desregulación, pero queda totalmente claro que el deseo de modernización y competitividad del transporte tampoco fue el motivo, y ello lo prueba los convenios, que se establecieron como forma de autoprotección de las diferentes empresas.¹¹

Legalmente el mercado de Autotransporte Público Federal de Pasaje, esta liberalizado, pero sin embargo, lo regulan las grandes empresas que participan en el. Las líneas que son ajenas a Sistema Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca, tienen que aceptar las reglas por ellos establecidas en lo que se refiere a tarifas y equipo, pues de no hacerlo, no podrían participar en el mercado.

NOTAS DEL CAPITULO SEGUNDO

1.- Fuente: Secretaria de Comunicaciones y Transportes. Ley de Caminos, puentes y Autotransporte Federal. 1988.

2.- Fuente: Secretaria de Comunicaciones y Transportes. Ley de Caminos, puentes y Autotransporte Federal. 1991. (vigente actualmente)

3.- Fuente: Dirección General de Autotransporte Federal. S.C.T.

4.- A la versión del marco legal a la que nos referimos, es la expresada en el punto 2.1.1.

5.- Pedro Aspe considero "que la competencia puede funcionar como un poderoso mecanismo para estimular la eficiencia interna, como se dice en los estudios originalmente hechos por Hayek."

6.- Tras el proceso de desregulación del transporte, los empresarios camioneros resolvieron esas desavenencias al interior de la CANAPAT.

7.- Como se explico en su momento, estos autobuses son producto de inversiones efectuadas por los empresarios que ya participaban en el mercado.

8.- Esta situación se dio en el momento que las tarifas del transporte aéreo eran altas.

9.- Línea especializada en transporte turístico propiedad de ADO.

10.- Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil. S.C.T.

11.- El propósito de los convenios fueron proporcionados por personal diverso de las diferentes líneas camioneras.

C A P I T U L O N U M E R O 3.
ESTRUCTURA CORPORATIVA Y OPERATIVA DE
LOS TRES GRUPOS CAMIONEROS DE MAYOR
IMPORTANCIA EN MÉXICO

3.1) ASPECTOS IMPORTANTES DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE EN MEXICO.

3.1.1) INTEGRACION DE LOS GRUPOS CAMIONEROS QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE EN MEXICO.

El primer Grupo Camionero que asumiremos en el desarrollo del presente apartado es el Sistema Estrella Blanca, el que en 1988 empezó su corporativización con la compra de la mayor parte de Líneas Unidas del Sur, tras concluir la huelga de Flecha Roja del Sur. Una vez concluida la operación, la línea denominada México-Toluca fue dividida, su servicio de primera clase fue absorbido por la Turismo México Toluca, y el servicio de segunda, junto con la México Ixtapan de la Sal pasaron al entonces Grupo Tres Estrellas de Oro, y con ellas se constituiría posteriormente la línea Tres Estrellas del Centro; el resto de Líneas Unidas del Sur, fue disuelto como grupo camionero e integrado en su totalidad al Sistema Estrella Blanca, con lo que su ruta se expandió a la parte occidental del Estado de México, parte de Morelos, Guerrero y la ruta Santo Domingo-Salina Cruz Oaxaca.

Por otra parte, en el mismo año de 1988 el Sistema adquirió la línea denominada Sierra Norte de Puebla, con lo que amplió sus operaciones a Necaxa y Zacatlán; esta línea fue fusionada a la simultáneamente comprada Autobuses Blancos de Nuevo Laredo, formándose así Autobuses Blancos Coordinados, teniéndose de esta forma, junto con las líneas que de antemano poseía el control del servicio de segunda clase en la ruta Poza Rica-Tuxpan-Tampico-Cd. Victoria-Matamoros-Reynosa-Nuevo Laredo; también se adquirió Autobuses Anáhuac, a la que se le cambió su razón social por

Autobuses Aguila, y con ello en aquel momento se controló el servicio a Monterrey y el destinado a los Estados de Nuevo León y Coahuila se hizo único por parte de esta empresa.

Desde 1989, la empresa empieza a tener un muy fuerte crecimiento en su planta vehicular, y es hasta 1992 en que su número de líneas se ve incrementado nuevamente, esta vez con la formación de Expreso Futura y previamente el año anterior la transformación del servicio de Turismo en línea de servicio regular, bajo la razón social Turistar, la que ofrece el servicio ejecutivo, ampliando el parque vehicular para esta línea. En 1993 se hizo la compra más relevante en la historia del Autotransporte, pues se adquirió la mayor parte del grupo camionero más importante del país, Grupo Tres Estrellas de Oro, quedando en manos del anterior propietario las líneas Tres Estrellas del Centro, Autobuses de la Baja California y Autobuses Aguila, esto porque en el tiempo pactado no se cubrió la totalidad del precio al que fue tasada la empresa; transportes del Pacífico, desconoció los convenios y se independizó.

Fue posible la adquisición de Grupo Tres Estrellas de Oro por que la situación de sus líneas tendió a agravarse por el dumping ejercido por los servicios aéreos en aquel año, la competencia desigual con otras líneas y los malos manejos de la dirección general. Esta situación llevó a los socios de las empresas a solicitar apoyo presidencial para una auditoría; este apoyo no se dio. En este Grupo, en sus momentos de máximo desarrollo, por autobús, se descontaba el 8% de sus ingresos en bruto, para formar un fondo para la recuperación de equipo, por otra parte, el servicio a la Ciudad de Tijuana se intensificó, quedando virtualmente abandonado

el resto de la ruta. Esta empresa logro ser la única prestadora del servicio en el área del pacífico norte; se abuso de esa situación, pues al no haber competencia, operaba de manera irregular ignorando los puntos intermedios de la ruta y el estado de Michoacan, por otra parte, no se reponía el equipo. A consecuencia de este manejo Autobuses de Occidente y La Flecha Amarilla expandieron sus operaciones al cubrir el servicio que dejo de prestar Tres Estrellas de Oro, quedando desplazado del Bajío y Michoacan, de momento fue imperceptible el hecho, pues la ruta México-Tijuana era lo muy rentable, lo que permitía la obtención de muy buenas utilidades para todos los autobuses de la empresa, lográndose por ello mantener las operaciones, pero cuidando exclusivamente los viajes a Tijuana y descuidando el resto de la ruta; ya que al no ser tan rentable, no despertaba el interés de los socios y en consecuencia no se explotaba.

Se menciona que desde los años sesenta, y hasta principios de los noventas, la empresa fue la más rentable del país; esta rentabilidad la propiciaba solamente el México-Tijuana y aunado a que no existía presión para renovar el parque vehicular, los socios se dedicaron a exigir utilidades sin importar como se prestase el servicio, permitieron además que el director general manejara la empresa a su libre alvedrio, con ello se propicio que la administración dispusiera de los recursos de la empresa, e incluso comprometiera su patrimonio. Surgieron competidores de poca importancia en la ruta, pero fueron reducidos sin dificultad; se hizo ver la necesidad de reponer el equipo y de prestar uniformemente el servicio en toda la ruta; para lo primero, la administración se nego

a instrumentar las medidas necesarias, y para lo segundo no puso objeción, no obstante no hubo los resultados deseados, porque las empresas que competían con Tres Estrellas de Oro, las que eran Flecha Amarilla, Herradura de Plata, Autobuses de Occidente y Estrella Blanca, operaban con equipo moderno, lo que impidió recuperar el mercado en esa zona y al momento de la disminución de las tarifas del transporte aéreo, el pasaje con destino México-Tijuana dejó de acudir a las taquillas de la línea; se entro por tanto en una etapa de crisis generalizada al disminuir las utilidades de manera considerable y por no tener opción a modificar la estructura de viajes, al estar buena parte de la ruta controlada por otras empresas. La problemática intento solucionarse con la puesta en servicio de un nuevo parque vehicular importado, además de pretender incrementar las utilidades reduciendo el sueldo de los conductores, decisión unilateral por parte de la administración, la que se tomo sin consultar a los socios; en un momento posterior solo se les comunico; con estas medidas se propicio que estallara un grave conflicto laboral, del que daremos cuenta más adelante. Para contrarrestar el conflicto, la empresa genero dos líneas paralelas a Tres Estrellas de Oro y Norte de Sonora, que fueron Elite y transpacífico respectivamente, poniendolas bajo una administración alterna. Las utilidades de estas líneas no eran entregadas a los socios, cabe señalar que ese equipo debió destinarse a reponer el parque vehicular en Tres Estrellas de Oro y Norte de Sonora, es decir los socios pagaron sus enganches, no recibieron el equipo nuevo, y aun más ese equipo era utilizado para competir contra ellos mismos. Se exigió la entrega del equipo y cuando esta se llevo a efecto,

mucho de este tenía un fuerte saldo rojo, y detentaba letras vencidas; se pidió saber que había pasado con el fondo de recuperación de equipo, al que se le habían hecho aportaciones a lo largo de veinte años; no se obtuvo respuesta; por ello, se solicitó apoyo a la presidencia de la República para obligar a la administración de la empresa a entregar un informe detallado de las finanzas de la misma; no se otorgó el apoyo, por ello muchos socios quisieron dar por terminada su relación con la empresa.

La dirección general valió los permisos de los autobuses en \$35,000, con lo que los socios no estuvieron de acuerdo, por ello, en Mayo de 1993 se convocó Asamblea General de Permisarios, la que constaría de tres sesiones; en la primera se exigió a la Dirección General que se entregara un informe del valor de los bienes de la empresa; con ese informe se pidió un costo de N\$205 000 por permiso, lo que fue aceptado. En la segunda sesión, llevada a cabo 8 días después, se rompió la cordialidad y se exigió la renuncia del Director General. El 24 de mayo, se llevó a efecto la tercera y última sesión, en la cual el Director General en vez de renunciar, le liquidó sus bienes a sus 180 socios. Los autobuses se liquidarían a precio de lista tratándose de vehículos modelo Dorado 1992 hasta Dina serie 300, modelo 1980; modelos Dina serie 300, modelo 1979 hasta 1977. En caso de los Scania y Mercedes Benz se devolverían los enganches con intereses bancario, lo que en la mayoría de los casos no aconteció, propiciado que hasta la fecha se sostenga un proceso judicial por la liquidación de estos bienes. Al día siguiente tomaron posesión inmediata los nuevos socios; se hace resaltar un aspecto muy interesante, la empresa fue vendida sin consentimiento de la

sociedad, logrando así el Director General evadir las auditorías y la responsabilidad por el deterioro de la empresa. El Grupo Tres Estrellas de Oro conservo su independencia administrativa y operativa con respecto al Sistema Estrella Blanca, empresa que lo adquirió, conservandose ese estado hasta que estallo la huelga de conductores.

Se fueron realizando algunos ajustes en estas dos empresas a causa de la situación económica del País; estos consistieron en cerrar oficinas en poblaciones comunes; por ejemplo en la ciudad de Irapuato, se cerro la oficina Tres Estrellas de Oro y se despachaba en la de Futura; en la ciudad de Mazatlán ocurría el caso opuesto. No todos los socios del Grupo Tres Estrellas de Oro fueron liquidados; los que permanecieron se les dio participación en la Estrella Blanca, propiciandose de esta manera una integración horizontal dentro del autotransporte en el norte del país.

En el año de 1995, propiamente en el mes de mayo estallo una huelga en Autotransportes Tres Estrellas de Oro; la empresa, como ya hemos mencionado, para este momento contaba con una nueva administración, la que implementó el cambio en la modalidad de sueldo de los conductores, que de una comisión del 10% sobre los ingresos brutos del autobús, paso a ser por kilometro recorrido, a su vez, no se repuso la totalidad del parque vehicular, aquel que no fue repuesto, simplemente fue desmovilizado, quedando sin autobús los conductores que operaban ese equipo; tampoco se respeto el roll con veinticinco mil kilómetros mensuales, pues en las operaciones de la empresa se le daba preferencia a Elite, por ello ya no solo se tenían conductores sin autobús, sino que también habia autobuses parados. La importancia de este fenómeno radica en que al conductor se le paga su

salario cuando el autobús esta en operación, además la revisión de contrato colectivo de trabajo, se llevaba a efecto mediante la representación sindical y la empresa, no se consultaba a los conductores; por estas razones estallo la huelga. El sindicato hizo una pésima defensa de la causa de los conductores, por lo que nueve meses después se dio por terminado el conflicto laboral, teniendo por consecuencia la desaparición de la línea y su sustitución plena por Autobuses Elite; durante el conflicto, la empresa ofreció reincorporar al trabajo dentro de Elite a los conductores que así lo quisieran. El grupo fue disuelto, siendo integradas cada una de sus líneas al Sistema Estrella Blanca ya propiamente dicho, y aunado a los convenios sostenidos con ADO se constituyó una alianza camionera que cubre todo el territorio nacional y proporciona todos los servicios para la transportación de pasaje y envíos.

La segunda empresa a la que nos referiremos es Autobuses de Oriente (ADO), la que se distingue por su organización diferente; legalmente no es un grupo camionero, puesto que las líneas que lo conforman gozan de independencia en todos los aspectos; teniendo solamente una restricción; bajo ninguna circunstancia las líneas propiedad de ADO, deben competir entre si, por ello vemos que aquellas que dan el mismo servicio, no tienen la misma ruta, o bien no detenta los mismos horarios.

ADO se ha conformado a partir de líneas ya existente y su connotación actual la asumió en el año de 1987, con la conversión de su servicio de turismo en una línea independiente y de la compra de los Rápidos de Zacatlán en 1988. En 1989 adquieren aprovechando las

ventajas del libre mercado a su competidor de más prestigio Omnibus Cristóbal Colón y varias líneas más, con ellas consolidó el control de transporte interestatal en el sureste mexicano al grado que líneas recién fundadas no pueden competir con ellos.

La empresa no ha fundado nuevas líneas, por el contrario a creado nuevos servicios, con los que a fortalecido tanto la imagen de estas como el control de la ruta; esta aspecto reviste una gran importancia, pues al momento de autorizarse la generación de nuevos servicios producto de la desregulación, el ADO decidió implementarlos por dos grandes motivos; el primero, captar otro tipo de demanda, perteneciente a un estrato social más alto al que cotidianamente atendía de forma muy eficiente; mientras que el segundo motivo fue proteger la ruta del ingreso de posibles nuevos competidores, los que pudiesen en momento determinado ofrecer servicios que el ADO no prestase; de esta manera la empresa se dispuso a incrementar su parque vehicular para atender a su nueva demanda y conservar el control de su ruta. Ante el público y la administración de la empresa, los nuevos servicios (Serviconfort y Plus) operan como líneas diferentes, por ejemplo UNO, ADO GL, y ADO, son una sola línea legalmente hablando, pero administrativa y publicitariamente son tres líneas diferentes, esto se hace con el fin de fomentar la especialización del servicio y del personal, denotando así una cooperación altamente eficiente que no tiene comparación con ninguna línea del País.

El tercer Grupo Camionero al que nos referimos es el conocido como Grupo Toluca, el que se conforma por tres empresas completamente independientes, pero que operan mediante una serie de convenios;

siendo estas Grupo Flecha Amarilla (Autobuses Centrales de México), Autobuses de Occidente y Herradura de Plata, a las que se les a unido Omnibus de México, Autobuses Aguila (Chalma), Tres Estrellas del Centro, entre otras. Las características principales de las tres grandes empresas que conforman este grupo es que tiene por destino común la Cd. de Toluca, de Ahí el nombre, además que todas sin excepción tienen un alto porcentaje de su ruta en común con Grupo Flecha Amarilla, que es la unidad más grande de esta empresa.

El Grupo fue formado en 1991; como se dijo las tres empresas que inicialmente se unieron en el, lo hicieron con el afán de dejar de competir entre ellas, repartirse el mercado y cubrir todos los espacios posibles a los que pudiese hacerse cualquier competidor, con ello se garantizo el control de la ruta.

La Flecha Amarilla, Autobuses de Occidente y Herradura de Plata, no solo se repartieron el mercado; fueron más lejos, y siguiendo el modelo impuesto por la primera, generaron nuevos servicios, logrando con ello alcanzar todos los segmentos y por tanto ejercen un control pleno; mientras que las otras dos empresas que son objeto de estudio en el presente trabajo, tienen que soportar al interior de su ruta a nuevos competidores, independientemente de que estos les puedan causar daño o no; en Grupo Toluca, solo se coexiste con los competidores tradicionales, ya sean estos pequeños o grandes, pero en ningún caso son nuevos.

La conformación de este Grupo se observa a partir del año de 1984 con el incremento de la demanda de transporte en el Bajío y Michoacan, las tres empresas regionales que son en las que en la actualidad conforman este Grupo, empezaron a estandarizar e

incrementar el número de sus unidades, así como a incorporar una serie de servicios a sus autobuses, además de que muchas de las corridas se desarrollaron de manera directa, empezando una competencia desleal con las líneas de primera (ATEOSA, TNS, T del N); con lo que se consiguió el control del área.

En el año de 1989 la competencia entre las empresas que ahora conforman el Grupo Toluca se intensificó, sobre todo, cuando Flecha Amarilla formó la línea Servicios Coordinados la Pirámide, a lo que siguió una reacción por parte de las dos empresas que consistió en dar servicio directo y barato y con buenos autobuses, que fue el caso de Herradura de Plata, o bien, comprar otra empresa y reorganizarla para servicio de primera clase que fue el caso de Autobuses de Occidente.

En el año de 1991, Flecha Amarilla inició la operación con gran éxito posterior de la línea Enlaces Terrestres Nacionales, que empezó con seis corridas diarias a Guadalajara y Morelia respectivamente; después inició operaciones con una extensión de permisos, la línea denominada primera plus con la que se consiguió el control del Estado de Guanajuato; por consiguiente, las líneas de primera reaccionaron constituyendo nuevas empresas que tuvieron gran aceptación, como fue el caso de Turistar y Futura.

Flecha Amarilla hacia finales del año invirtió un mayor capital en ETN, e invitó a firmar un convenio a Herradura de Plata y Autobuses de Occidente, sus competidores; en el cual se estipuló que las operaciones entre las tres empresas se efectuaría de manera coordinada y sistematizada, además de que se les dio participación en ETN, con lo que en permisos, instalaciones, autobuses y capital

global de dicha línea quedan repartidos de la siguiente forma: 50% Flecha Amarilla, 25% Herradura de Plata, 25% Autobuses de Occidente.

En la actualidad se consolidó de forma total el control de estas empresas del Bajío y Michoacán, ofreciendo toda la gama de servicios con los que cuenta el autotransporte en el país. La Flecha Amarilla ofrece con todas sus líneas los servicios de primera de lujo, primera plus, primera normal, expreso de segunda y segunda. La Herradura de Plata ofrece el servicio de primera de lujo con Pegaso y con Satélite de primera normal, con Viajero expreso de segunda, y con Herradura de Plata, servicio de segunda. Los Autobuses de Occidente, da servicio de primera de lujo, primera plus y primera normal con Via 2000, y con Autobuses de Occidente y Sur de Jalisco expreso de segunda y segunda. A estas tres empresas asociadas por un convenio y una inversión común, se adhirió a ella en 1995 Omnibus de México y varias líneas pequeñas del Estado de México, que sirven de red alimentadora a las empresas principales. Las líneas que posteriormente se unieron a Grupo Toluca, se distinguen por conservar su estructura y servicios tradicionales, además de que asumieron el papel de vertedoras de pasaje a las tres empresas principales y en el caso concreto de Omnibus de México, este enlaza al Pacífico, Golfo de México y Frontera Norte con la ruta del Grupo Toluca. (Los puntos de unión son Tepic, Cd. Juárez, Chihuahua, Reynosa, Matamoros y Tampico)

Para Tener una mejor apreciación de los niveles de operación del Sistema Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca, presentan los siguientes cuadros:

(3-549-1 al 3)

COMPOSICIÓN DEL SISTEMA ESTRELLA BLANCA								
LINEA	SERVICIO	SINDICATO	VIAJES	NUMERO	TARIFA	K.M.	PASAJEROS	EQUIPO
TURISTAR	EJECUTIVO	R. Flores Magón	Monterrey	6	\$421.00	953	15	PARADISO
			Nvo. Laredo	5	\$539.00	1180	25	
			Guadalajara	4	\$283.00	581	7	
ELITE	PLUS	Fernando Amigo	Tijuana	15	\$797.00	2919	25	SCANIA
			Nogales	18	\$781.00	2296	20	
			Manzanillo	2	\$289.00	831	8	
FUTURA	PLUS	S.N.T.E.T.A.	Cd. Juarez	5	\$614.00	1720	25	PARADISO
			Reynosa	3	\$350.00	1015	10	
			Nvo. Laredo	7	\$348.00	1180	30	
AGUILA	PLUS	Fernando Amigo	Monterrey de Futuro	*	*	*	*	PARADISO
CABALLEROS DEL NOROCCIDENTE	PRIMERA	Joaquín del Olmo	Monterrey	4	\$312.00	953	30	VIAGGIO
			Reynosa	2	\$350.00	1015	8	
			Matamoros	2	\$348.00	1007	8	
CABALLEROS	PRIMERA	R. Flores Magón	Cd. Juarez	8	\$614.00	1720	25	VIAGGIO
			Chihuahua	7	\$590.00	1546	15	
			Cd. Cantayo	7	\$434.00	1396	10	
CABALLEROS DEL SUR	PRIMERA	Fernando Amigo	Cuernavaca	30	\$26.00	85	25	VIAGGIO
			Tampco	9	\$54.00	185	40	AVANTE
			Chilpancingo	3	\$45.00	280	40	SERIE 300
CABALLERO AZTECA	PRIMERA	S.N.T.E.T.A.	no opera desde el 8.7.	*	*	*	*	AVANTE
LINEA AZUL	PRIMERA	Fernando Amigo	no opera desde el 8.7.	*	*	*	*	VIAGGIO
ESTRELLA BLANCA	SEGUNDA	Joaquín del Olmo	Cd. Juarez	1	\$531.00	1720	10	VIAGGIO
			Chihuahua	1	\$423.00	1546	10	DORADO
			Durango	2	\$262.00	895	30	AVANTE
O. de ORIENTE	SEGUNDA	R. Flores Magón	Reynosa	1	\$346.00	1015	15	VIAGGIO
			Sn. L. Potosi	15	\$138.00	419	5	
			Rio Verde	1	\$120.00	550	40	
PORTE DE SONORA	SEGUNDA	Unión Sindical	Tijuana	10	\$692.00	2919	20	DORADO
TRANSPACIFICO	SEGUNDA	S.N.T.E.T.A.	no opera desde el 8.7.	*	*	*	*	DORADO
FRONTERA	SEGUNDA	S.N.T.E.T.A.	Nvo. Laredo	7	\$310.00	1180	20	DORADO
			Zacatecas	4	\$220.00	607	15	AVANTE
			Cd. Acuña	4	\$230.00	1358	20	
NOSES DE LOS ALTO	SEGUNDA	R. Flores Magón	no opera desde el 8.7.	*	*	*	*	
A. B. C.	SEGUNDA	Joaquín del Olmo	Huejutla	21	\$70.00	175	39	AVANTE
			Zacatlan	14	\$41.00	145	39	SERIE 300
			Huayacocotla	14	\$54.00	180	24	PREMIER
PUEBLO ROSA DEL SUR	SEGUNDA	Fernando Amigo	Acapulco	3	\$133.00	411	10	AVANTE
			Tlapa	3	\$92.00	380	39	SERIE 300
			Chilapa	3	\$92.00	380	26	PREMIER

COMPOSICIÓN DE AUTOBUSES DE ORIENTE								Modelo número 15
LINEA	SERVICIO	SINDICATO	VIAJES	NUMERO	TARIFA	K.M.	PASAJEROS	EQUIPO
LINEA UNO	EJECUTIVO	LIBRE	Oaxaca	8	\$245.00	547	25	Mercedes Benz
			Vila Hermosa	4	\$394.00	915	15	
			Veracruz	6	\$205.00	450	25	
LINEA DOS	EJECUTIVO	LIBRE	Comitán	1	\$403.00	1360	15	Mercedes Benz
			Sn. Cristóbal	1	\$378.00	1190	10	
			Tuxtla Gutiérrez	2	\$550.00	1088	20	
ADO GL	PLUS	LIBRE	Jalapa	8	\$104.00	333	20	Mercedes Benz
			Vila Hermosa	6	\$302.00	915	30	
			Veracruz	15	\$161.00	450	40	
ServPlus	PLUS	LIBRE	Oaxaca	8	\$174.00	547	40	Mercedes Benz
			Salina Cruz	3	\$279.00	812	15	
			Tapachula	2	\$375.00	1250	30	
ADO	PRIMERA	LIBRE	Jalapa	24	\$89.00	333	40	Mercedes Benz
			Merida	5	\$386.00	1545	40	Bus-Car
			Oaxaca	25	\$150.00	547	40	AVANTE
Oaxaca-Canta	PRIMERA	LIBRE	Salina Cruz	3	\$240.00	812	18	Mercedes Benz
			Tapachula	5	\$322.00	1250	30	AVANTE
			Oaxaca	4	\$160.00	547	40	
Autobus de servicio	PRIMERA	LIBRE	Cuernavaca	102	\$26.00	75	38	Mercedes Benz
			Cuatulla	68	\$29.00	120	20	
			Zacatepec	16	\$30.00	140	30	
A.T.S.	PRIMERA	LIBRE	no que otro o gr.	*	*	*	*	Mercedes Benz
A.U.	SEGUNDA	LIBRE	Puebla	96	\$35.00	137	20	BUS-CAR
			Vila Hermosa	3	\$224.00	915	10	STRADA
			Oaxaca	14	\$114.00	547	20	
SJR	SEGUNDA	LIBRE	Oaxaca	5	\$114.00	547	20	AVANTE
			Huixtapan	5	\$63.00	270	10	
			Tehuacan	10	\$71.00	340	20	
LASSER	SEGUNDA	LIBRE	Cuatulla	34	\$22.00	120	25	AVANTE
			Zacatepec	10	\$23.00	140	30	MASA
			Jojutla	5	\$28.00	155	27	
Del CARIBE	SEGUNDA	LIBRE	no que otro o gr.	*	*	*	*	PREMIER
VIA	SEGUNDA	LIBRE	no que otro o gr.	*	*	*	*	SERIE 300
ALTOS	SEGUNDA	LIBRE	Oaxaca	1	\$251.00	1000	15	STRADA
			Sn. Cristóbal	2	\$278.00	1190	20	
			Tuxtla Gutiérrez	2	\$260.00	1080	18	
Servicio - grupo	SEGUNDA	LIBRE	no que otro o gr.	*	*	*	*	PREMIER
VOLCANES	SEGUNDA	LIBRE	Cuatulla	33	\$17.00	120	30	PREMIER
			Matamoros	6	\$33.00	150	39	
			Chiautla	24	\$37.00	160	35	
AUTOTUR	TURISMO	LIBRE	*	*	*	*	Mercedes Benz	

COMPOSICIÓN DEL GRUPO TOLUCA								
LÍNEA	SERVICIO	SINDICATO	VIAJES	NUMERO	TARIFA	K.M.	PASAJEROS	EQUIPO
E.T.N	EJECUTIVO	S.I.R.T.A.	Guadalupe	24	\$290.00	581	25	Mercedes Benz
			Agua Calientes	9	\$240.00	520	15	BUS-CAR
			Morelia	8	\$155.00	312	25	
Primera Plus	PLUS	ANEXO	Agua Calientes	13	\$195.00	520	15	Mercedes Benz
			Querétaro	44	\$82.00	223	40	DORADO
			Morelia	18	\$107.00	312	40	AVANTE
PEGASSO	PLUS	C.T.C.	San Miguel Ahucan	1	\$94.00	290	20	Mercedes Benz
			Morelia	1	\$108.00	312	40	
			San Felipe	1	\$103.00	330	15	
O de México	PRIMERA	Joaquín del Olmo	Guadalupe	10	\$200.00	581	10	Mercedes Benz
			Cd. Juárez	3	\$607.00	1720	25	
			Agua Calientes	3	\$180.00	520	15	
Ambrosio Aguilera	PRIMERA	R. Flores Magón	Chetumal	15	\$25.00	70	15	MASA
			Morelia	54	\$93.00	312	10	Mercedes Benz
			Celaya	58	\$77.00	258	20	HALCON
			Colima	4	\$240.00	738	10	DORADO
Via 2000	PRIMERA	Fernando Anaya	Morelia	35	\$92.00	312	40	DORADO
			Guadalupe	10	\$198.00	581	15	HALCON
			Unuapen	2	\$150.00	408	10	AVANTE
LA LINEA	PRIMERA	Fernando Anaya	en una sola o s.p.	"	"	"	"	AVANTE
			Patzcuaro	1	\$108.00	372	10	HALCON
			Morelia	1	\$94.00	312	40	AVANTE PLUS
			Amealco	1	\$55.00	190	40	
Don. Casas de P.	SEGUNDA	ANEXO	Guadalupe	18	\$177.00	581	5	Mercedes Benz
			La Piedad	20	\$120.00	417	20	MASA
			Aculco	65	\$31.00	190	40	AVANTE
A de Orochimé	SEGUNDA	S.N.T.E.T.A.	Guadalupe	1	\$174.00	581	8	SERIE 300
			Morelia	34	\$85.00	312	20	
			Manzanillo	1	\$224.00	831	40	
Sur de Jalisco	SEGUNDA	S.N.T.E.T.A.	en una sola o s.p.	"	"	"	"	MASA
			Jilotepec	8	\$21.00	110	40	MASA
			Atzacomulco	8	\$30.00	140	40	
			Tehuacan	8	\$37.00	155	20	
H. de Plaza	SEGUNDA	C.T.C.	Morelia	50	\$90.00	312	40	MASA
			Patzcuaro	5	\$95.00	372	10	AVANTE
			Amealco	8	\$48.00	190	40	SERIE 300
T.E. del CTO	SEGUNDA	S.N.T.E.T.A.	México de la S.	11	\$35.00	110	10	HALCON

NOTA: En la columna denominada "Línea" se presentan las líneas que componen los tres grupos camioneros que son objeto de estudio.

En la columna llamada "servicio" se expresa la clase de servicio que presta cada una de las líneas de las tres empresas.

La tercer columna "sindicato" expone las organizaciones obreras que detentan el contrato colectivo de trabajo de cada una de las líneas estudiadas. Los sindicatos son : "Joaquín del Olmo, Unión Sindical, Ricardo Flores Magón" Sindicato Nacional de Trabajadores del Autotransporte de pasajeros "Fernando Amilpa" y la C.T.C. Confederación de Trabajadores y Campesinos; estos sindicatos son C.T.M.

La Sección uno pertenece al Sindicato de Trabajadores de las Líneas del Transporte de la República mexicana, y el Sindicato Industrial Revolucionario de Trabajadores del Autotransporte (S.I.R.T.A.) Pertenecen a la CROC.

El Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados de Transportes Automovilísticos de la República Mexicana S.N.T.E.T.A. es independiente.

En el caso concreto de Autobuses de Oriente, existe una organización interna, donde es la propia empresa la que asume la representación de los trabajadores, estando estos exentos de cualquier cuota sindical y de actividad proselitista. El contrato como tal, lo detenta el Joaquín del Olmo.

Para el caso de los sindicatos de las líneas de la Flecha Amarilla, hay que consultar el cuadro correspondiente.

La columna "viajes" muestra los tres destinos más importantes de cada línea desde el D.F.

La columna "número" indica la cantidad de corridas que desde el DF se dirigen a los destinos referidos en "viajes"

En tarifa, se muestra el costo del pasaje que el primero de octubre de 1997 se tenía a cada uno de los destinos que aquí se presentan, mientras que en KM.. Se presenta el kilometraje que media entre el D.F. y estos destinos.

En "equipo" se muestra el tipo de autobuses con los que opera cada línea.

FUENTE: Encuestas aplicadas a los conductores de las líneas aquí presentadas; consulta a tableros en taquillas de las centrales camioneras del D.F. Y registros de la Confederación de Trabajadores de México y de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.

AUTOBUSES CENTRALES DE MEXICO	
GRUPO FLECHA AMARILLA	
LINEA	SINDICATO
Autobuses Flecha Amarilla	Sección uno
Omnibus del Bajío	S.I.R.T.A.
Omnibus San Luis-León	S.I.R.T.A.
Omnibus del Jorullo	S.I.R.T.A.
Libertadores del Bajío	S.I.R.T.A.
La Piedad y Cabadas	Sección uno
Transportes Cuernamaro	S.I.R.T.A.
Transportes Paricuri	S.I.R.T.A.
Autobuses Regionales de Queretaro	S.I.R.T.A.
Autobuses Flecha Blanca	S.I.R.T.A.
Primera Plus	S.I.R.T.A.
Autobuses Sienega	S.I.R.T.A.
Omnibus la Alteña	S.I.R.T.A.
Autobuses Flecha de Oro	S.I.R.T.A.
Omnibus de Arandas	S.I.R.T.A.
Transportes Terrestres del Bajío	S.I.R.T.A.
Omnibus Puruandido - Irapuato	S.I.R.T.A.
Lineas Azteca de Oro	Sección uno
<i>Fuente: Sindicato de Trabajadores de las Lineas del Transporte de la Republica Mexicana. Sec. 10</i>	
C.R.O.C.	

3.1.2) EL SINDICALISMO DENTRO DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE.

En este apartado, analizaremos de manera global cual ha sido el papel del sindicato dentro de las empresas, sin olvidar que en lo particular, existen muchas excepciones.

El sindicato como tal, la mayor parte de las veces no ha tenido trascendencia real en el desempeño del trabajo que el personal de las empresas de autotransporte desempeña cotidianamente, sin embargo, para dichas empresas si ha tenido un impacto muy importante, ya que el desempeño ineficiente de estos ha propiciado que las empresas establezcan lineamientos internos, sobre los que estructuran sus contratos colectivos de trabajo.

La ley establece el pago de los salarios de los conductores bajo la modalidad de comisión, es decir un porcentaje sobre los ingresos brutos de la unidad corresponden a la paga del operador; otra forma de pago es una cuota asignada por kilometro recorrido. Se le asigna un valor monetario al kilometro, y según los kilómetros que recorra la unidad. serán multiplicados por la cuota, estableciendose el sueldo o bien, se paga por viaje, es decir por el recorrido ida y vuelta se le pagara al conductor una cantidad. Como veremos más adelante estas son las formas como se cubre el salario de los conductores de las líneas que son objeto de estudio, con lo que es cumplida la ley, pero esta ley estipula que cuando los recorridos se vean prolongados o bien interrumpidos por causas no imputables al conductor, este tiene derecho a un aumento proporcional de su sueldo en caso de la primera situación y con respecto a la segunda, deberá percibir su salario completo, pero en la realidad, por prolongación

del tiempo del viaje no imputable al conductor, este percibe su mismo salario, mientras que por interrupción del viaje, solo le paga la parte proporcional correspondiente hasta el lugar donde se allá arribado; ante esta situación, los sindicatos han serrado los ojos.

En otro orden de cosas, el principio juridico de que a trabajos iguales, corresponde salarios iguales, queda legalmente sin efecto en este sector, el articulo 257 de La Ley Federal del Trabajo, da cuenta de ello, pues en la realidad al existir diversos tipos de servicio, con tarifas diferenciadas, los ingresos de cada linea, aun en ruta común son diferentes, lo que en consecuencia propicia que la forma de pago de salarios y sus montos también lo sean.

Los periodos vacacionales son observados como la ley lo indica, pero su pago toma como referencia el llamado salario base con el que se da de alta a los trabajadores en el seguro social, dicho salario en la mayor parte de los casos es inferior al que realmente perciben estando trabajando en su autobús en óptimas condiciones. Los días de descanso obligatorio, son definidos por la empresa dentro del roll de viajes y de acuerdo a las necesidades del servicio; el trabajador se da por pagado estos días con el mismo sueldo que percibe por los viajes que realiza, es decir realmente no le son pagados los días de descanso, situación que los sindicatos no remedián.

La ley exige en caso de accidente vial la solidaridad de la empresa para con su trabajador, con la que incondicionalmente siempre cuenta independientemente de la medida disciplinaria que la empresa tome en caso de que la responsabilidad sea imputable a su conductor. Los sindicatos son los responsables de canalizar las medidas que por esa solidaridad tome la empresa.

Le queda estrictamente prohibido al conductor usar narcóticos o cualquier tipo de drogas, así como ingerir bebidas alcohólicas durante el desempeño de su trabajo, tanto la ley como la empresa imponen fuertes sanciones por ello. El conductor puede ser despedido de inmediato por la empresa y la ley prevé la cancelación definitiva de la licencia federal.

Los conductores tienen por obligación legal tratar bien al pasaje, someterse a los exámenes médicos pertinentes para garantizar que este apto para el desempeño del trabajo, procurar el buen funcionamiento del vehículo y reportar la fallas que este tenga, realizar reparaciones de emergencia que tengan lugar en el trayecto y respetar los reglamentos de tránsito.

Es obligación del patrón pagar viáticos, los que en la mayoría de las líneas no se pagan o bien no se cubren al 100%. hacer las reparaciones a las que de lugar el autobús, además de dotarlo de herramienta.

Para cumplir el conductor con sus obligaciones legales, ha venido encontrando muchos obstáculos, si tomamos en consideración que la mayoría solo tiene la primaria, hablamos que tiene que darsele tanto capacitación para tratar al pasaje como mecánica, en ninguno de los casos el sindicato propicia que exista dicha capacitación; en las empresas que si existe, es por cuenta de los patrones que están concientes que es necesaria para el mejor desempeño del servicio.

En lo referente a las reparaciones de emergencia, encontramos que muchos autobuses no están dotados de la herramienta requerida como lo marca la ley, con lo que el conductor se ve obligado a comprar con sus propios recursos dicha herramienta. por otra parte,

la táctica que siguen algunas líneas de tener más conductores de los que requiere, es con el afán de evitar que el operador interrumpa la secuencia de viajes sin causa justificada y se cuide de cometer faltas, dado que puede ser reemplazado de inmediato. También este fenómeno se da porque se tiene muchos autobuses parados por la incapacidad de repararlos, ya sea por motivos financiero o de conocimiento de la tecnología. En estos aspectos tampoco hace nada el sindicato, el que incluso se hace cómplice de la empresa; si se tiene el conocimiento que esta sobrando el personal, el sindicato esta obligado ha evitar contrataciones, lo que no hace, pues mientras más agremiados, mayor volumen de cuotas cobra, además debe presionar para que los vehículos sean reparados, sino se puede hacer por falta de solvencia del socio, el propio sindicato debe exigir que el autobús sea transferido a un socio solvente, lo que tampoco hace.

La normatividad que regula el desarrollo del trabajo de los conductores, se encuentra en la Ley Federal del Trabajo, en los artículos 256 al 264 y en ellos no se hace ninguna referencia a la duración que debe tener la jornada laboral del conductor, los sindicatos tampoco hacen ningún planteamiento; por ello son las propias empresas las que establecen la forma y los tiempos para el desempeño del trabajo.

El primer instrumento del que se valen las empresas para definir las jornadas es el roll de viajes, en el que se enmarca la cantidad y tiempos de los recorridos que tiene que hacer el conductor, una vez hecho esto puede determinarse cuantos conductores se necesitan para el viaje; se distingue que por viajes que a lo sumo duren ocho horas y con un periodo de descanso por lo menos igual al 50% del recorrido,

amerita que el autobús este tripulado por un solo conductor, en los casos en que se supere este lineamiento, la tripulación sera de dos conductores. Aun en la misma empresa, la reglamentación del trabajo puede variar por linea, por ejemplo en Elite, bajo ninguna circunstancia y en ningún viaje puede acudir un solo conductor, mientras que en otras lineas del Sistema Estrella Blanca puede acudir un solo conductor; otro ejemplo lo tenemos en Autobuses de Occidente y Herradura de plata, donde todo el trabajo es realizado por un solo conductor en cada autobús; en Flecha Amarilla, solo en los viajes de más de ocho horas acuden dos conductores (Pto. Vallarta y Manzanillo); mientras que en ADO, en cualquier viaje acuden los dos conductores, salvo los Cuautlas, Puebla y Pachuca. En todas las lineas en que trabajan dos conductores por autobús, el viaje es dividido en etapas iguales; los conductores por lógica, manejan una etapa uno, y otra el segundo conductor, alternandose el viaje.

En un principio habíamos dicho que la participación del sindicato en esta rama de la economía, no había sido un apoyo para los trabajadores, sino que por el contrario, se constituyeron en instrumentos que sirvieron para modificar la estructura de las empresas de transporte, sobre todo a partir del año de 1995, en que se suscitó la huelga de Autotransportes Tres Estrellas de Oro y el paro general de Omnibus de México.

Los Trabajadores de Tres Estrellas de Oro, exigían en su movimiento la restitución de la totalidad de su equipo de trabajo, así como la reintegración de la ruta que había sido menoscabada en

favor de Elite. además del pleno respeto al Contrato Colectivo de Trabajo y la revisión salarial correspondiente. Se aclara que durante toda la gestión del conflicto, el sindicato manipulo a la totalidad del personal, situación que se posibilito impidiendo con una serie de pretextos que el personal participara en las audiencias de avenencia, lo que propicio que las propuestas de los conductores no llegaran a la empresa y viceversa, poco a poco se fue estancando el problema, de manera que los representantes sindicales sacaban partido; la empresa entre tanto estableció contacto individual con los trabajadores, a los que ofreció liquidar a un monto de cuatro mil pesos por año de antigüedad, o bien ser reincorporados a sus actividades en una línea recién creada, cuya denominación es Autobuses Operadora Flecha Blanca y que esta encuadrada en Elite con condiciones de trabajo similares a las que tenían; buena parte del personal se apego a estas opciones, con lo que el personal que permanecio en la huelga se hizo minoria y por tanto esta se declaro oficialmente terminada nueve meses después, rompiendose las relaciones laborales con el personal que permanecio en ella. Las consecuencias empresariales fueron muy notorias. Tres Estrellas de Oro dejo de existir, siendo reemplazada por Elite, ademas que las líneas del Grupo Tres Estrellas de Oro, pasaron a formar parte integral del Sistema Estrella Blanca.

En el caso concreto de Omnibus de México, el paro solo duro unas horas. en las que el personal se manifestó en contra de las violaciones de la ley, los bajos sueldos y las muy duras jornadas de trabajo; en ese momento la Estrella Blanca detentaba el 36% de la línea, por ello ejercia la administración. El paro tuvo por consecuencia que los socios poseedores del 64% restante ejercieran

mayoría y le liquidaran su porcentaje a la Estrella Blanca, posteriormente y ante la virtual imposibilidad de competir individualmente, se unieron al Grupo Toluca, cambiando completamente el esquema del mercado.

Las consecuencias laborales tampoco se hicieron esperar, actualmente después del fin de la huelga de Tres Estrellas de Oro, año con año se hace la revisión salarial que marca la ley y cada dos años se revisa el contrato, aunque bajo el mismo contexto el sindicato y la empresa, aunque con una nueva modalidad, se invita a una delegación de conductores a dicho evento; aquí recordemos que la mayoría del personal solo cuenta con la primaria.

Los salarios fueron mejorados sustancialmente con respecto a los pagados desde el inicio de esta rama de la economía y hasta mediados de los noventa, también se observo un homologamiento parcial en los sueldos de las diferentes líneas pero que prestan el mismo servicio. Las empresas tomaron esta posición por dos grandes motivos, el primero, evitar otra confrontación obrero patronal ya que se mejoraron los sueldos, y en todo caso, casi en todas las líneas se percibe el mismo salario, aunque más adelante veremos que no es así, y en segundo lugar, se pretende apartar la atención del conductor del hecho de que muchos de sus derechos siguen sin ser aplicados. (los citados al principio)

De esta manera se ha revisado el papel que en lo general los sindicatos han desempeñado dentro de las empresas de autotransporte, en lo referente a la regulación del trabajo y la conformación de las propias empresas.

3.1.3) METODOLOGIA PARA DEFINIR SUELDOS Y SALARIOS.

Con lo que se ha expuesto hasta el momento, sabemos ya como se pagan los salarios en las lineas del autotransporte publico federal de pasaje; en concreto en las lineas que estamos estudiando las formas de pago son:

- Por kilometro recorrido, es decir la empresa asigna un valor al kilómetro, quedando constituido el sueldo del conductor por el número de kilómetros recorridos al mes multiplicado por ese valor.

- Por comisión, es decir el conductor tiene un porcentaje asignado por sueldo, sobre los ingresos brutos del autobús, es decir el monto de los ingresos mensuales del autobús, es operado por dicho porcentaje, obtendiendose el salario del conductor.

- Mixto, se paga por kilometraje recorrido y por comisión sobre ingresos brutos, dicho de otra forma, al conductor se le paga utilizando simultaneamente las dos modalidades antes citada, especificando que tanto el monto asignado al kilometro recorrido, asi como el porcentaje, son menores a los de las lineas en las que se paga solo de una forma.

- Por circuito; a cada viaje, se le asigna un valor monetario y la suma de dichos valores de acuerdo a los viajes realizados en el mes, da la cantidad que debe pagarsele al conductor.

Las utilidades para los socios de las líneas, en esencia se calculan igual, pero con variantes de acuerdo a cada empresa, dichas variaciones las citaremos caso por caso más adelante, pero en lo general se calculan de la siguiente manera:

Todos los fondos recaudados por la venta total de boletos, son concentrados. A esta concentración se le deducen los gastos de administración y los salarios de todos los conductores y el remanente es dividido entre la suma total de los kilometrajes recorridos por cada uno de los autobuses con lo que se obtiene el valor que se le asignará a cada kilometro (factor kilometro), dicho valor se multiplica por el kilometraje recorrido por vehículo, obteniendo como resultado las ganancias asignadas a cada uno. A este método se le llama concentración de cuentas y hasta antes de 1995, solo el ADO lo llevaba a efecto.

En los siguientes apartados de este capítulo revisaremos la situación que priva en cada una de las empresas que estamos estudiando.

3.2) ESTRUCTURA OPERATIVA DEL SISTEMA ESTRELLA BLANCA.

3.2.1) LINEAS QUE CONFORMAN EL SISTEMA ESTRELLA BLANCA.

Esta empresa a modificado a lo largo de los últimos nueve años, la estructura de sus líneas creadas o adquiridas en lo que va de sus 58 años de historia, presentandolas solo en 17 razones sociales, las que representan un total de noventa líneas diferentes, siendo parte de estas:

- Autobuses Estrella Blanca S.A. de C.V.
- Transportes Frontera S.A. de C.V.
- Camiones de los Altos S.A. de C.V.
- Autobuses México Tuxpan Tampico Flecha Roja S.A. de C.V.
- Servicios Unidos Autobuses Blancos Flecha Roja S.A. de C.V.
- Autotransportes Línea Verde S.A. de C.V.
- Transportes Zacatecanos S.A. de C.V.
- Autotransportes del Norte de Jalisco S.A. de C.V.
- Transportes de Pasajeros Saltillo Oriente Potosí S.A. de C.V.
- Autobuses Verdes S.A. de C.V.
- Sociedad Cooperativa de Autotransportes Tuxpan Barra Alamo S.C.L.
- Transportes de Guadalupe S.A. de C.V.
- Transportes Dorados S de R.L. de C.V.
- Autotransportes Valle de Juárez S.A. de C.V.
- Líneas Unidas de la Sierra de Hidalgo S.A. de C.V.
- Autotransportes La Flecha S.A. de C.V.
- Transportes Chihuahuenses S.A. de C.V.
- Transportes del Norte de México Nuevo Laredo y Anexas, Servicio Internacional S.A. de C.V.
- Autotransportes Flecha Blanca S.A. de C.V.

- Autotransportes Huasqueños S.A. de C.V.
- Autotransportes Ignacio Allende S.A. de C.V.
- Autotransportes Héroes de la Revolución S.A. de C.V.
- Autobuses de la Sierra Norte de Puebla S.A. de C.V.
- Transportes Coahuila Zacatecas S.A. de C.V.
- Transportes Monterrey Saltillo S.A. de C.V.
- Transportes San Juan del Rio Rodeo S de R.L. de C.V.
- Transportes Tarahumara S.A. de C.V.
- Transportes Parral al Pacifico S de R.L. de C.V.
- Autotransportes Singuilucan S.A. de C.V.
- Autotransportes las Cumbres S de R.L. de C.V.
- Autotransportes Chihuahua Madera S de R.L.
- Transportes Olavera del Norte S.A. de C.V.
- Lineas Unidas del Sur México, Cuernavaca, Acapulco y Anexas Flecha Roja S.A. de C.V.
- Sociedad Cooperativa de Transportes Emiliano Zapata S.C.L.
- Autotransportes Cuauhtemoc del Sur S.A. de C.V.
- Autotransportes Hermenegildo Galeana S.A. de C.V.
- Autobuses Alas de Plata S.A. de C.V.
- Autobuses Tierra Caliente S.A. de C.V.
- Autotransportes Costeños S.A. de C.V.
- Transportes Gacela S.A. de C.V.
- Autobuses Caleta S.A. de C.V.
- Autotransportes Unidos de Costa Chica S.A. de C.V.
- Omnibus Benito Juarez S.A. de C.V.
- Autobuses Gacela S.A. de C.V.
- Autotransportes Herradura de Oro S.A. de C.V.
- Autobuses Herradura de Oro S.A. de C.V.

- Autobuses Lic. Eduardo Nery S.A. de C.V.
- Autobuses Plan de Ayutla S.A. de C.V.
- Autotransportes Plan de Ayutla S.A. de C.V.
- Transportes Estrella del Sur S.A. de C.V.
- Autobuses San Juan Huetamo S.A. de C.V.
- Autobuses Flecha Azul S.A. de C.V.
- Autobuses Unidos del Sur Flecha Roja S.A. de C.V.
- Autotransportes Triangulo Blanco S.A. de C.V.
- Autobuses Tlapanecos S.A. de C.V.
- Autobuses México Topilejo Flecha Roja S.A. de C.V.
- Autotransportes de Pasajeros Michoacanos S.A. de C.V.
- Autobuses de la Montaña S.A. de C.V.
- Diversas Expreso Futura S.A. de C.V.
- Diversas Turistar Ejecutivo Cinco Estrellas S.A. de C.V.
- Autobuses Operadora Flecha Blanca S.A. de C.V.
- Autobuses Interestatales de México S.A. de C.V.
- Autotransportes Transpacífico S.A. de C.V.
- Transportes Caballero Azteca S.A. de C.V.
- Transportes Norte de Sonora S.A. de C.V.
- Transportes Línea Azul S.A. de C.V.
- Omnibus de Oriente S.A. de C.V.
- Autobuses Saltillo Torreón S.A. de C.V.
- Transportes Reynosa San Luis Potosí S.A. de C.V.
- Transportes Guadalajara Tepatitlán S.A. de C.V.
- Autobuses Unidos de Michoacán S.A. de C.V.
- Transportes Huastecos S de RL de C.V.
- Autobuses Lázaro Cárdenas S.A. de C.V.

Esta empresa se formo por la adquisición de las líneas enlistadas, varias de estas eran independientes, y otras se encontraban organizadas en dos grupos camioneros, además de que se crearon dos nuevas líneas. Como se dijo, todas las líneas mencionadas y que componen la empresa, se constituyen en 17 razones sociales, que son: Estrella Blanca, a la que se le fusiono Autobuses Lázaro Cárdenas; Transportes del Norte; Transportes Chihuahuenses; Transportes Frontera, a la que le fue fusionada Transportes Monterrey Saltillo, Transportes San Juan Huetamo, Etc; Rojos de los Altos, Autobuses Blancos Coordinados, formados por Transportes Blancos de Nuevo Laredo, México Tuxoan Tampico, Transportes Nuevo León, Transportes de la Sierra Norte de Puebla etc; Autobuses Aguila; Flecha Roja del Sur, a la que se le incluyeron Flecha Verde, Rápidos de la Costa, el equipo y permisos de Gasela, Etc; Omnibus de Oriente, formado por seis líneas; Transportes Cuauhtemoc del Sur (Acapulco), formada por dos líneas. Transportes Caballero Azteca; Transportes Norte de Sonora; Autobuses Transpacífico; Autobuses Elite, formados por Autobuses Interestatales de México y Autobuses Operadora Flecha Blanca, línea que sustituye a la disuelta Tres Estrellas de Oro; Expreso Futura; Transportes Turistar; y Línea Azul; por otra parte en esta estructura no se encuentran incluidas otras líneas que son propiedad de la empresa: Transportes Americanos y Crucero; ambas ofrecen servicio internacional. Cabe destacar que este servicio tuvo su antecedente con la línea Three Gold Star, propiedad de Tres Estrellas de Oro; dicha línea fue fundada en los Angeles California, a partir de la asociación de un residente, el que participo con los permisos, mientras Tres Estrellas de Oro lo hizo con el equipo.

Aun después de la venta del Grupo Tres Estrellas de Oro, se mantuvo la sociedad, pero al ser disuelto este e integradas sus líneas al Sistema Estrella Blanca, el residente dio por terminada la sociedad, a lo que el Sistema respondió con intensas negociaciones con Greey Haund, la que permitió la restitución del servicio Tijuana los Angeles, ahora con una nueva línea de nombre Crucero, además de que se permitió la entrada a Texas con Transportes Americanos. Greey Haund accedió a este convenio en primer lugar para salvaguardar su mercado, pues mientras que Three Gold Star realizaba sus corridas con cupos completos, ellos lo hacían con medios cupos, entonces el prestar un servicio coordinado, les garantizaba mantener su demanda; por otra parte exigieron mantener su servicio internacional a lo largo de toda la frontera México-Estados Unidos, con lo que se mantuvieron las conexiones.

La estructura que presenta el Sistema Estrella Blanca se definió en momentos específicos como fueron el año de 1988 que al ser adquirido Autobuses Blancos de Nuevo Laredo, se le añadieron a esta la gran variedad de líneas de segunda clase que corrían en el área norte de la costa del Golfo de México; además de que en las recién adquiridas Líneas Unidas del Sur, se fusionaron las dos líneas de primera creándose Transportes Cuauhtemoc del sur; por otra parte a la Flecha Roja del Sur se le anexaron las líneas costeras de Guerrero.

En 1993 con la compra del Grupo Tres Estrellas de Oro, se dio un primer fenómeno, de la línea principal se desincorporó Línea Azul y después en 1995 la totalidad de Tres Estrellas de Oro fue desintegrada y el equipo y permisos fueron incorporados a Elite; también Transportes Gasela fue desintegrado y anexado a Flecha Roja

del Sur y con otras modificaciones relativamente imperceptibles, se formo esta estructura.

Linea Azul fue desincorporado de Tres Estrellas de Oro por motivos subjetivos, pues quiso "resarcir el pasado." En algún momento en la década de los sesenta, la Estrella Blanca pretendió comprar la empresa formada por Transportes del Norte y Linea Azul, pero los propietarios de dicha empresa vendieron Linea Azul a Tres Estrellas de Oro, y posteriormente Transportes del Norte a la Estrella Blanca. Cuando Tres Estrellas de Oro fue adquirida por El Sistema Estrella Blanca, esta restituyo a Linea Azul y junto con Transportes del Norte bajo su propiedad, se consumo la compra que se quiso realizar en los sesenta.

En un anterior momento, explicamos porque desaparecio la linea Tres Estrellas de Oro; este proceso fue posible porque en el año de 1991, el consejo de administración de la empresa, sometió una iniciativa a los socios, la que consistía en cambiar de imagen y razón social a la linea. La iniciativa fue aprobada, pero también unilateralmente la administración, bajo el pretexto de crear la linea nueva quiso cambiar el régimen laboral a los conductores de la empresa, a lo que se opusieron estos, como ya lo hemos explicado, la empresa creo con el equipo nuevo a Elite en 1992; tras varios paros la empresa decidió respetar el régimen laboral que sostenia con sus trabajadores, además de reponer el parque vehicular, pero el nuevo parque llevo a nombre de Autobuses Interestatales de México (ELITE), es decir Tres Estrullas de Oro existia como razón social dada al publico, pero como linea legal no.

La situación no era del conocimiento de los conductores. por ello, va bajo la administración Estrella Blanca, y después de la huelga, solo le basto a la empresa transferir administrativamente de linea los autobuses de Tres Estrellas de Oro a Elite: porque legalmente el equipo pertenecia a esta ultima. por esta razón no se tomo la determinación de crear otra linea o bien cambiar al equipo a alguna otra, puesto que esos autobuses estaban a nombre de Elite y la situación en ella no se muestra contraria a la empresa.

No debe olvidarse que desde antes de la huelga, la empresa daba un trato preferencial a Elite. lo que propicio que se fortaleciera en el mercado. incrementando su demanda a costa de Tres Estrellas de Oro, poniendola en gusto del usuario y con la recurrente perdida de prestigio de esta ultima a causa del conflicto laboral. el cambio fortalecio aun más la imagen de la empresa, pues el público vio regularizado y unificado el servicio, ahora con la linea que contaba con su preferencia.

Los destinos que la empresa cubre con sus diferentes lineas abarcan en el sur los estados de Morelos y Guerrero, además de la ruta Santo Domingo-Salina Cruz en Oaxaca y la ruta que parte de Cuernavaca a la Ciudad de Puebla via Matamoros.

En el centro del país, cubre completos los estados de Hidalgo, Queretaro y parte de los Estados de México y Guanajuato. Hacia el área del Golfo de México tiene el norte del estado de Veracruz y la totalidad de San Luis Potosí, Nuevo León y Tamaulipas.

En el norte el Sistema Estrella Blanca opera en los estados de Zacatecas, Aguascalientes, Durango, Coahuila y Chihuahua, los que cubre completamente.

En la región Pacifico Norte cubre casi en su totalidad los estados de Michoacan y Colima, mientras que Jalisco, Nayarit, Sinaloa y Sonora, además de la Ruta Mexicali-Tijuana en el estado de Baja California Norte.

3.2.2) SISTEMA DE ADMINISTRACION Y OPERACION DE LA EMPRESA SISTEMA ESTRELLA BLANCA.

Un aspecto muy importante ha sido la diversificación de servicios al interior de la empresa como lo ha sido la generación del servicio de primera de lujo dado por Turistar Ejecutivo; el servicio primera plus dado por Futura y el servicio primera plus económico dado por Turistar plus, además de los servicios tradicionales que varían en precio según la línea y el área de operación de estas.

La empresa de acuerdo al convenio de Noviembre de 1993, suspendió operaciones en Hermosillo, Ciudad Obregón y Mazatlán; esta última desde el D.F., lo que se sigue respetando en lo que se refiere a la línea Estrella Blanca, aun ahora que el que fuera Grupo Tres Estrellas de Oro está completamente integrado al Sistema Estrella Blanca, además de que coordinó el servicio en la zona del Golfo con ADO, y Omnibus de Oriente, que se adhirió en 1993 operativamente al Sistema conservando su independencia administrativa hasta el año de 1997 en que fue absorbido completamente por esta empresa. Con los autobuses que quedaron disponibles al suspender las operaciones en los puntos ya mencionados, se intensificó el tráfico sobre Acapulco, Monterrey y Ciudad Victoria con el objeto de desplazar a la Estrella de Oro y Transportes Tamaulipas respectivamente, así como a las líneas pequeñas que existen dentro de su ruta. El sistema inició un programa de reposición de unidades, lográndose la modernización de la mayor parte de la flota vehicular.

Después de 1994 y hasta 1997, la empresa tuvo fuertes problemas financieros producto de la crisis, lo que llevo a que en el año de 1996 fuera intervenida por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), lo que ha impedido la compra de nuevos autobuses; la norma para determinar el equipo en cada una de las líneas del sistema ha sido complementar el servicio y evitar la competencia.

En líneas como Frontera se exigió la reposición del equipo desde modelo 1987 a inferiores; en Transportes del Norte y Chihuahuenses se exigió la reposición de modelos 1992 a inferiores y si a esto aumentamos los compromisos adquiridos por la asignación de autobuses del Grupo Tres Estrellas de Oro a los socios del sistema; la posición de los socios medianos se ha visto debilitada mientras que los socios pequeños han quebrado a consecuencia del enorme nivel de deuda que generaron estas operaciones. Fueron reestructurados los roles durante 1994 que en el caso de Frontera han sido ineficientes ya que no encuadra los autobuses según su modelo en la parte de la ruta en que son demandados, al grado de impedir que las unidades nuevas obtengan los recursos necesarios como para cubrir sus compromisos respecto a la deuda de los Dorados, y los Avantes simplemente no tienen alcances; esto ha propiciado que se cambien los autobuses de gerencia provocando que aquellas con buenos viajes en el caso específico de Autobuses Blancos Coordinados tuviesen más autobuses de los que necesita anulando así la buena operatividad de la línea, esto llevo a tomar medidas al respecto, como cambiar el sistema de administración de apropiación de ingresos netos obtenidos por autobús, por un sistema de concentración de cuentas, el que permite pagar a los socios sus alcances por kilometro recorrido, y con ello se pretendió

desalentar el cambio de gerencia, pero no resulto. Estos fenómenos se ven agravados porque la empresa tiene más unidades de las que necesita; debido a que se careció de un proceso real de planificación, es decir, en vez de hacer los estudios de mercado pertinentes, que llevara a determinar el número necesario de unidades para atender la demanda existente y la nueva que pudiesen generar los servicios Plus y Ejecutivo; el volumen del parque vehicular, fue definido por la empresa a partir de suposiciones planteadas por la experiencia de que el público, de manera cotidiana acepta todas las novedades instrumentadas en el sector, además de que se exagero el incremento que experimento la demanda de los servicios tradicionales, por otra parte, no se tomo en cuenta la baja recurrente de las tarifas del transporte aéreo, ni mucho menos los signos de crisis que presentaba la economía nacional, lo que en su momento, no permitió que la demanda llegara a los niveles esperados, por ello la empresa termino con una sobre oferta en el servicio, quedando como tal manifestada justamente en que hay más autobuses de los requeridos, lo que a su vez propicia que el socio cambie su unidad de gerencia buscando que no permanezca en estado de inoperancia, quedando así saturadas las ofertas de dichas gerencias o bien al casi no trabajar la unidad, esta no obtiene ingresos y por ende no recibe el mantenimiento apropiado.

En esta empresa también existe el problema del mantenimiento causado por la intervención financiera ya mencionada, además del cierre de sus talleres generales que se situaban en avenida Ticomán. Aquí tenemos un hecho similar al que ocurrió en Tres Estrellas de Oro, ya propiedad del Sistema pero todavía independiente, por el

acuerdo suscrito entre ellas y que ya hemos mencionado; en la ciudad de Mazatlán y Tepic las corridas del sistema fueron atendidas en taquillas de TEOISA por las razones ya descritas y en ambos casos observamos una alta intencificación del trabajo del personal de tierra en la ya unificada empresa; cabe destacar que en la actualidad la mayor parte de las diferentes taquillas del Sistema, se despachan pasajes para todas sus líneas, como forma de captar al más posible dado que se evita que visite otras taquillas.

Si un socio tenía adeudos en el sistema se le congelaban los alcances que pudiese haber tenido en el Grupo Tres Estrellas de Oro para cubrirlos y viceversa; esto represento una fuerte presión económica para la mayoría de los socios, la que se vio incrementada al ser fusionado el Grupo al Sistema, esto en el año de 1995; por esa misma presión se procedió a recoger los autobuses a los socios más endeudados; el objetivo fue retirar a todos los socios más débiles liquidando sus bienes y con ello, los demás socios al absorber ese equipo se vieron más fortalecidos, consolidandose así esta enorme empresa.

Hubo un pequeño ajuste al ser adquirido el Grupo Tres Estrellas de Oro; dicho ajuste consistió en reestructurar la organización del personal de tierra, permitiéndose que el que ya laboraba en el Sistema, se pudiese hacer cargo de las dos empresas, prescindiendo del personal del Grupo.

En su momento el Grupo fue reorganizado operativamente; se procedió en el año de 1993 a la desincorporación de Tres Estrellas de Oro y Transportes Norte de Sonora de Elite, quedando esta constituida como línea única bajo la razón social de Autobuses

Interestatales de México dentro del grupo Tres Estrellas de Oro. Tres Estrellas de Oro fue retirada de manera total de las zonas de Nuevo Laredo y Costa Tamaulipeca, así también desaparecieron todas las corridas de Pacifico hacia esa zona, con excepción de las de destino a Monterrey, quedando cubierta toda aquella parte del país por Autobuses Interestatales de México de manera coordinada con el Sistema Estrella Blanca. Pero en Noviembre de 1993, con la firma de un convenio general entre los autotransportistas, Elite debió también retirarse de la zona de Tamaulipas; pero el día 19 de Enero de 1995, retornó a la zona con dos corridas provisionales a Tampico y dos a Tuxpan, Ver., para después ser cubiertas estas desde andenes de Tres Estrellas de Oro por Autobuses Aguila y Estrella Blanca, para según así competir con el ADO.

Tres Estrellas de Oro y Transportes Norte de Sonora de acuerdo con el convenio firmado por los empresarios del autotransporte en Noviembre de 1993, suspendieron operaciones desde México, D.F al interior del Estado de Michoacan; y no reinstauraron corridas a la zona de Nuevo Laredo. A cambio de ello se concedieron todos los reclamos de la empresa, por lo que se le permitió entrar a Durango, Zacatecas, Acapulco y Salina Cruz, a las dos primeras ciudades se entra desde Tijuana y el resto desde cualquier punto de la ruta. Cabe mencionar que en 1994 se retomaron las corridas a Michoacan desde Tijuana, y actualmente ya se realizan desde toda la ruta.

En este mismo orden de cosas, el Omnibus de México se retiró del Pacifico en favor del Grupo, y por otra parte, el Sistema Estrella Blanca suspendió operaciones a Mazatlán desde México y se retiró de Hermosillo y Ciudad Obregón, también en favor del Grupo. En los

Últimos meses de 1994 se dejó de entrar a Salina Cruz, situándose la ruta hasta Acapulco. El tramo Salina Cruz a Acapulco es cubierto ahora por expreso Futura, la razón es que la jornada desde Tijuana a Salina Cruz representa, si no hay contratiempos, setenta y dos horas de trabajo continuo. En la zona de Hermosillo fueron puestos en servicio mejores autobuses en Caballero Azteca, mientras que Transportes de la Baja California renovó todo su equipo, desapareció Tres Estrellas del Norte y el servicio local queda ahora cubierto por transportes de la Baja California; También se empezó a reorganizar Autobuses Aguila, mientras que se pusieron en servicio Autobuses con antigüedad de 10 años en Tres Estrellas del Centro, en vez de los modelos 65-75 que operaban ahí. Y a mediados de 1994 estos autobuses fueron en su mayoría repuestos por Autobuses tipo Halcón ultimo modelo.

En Transporte Norte de Sonora y Transportes del Pacifico se procedió a la renovación de equipo, dándose servicios de primera y segunda en ambas líneas, mientras que en Tres Estrellas de Oro se organizo exclusivamente para prestar el servicio plus en autobuses Marco Polo Paradiso y Mercedes Benz.

Con acuerdo con el Sistema Estrella Blanca la atención de corridas de la empresa en las poblaciones de Tampico, Monterrey, Guanajuato, Queretaro e Irapuato se efectúo en taquillas del sistema, implicando el recorte de personal de tierra que laboraba para TEDSA; por tanto, los gastos de control se vieron reducidos significativamente; como parte de este acuerdo Autobuses Interestatales de México abandonó sus corridas a la zona del Golfo en favor del sistema.

El 19 de Enero de 1995 se restituyeron cuatro corridas con carácter provisional a la zona desde México, para después ser cubiertas por Aguila y la Estrella Blanca.

Hasta 1992 en esta empresa existieron 5 bases y tres divisiones; esta estructuración rindió buenos frutos, pero la nueva administración cerró las tres divisiones y las bases Mazatlán y Hermosillo, además de cambiar de sede la base Uruapan; esta decisión provocó el abandono del servicio local en Sinaloa y Michoacan propiciando así un exceso de vehículos en las demás bases y una fuerte concentración de corridas menoscabando las utilidades de los empresarios y los ingresos de los trabajadores. Durante 1994 se abrió una nueva base en la ciudad de Zacatecas, la que vino a complicar la situación puesto que generó pocos viajes y absorbió corridas de otras bases provocando mayor estancamiento de vehiculos. Con la extensión de la ruta se pensó en abrir una nueva base en Mochis y otra en Acapulco; la primera con el objeto de cubrir el cierre de la base Mazatlán y la segunda con el fin de abrir nuevo servicio en la parte sur de la ruta; ambos proyectos se suspendieron por falta de planeación además de que algunas líneas locales pasaron a formar parte de la empresa.

En conjunción con el fenómeno descrito se tiene que el parque vehicular de Autotransportes Tres Estrellas de Oro se redujo al 62.5% de los vehiculos que se tenían en 1992; todos los vehiculos que permanecen son marca Scania.

Las unidades que salieron fueron puestas al servicio de las líneas recién adquiridas, que fueron TYPS, Norte de Sinaloa, Transportes Mochis, Halcones, Escuinapan, Rosarito, Rápidos del Sur y

Transportes Nayarit las que cubren el servicio local en Nayarit y Sinaloa , y ante la reducción de la demanda de transportación estas líneas compiten aun en la actualidad con Norte de Sonora y Elite, implicando que existe una fuerte competencia dentro de las líneas de la misma empresa la que reduce los ingresos por autobús.

La reducción de ingresos en las dos líneas referidas y lo que fue Tres Estrellas de Oro, propiciaron en su momento entre otras cosas el que no fuera posible reponer la flota vehicular, para que tuviese sus niveles originales. No hay que olvidar que en el momento en que fue adquirida la empresa (Grupo Tres Estrellas de Oro), esta se encontraba en el proceso de sustitución de su flota vehicular obsoleta por una moderna, lo que significa que habia en servicio autobuses Scania, DINA Avante y DINA Serie 300. estos últimos esperaban ser repuestos de manera inmediata, mientras que los segundos lo serian progresivamente; entonces al sobrevenirse la reducción de ingresos por autobús, se disuadió a los socios a invertir en las Unidades que hacian falta y unido a la exigencia de la demanda por nuevos autobuses se propicio que los autobuses a reponerse fueran dados de baja y transferidos a otras líneas, sin ser debidamente reemplazados y por ello disminuyo el numero de vehiculos de la flota. Actualmente, habiéndose recuperado en parte las utilidades por la restitución de la mayor parte de la demanda, el servicio aunque se presta integramente, no es cubierto totalmente por Elite, ya que todavia no le han aportado los autobuses que requiere; parte de su roll (base norte), fue transferido a Futura quien lo cubre; esta línea tiene un problema de sobre oferta de autobuses

producto de la mala planeación, tal y como ya se menciono, siendo en parte atenuado con la transferencia de viajes, más no se ha resuelto.

En todo el año de 1994 se sufrieron problemas financieros muy graves, los que incluso pusieron en riesgo los pagos por concepto de la compra de Tres Estrellas de Oro por la Estrella Blanca, lo que obligo a esta a devolver los talleres generales del Grupo, Tres Estrellas del Centro, Autobuses de la Baja California y Autobuses Aguila a la antigua administración, con los respectivos cortes de ruta.

En mayo de 1995 estallo una huelga de operadores en Autotransportes Tres Estrellas de Oro, esta concluyo en febrero de 1996, conformandose una nueva organización en que tres Estrellas de Oro desaparecio, siendo sus autobuses y permisos anexados a Elite, bajo la razón social Autobuses Operadora Flecha Blanca.

El Grupo como tal fue disuelto y las lineas incorporadas al Sistema Estrella Blanca, salvo Transportes del Pacifico que se independizo, pero experimento en primera instancia la salida de todos los socios de la linea, permaneciendo solamente los Señores España y Villaseñor, el primero se separo, constituyendo la linea Estrellas del Pacifico, y el segundo, al dejar de existir el Grupo Tres Estrellas de Oro, desconoció los convenios celebrados con este, posibilitandole reclamar toda su ruta y con ello, en ese momento, se transformo en competidor de Norte de Sonora y Elite; pero en el año de 1997, volvió a celebrar convenios, pero ahora con el Sistema Estrella Blanca como tal. El objeto de los convenios actuales es el de coordinar esfuerzos para prestar el servicio de forma ordenada y hacer frente a la nueva competencia.

Regresando al momento de la terminación de la huelga, la empresa enfrente una nueva conformación en la que se asumió una medida fuerte, ningún autobús podía ser transferido de una a otra línea propiedad del Sistema, a lo que se le llama cambio de gerencia, es decir, el autobús podía ser colocado en la línea que el socio propietario quisiese, sin importar la titularidad del permiso (situación que es permitida por la ley, no obstante el daño que causa a la empresa), y sin tener que buscar ninguna autorización laboral ni administrativa dentro de la empresa, propiciandose que el equipo que operaba en cada línea no fuera uniforme, que se detentara un mayor parque vehicular al requerido en algunas líneas y que se disminuyera por abajo del mínimo requerido en otra, la consecuencia inmediata fue que se hacía necesario modificar continuamente la estructura de viajes, transfiriendolos de las líneas que tenían déficit de autobuses a aquellas donde sobraban, con lo que se modifica la prestación del servicio, es decir, el público podía comprar un boleto para un determinado viaje en alguna línea, se encontraban con que tendrían que viajar en otra, diferente a la que marcaba el pasaje; con respecto al personal, este al ser transferido el vehículo, se exponía a quedarse desmovilizado, siendo este otro de los motivos por los que existen conductores sin autobús, pues se da el caso que estos no quieren cambiarse de gerencia o bien que trabajen en líneas cuya ruta no incluye sus lugares de origen. Por otra parte se procuro suprimir la competencia al interior de la misma empresa. Pero sin embargo en 1997, se ha vuelto a la anterior forma de organización que prevaleció hasta 1995, se cambian los autobuses de gerencia, provocando ahora fuertes problemas de imagen y de mantenimiento, dado

que al no haber uniformidad en el equipo se pierde presentación y los gastos de mantenimiento aumentan; además se crean problemas con el personal, pues no cuenta este con la capacitación para operar la variedad de equipo; por citar un ejemplo, en Transportes del Norte hay autobuses marca Mercedes Benz, Dina Marcopolo Paradiso, Dina Marcopolo Viaggio de eje doble y Dina Marcopolo Viaggio de eje sencillo, además de que el personal puede trabajar en una ruta muy diferente a la que vive.

El personal puede cambiarse de gerencia, buscando el mejor sueldo posible, y si por alguna circunstancia es retirado el autobús de esa línea, es probable que el conductor se niegue a cambiarse pues tendría que ir a una gerencia donde se ofrece un sueldo menor, propiciándose pues que halla conductores sin autobús, tal y como ya se ha dicho. Se observa también que conductores que viven en Tamaulipas trabajan en el pacífico o en otras regiones alejadas de su domicilio; es destacable que los conductores que desean cambiarse de gerencia no encuentran ninguna restricción por parte de la administración, si se requiere el personal en la línea a la que quieren ir, lo que empresarialmente representa un error, pues el mal personal se mantiene y como se ha dicho, se propicia que haya personal que labora muy lejos de sus domicilios, propiciándose que su desempeño sea muy deficiente.

El que esta practica de cambio de gerencia se retome, ha propiciado que se acentúe nuevamente el estado de competencia al interior de la empresa, se ejemplifica este hecho con la relación que priva entre Expreso Futura y Autobuses Elite, que en ves de complementarse es de franca rivalidad.

Se a pretendido reducir el efecto de competencia al anunciar determinada corrida por ejemplo en Elite y que siempre es cubierta por Chihuahuenses, propiciandose malestar en los usuarios, por otra parte se han retirado o transferido corridas de una linea a otra, sin ser cambiada de horario y taquilla. En lo que se refiere al sistema de administración, se experimento un cambio muy fuerte; anteriormente sobre los ingresos totales del autobús se deducia el 20% para cubrir los costos de la administración, se deducian los salarios del conductor, el remanente era entregado al dueño del autobús, y de ahí este tenia que pagar todos los gastos de mantenimiento y la letra del autobús si es el caso, quedando del ingreso bruto total un porcentaje que iba desde el 18 al 25%. Desde el 14 de septiembre de 1996 se cambio la forma de administración; en esta nueva forma se procede a la concentración de cuentas, es decir todos los ingresos son aglutinados, de ahí se deducen los gastos de administración como lo son los sueldos del personal de tierra y los impuestos; de la diferencia se procede a determinar el llamado factor kilometro, es decir, a cada kilometro recorrido por la unidad se le asigna un valor monetario, el que es multiplicado por el numero de kilómetros mensuales recorridos por la unidad que debe de ser de 25 000 y con ello se obtiene la utilidad bruta, de esta se deduce el sueldo de los operadores y la totalidad de los gastos de mantenimiento y deudas, quedando así la utilidad neta, esto implica que realmente el peso de la administración del autobús recae directamente en el socio; es destacable que no se tienen percepciones por la transportación de paqueteria y envíos, pero no profundizamos en el tema, ya que nos referiremos a el más adelante.

En lo que respecta al mantenimiento, el Sistema Estrella Blanca cuenta con algunos talleres propios en las ciudades más importantes de la ruta, pero no son para el uso de todos los autobuses, si no solamente para las unidades de los socios que pagan renta por esas instalaciones, cabe mencionar que son socios fuertes; la familia Sanchez de la Peña quien es la que dirige el Sistema cuenta con talleres de su propiedad que son para el uso exclusivo de sus propios autobuses. Los socios medianos también tienen en sus talleres particulares, mientras que los socios mas débiles tienen que llevar sus unidades a talleres totalmente ajenos a la empresa.

Todos los talleres, tanto los arrendados como los que son propiedad particular de los socios están bajo los colores de la Estrella Blanca, el personal mecánico es contratado por los socios y no por la empresa; sin embargo aparecen todos los mecánicos como personal legal de la empresa, y los socios por medio de ella hacen todos los tramites que la legislación exige.

Este sistema de talleres es producto de la no inclusión de los gastos de mantenimiento dentro de la administración, además de que presentan un grave problema, lejos de garantizar una disminución de los costos de mantenimiento dado que por taller se atienden pocos autobuses, y casi siempre bajo la supervisión del socio, el mantenimiento es pésimo puesto que no se cuenta con personal capacitado ya que la mayoría de los socios no tienen conocimiento real del negocio y se escatiman en demasía los recursos, lo que repercute en un autobús que si opera, pero al no ser reparado y

mantenido de forma adecuada, se deprecia más rápidamente, dejando fuertes pérdidas.

El servicio se ve modificado pues las descomposturas son cotidianas, no pudiéndose dar consecución a la secuencia del roll, imposibilitando que la unidad recorra los 25000 kilómetros y con ello se afectan los sueldos de los conductores y las utilidades del autobús; sin embargo el roll se ve cubierto debido al exceso de autobuses que priva en varias líneas o bien al adelgazarse la estructura de viajes como ya se ha explicado, donde faltaban autobuses ahora sobran. (caso concreto es el de ELITE)

Las consecuencias son concretas, se impide incrementar la oferta en el servicio o bien incrementarla, y en los espacios que quedan descubiertos al ser otra línea a la que prefiere el usuario la que presta el servicio, se propicia que el pasajero busque otras opciones.

3.2.3).- ESTRUCTURAS DE SALARIOS Y JORNADAS LABORALES EN EL SISTEMA ESTRELLA BLANCA.

El Sistema Estrella Blanca como ya se ha mencionado, cuenta con diecisiete líneas, de las que cuatro no entran a la Ciudad de México, por ello en este apartado solo se contemplaron doce.

El Sistema Estrella Blanca, es una empresa que desde antes que Autobuses Estrella Blanca logrará su primera expansión, baso su operación en la contratación de personal con origen en diferentes ciudades de la ruta, las que no se constituían como bases ni sedes de la empresa; de esta forma al no poder estar el conductor presente de forma regular en su domicilio, quedaba a disposición de la empresa cuando esta lo requería, por ello se lograba estructurar una relación de trabajo intensivo, el que tenía una peculiaridad, el personal contratado, realmente no era de conductores, ello posibilitaba pagar sueldos muy bajos.

La situación se mantuvo invariable, aun con la adquisición de nuevas líneas, las que fueron fusionadas a su estructura, sin embargo, ya con la compra de líneas de prestigio tales como Transportes Frontera y Transportes del Norte, con las que se empezó a conformar el Sistema, se tuvo que enfrentar el hecho de que estas líneas se distinguían por la calidad de los conductores que ahí prestaban sus servicios, pero lejos de constituirse esta situación como un "gancho" que arrastrara la situación laboral a mejores niveles dentro de la Estrella Blanca, por el contrario, en las líneas recién adquiridas la disminución de las condiciones de trabajo fueron notables y a los conductores se les sustituyo por personal con las

características del que ya estaba en la Estrella Blanca; el estado de cosas se agravo con la adquisición de Transportes Chihuahuenses, donde hubo resistencia a los cambios, pero el resultado fue el mismo. La compra de líneas propicio la ampliación de la ruta, por lo que el kilometraje a recorrer por cada autobús en su roll correspondiente era libre, es decir la jornada de trabajo no tenia limites técnicos; pero con los sueldos tan bajos que se pagaban, apenas jornadas de 30,000 kilómetros al mes permitian al conductor tener un ingreso suficiente para subsistir.

Naturalmente esta forma de trabajo tenia consecuencias directas para la empresa, a partir de la falsa idea de que asi se percibian mayores utilidades, no se percataron que sus costos de operación y mantenimiento se elevaban considerablemente por la forma de conducción de los autobuses, es decir las reparaciones poco cotidianas en otras empresas se hicieron recurrentes aqui, también los accidentes aumentaron, además de que el servicio se torno deficiente; todo debido al exceso de trabajo al que eran sometidos tanto conductores como autobuses.

La situación prevalecio hasta finales de la década de los setenta, año en que se estableció limite al kilometraje recorrido, pudiendose definir como tal una jornada mensual de trabajo; pero los salarios y el tipo de personal prevaleció generando otra situación, el personal que entraba a trabajar a la empresas lo hacia con el afán de aprender, para posteriormente ingresar a otra linea que ofreciera mejores condiciones.

La constante competencia con otras líneas de primera en aquel momento específico, llevo a mejorar de forma modesta la situación salarial en Chihuahuenses y Transportes del Norte, lo que permitió la contratación de mejor personal, lo que repercutió en la prestación del servicio.

En el año de 1988, adquirió el Sistema a Lineas Unidas del Sur, el impacto de esta adquisición fue ya mencionado en su momento. En estas líneas percibían los conductores sus ingresos mediante comisión, la que posterior a la compra de la empresa fue sustituida por el pago de kilometro recorrido, (factor kilometro) lo que produjo una reducción significativa de los salarios que en nomina se pagaban a los conductores que trabajaban en dichas líneas, en otras palabras, los conductores percibieron una cantidad menor del salario que lograban en la forma anterior de pago, naturalmente esto tuvo su consiguiente impacto en la prestación del servicio.

En 1993 fue adquirido Grupo Tres Estrellas de Oro, tal y como ya se menciona, ahí la situación no se diferencio, en Tres Estrellas de Oro, se prócero a cambiar la comisión del 10% por el factor kilometro recorrido, lo que redujo al 50% los ingresos de los operadores con respecto al pago por comisión; en Norte de Sonora también se redujo el monto de la comisión, mientras que Caballero Azteca, línea que tenía la ruta Cd. Juarez, Chihuahua, Hermosillo, fue cambiada de base y de ruta, situandose más al sur, perjudicando a los conductores pues la gran mayoría vivía en Hermosillo.

En este orden de cosas arribamos al año de 1994, donde se pudo acceder ya a datos específicos, los que podemos contrastar con datos originados en 1997; cabe mencionar que en 1994, esta empresa ya casi había adquirido la configuración que presenta actualmente, porque debemos recordar que el Grupo tres Estrellas de Oro era independiente al Sistema en ese momento, también tenía ya celebrados los convenios que hemos referido, y que se encontraba en fuertes conflictos laborales en la parte que correspondía a Grupo tres Estrellas de Oro, producto de las violaciones a los contratos colectivos de trabajo y la muy mala actuación sindical. En el cuadro que se presenta al final, ya no se menciona a Tres Estrellas de Oro, porque actualmente no existe, sin embargo se menciona que las condiciones de trabajo, se asemejaban a las de Elite para el año de 1994.

Como podemos observar en el cuadro de salarios, en el año de 1994, las líneas Turistar Ejecutivo, y Futura, percibían ingresos por comisión y tenían una jornada de 25000 y 20000 kilómetros al mes respectivamente, esta forma de pago se debía a que el pasaje en ese momento era escaso a consecuencia de las bajas tarifas del transporte aéreo, por otra parte, las líneas al ser relativamente nuevas y en expansión, tenían que acreditarse, por lo que esta forma de salario, eximia a la empresa incluso de no pagar el trabajo del conductor en las corridas que no hubiese pasaje; lo que resulta interesante de esta situación es que los conductores en ese monto, e incluso actualmente, no tenían ningún acceso a la venta de boletos, por lo que sus ingresos dependían de la venta en taquilla y de las disposiciones sobre esa venta se diera a cada despachador.

En ese mismo año, el personal de lo que fuera Tres Estrellas de Oro y el hoy ELITE, percibía un ingreso por kilometro recorrido de veinte centavos, esta forma de pago es la que siempre se efectuado en ELITE, pero no en Tres Estrellas de Oro, en donde se asignaba al conductor el 10% del ingreso bruto del autobús por viaje. Al ser adquirido el Grupo por el Sistema, se pretendió optimizar las utilidades via la disminución de los ingresos del conductor mediante el cambio de salario de comisión a factor kilometro, para igualarla a ELITE, fijando una cuota de 20,000 kilómetros al mes, sin embargo, coincidió que las tarifas de transportación área se redujeron tanto, que el costo del usuario por viajar en autobús, era mucho más alto que en avión; el monto del pasaje aéreo llego a situarse en una magnitud de solo el 60% del valor del pasaje de autobús; esto significo que los ingresos incluso fueran nulos, no obstante los conductores si cobraban un sueldo, dado la forma de pago. Habiendo salido mal la maniobra de la empresa, esta procedió a reducir el kilometraje pagado, dicho de otra forma, el pasaje de México a Tijuana esta tabulado en tres mil ciento veinticinco kilómetros, y sin embargo el conductor tanto en Tres Estrellas de Oro como Elite, se le pagaba dos mil ochocientos kilómetros, después dos mil novecientos, hasta llegar a los dos mil novecientos ochenta que se pagan actualmente.

En Transportes del Norte y Chihuahuenses, siempre la forma de pago a sido por kilometro recorrido, la cuota mensual fue en ese año de 1994 de 25,000 y 33,150 respectivamente, el monto del factor kilometro era más alto en la primera que en la segunda, para así equiparar ingresos. Cabe destacar que la cuota de kilometraje era más

alta para Chihuahuenses debido a que en la zona de Chihuahua, las autopistas estaban en mejor estado lo que permitía realizar los viajes en menos tiempo, y por tanto recorrer más kilómetros, lo que no acontecía para Transportes del Norte.

En Cuauhtemoc del Sur, se observa un sueldo de carácter mixto, es decir se pagaba una comisión y un factor kilometro, con una cuota de 18,000 kilómetros mensuales. Esta forma de pago, se debió a la necesidad que esta línea tenía de competir en mejores condiciones, lo que daba pie a que el conductor a parte de manejar captara más pasaje por medio de la venta de boletos de abordó; por otra parte al captar la Estrella de Oro gran parte de la demanda, el pago del factor kilometro permitía la realización del viaje; garantizándose que se realizara todo el roll, no importando que algunos viajes fueran malos, ya que el conductor contaría con un ingreso mínimo y por otra parte se permitía captar pasaje aun fuera de las terminales, es decir se podía enfrentar la competencia que ejercía la Estrella de Oro, la que presta su servicio de terminal a terminal y presenta corridas regulares. Cuauhtemoc del Sur, por la forma de pago que ofrecía a sus conductores en ese momento, podía captar todo el pasaje que no acudía a las terminales, y por tanto no atendía la Estrella de Oro, además de permitir la prestación de un servicio continuo y regular, lo que les permitió ser una opción seria para todo el pasaje de la zona y en específico de los que acuden a las terminales.

En el Aguila se tuvieron problemas graves, en este año de 1994, la línea fue privada de taquillas y andenes en la Central del Norte, quedando acreditados sus viajes y despachaba como si los realizara Futura, el roll de la línea, se vio constriñido. Bajo este orden de

cosas puede entenderse que la afluencia de pasaje de la línea se vio disminuido, afectando fuertemente los ingresos del conductor como medida de presión que los llevase a aceptar otra forma de pago, lo que no se logro.

En la Estrella Blanca, Transportes Frontera y en autobuses Blancos Coordinados, se detectan los niveles más bajos de salarios, esto se debe a que el desempeño general de las operaciones de estas tres líneas era el menor de la empresa, aunque en contraste tenían los mejores ingresos y muy buena preferencia por parte del público usuario, por otra parte estas tres líneas en la zona oriental de la ruta contaban y cuentan que enfrentar una fuerte competencia, por lo que a pesar de la argumentación presentada, no resulta claro el porque se estaban castigados los salarios en estas líneas.

En el caso de la Flecha Roja del Sur se pagaba por factor kilómetro, el que reducía notablemente los ingresos del operador; no podemos olvidar que cuando esta línea estaba encuadrada en las Líneas Unidas del Sur, era una de las más rentables lo que permitía pagarle al conductor su sueldo por comisión; al adquirir la línea el Sistema, se aplico el cambio de salario a factor kilómetro, de esta forma se busco optimizar las utilidades de los socios. Debemos señalar que esta era la única línea de segunda clase que prestaba el servicio al estado de Guerrero, lo que deja en claro la intensidad con la que se desarrollaba el trabajo, y sin embargo el monto total de percepciones del conductor, se vio reducido.

En Norte de Sonora la situación a sido diferente; aquí los conductores perciben sus ingresos por comisión la que pretendió ser cambiada por el factor kilómetro, lo que se impidió, en un segundo

momento se firmo un acuerdo provisional reduciendo la comisión del 10% al 8% En el año de 1994 termino el acuerdo, regresando la comisión al 10%, por consiguiente la empresa comenzó a castigar la tarifa hasta niveles sumamente bajos, lo que se demuestra en el capitulo siguiente; el roll no sufrió reducción, pero en la ruta común a las otras lineas del Sistema, se incrementaron las corridas, más no obstante los conductores no modificaron su posición laboral.

En ómnibus de Oriente, la forma de pago se realizaba por comisión la que era fuertemente castigada por el incremento de los viajes de las otras lineas del Sistema sobre la ruta; por otra parte en ese año apenas empezo a reponerse el equipo, con lo que se entiende que la captación de pasaje de la línea no era el adecuado, producto de la operación de equipo obsoleto.

En el año de 1995, se sucitó la huelga que origino la desaparición de Autotransportes Tres Estrellas de Oro, hecho que propicio un cambio en las relaciones contractuales de la mayor parte de las lineas del país, y muy en especifico del Sistema Estrella Blanca. Para empezar se hicieron más estrictas las normas de control del personal en lo que se refiere al desempeño del trabajo, por otra parte las formas de contratación y administración de personal cambiaron por lineamientos más modernos, y esto como consecuencia lógica llevo a la uniformación de salarios al interior de la empresa; es decir, por diferentes vías se propicia que los conductores de las diferentes lineas tengan los mismos ingresos, siendo esto comprobado en la forma en que en el año de 1997 se perciben los salarios en las diferentes lineas, que es lo que a continuación se presenta:

En Turistar Ejecutivo y Futura, ya estando acreditadas y con prestigio respaldandolas, pagan a sus conductores sus sueldos por el factor kilometro recorrido, se destaca que por concepto de productividad los conductores de Futura, perciben un incentivo adicional sobre kilometro recorrido, pareciese pues que hay mayores ingresos en Futura que en Turistar, pero si nos remitimos al cuadro que se sitúa la final de este apartado en la columna de kilómetros recorridos para el año de 1997, veremos que no es así.

En Elite ya como línea única al Pacifico, se dieron también cambios, producto de la situación laboral y técnica, la primera ya se ha explicado, la segunda se va a referir al enorme problema que ha significado la operación de los autobuses Scania, pues tras la crisis de diciembre de 1994, la importación de refacciones se hizo muy onerosa, se incremento fuertemente los costo de mantenimiento del equipo, y sumado al desconocimiento real permanente del personal de mantenimiento sobre el equipo, dificulta a este a que pueda cumplir su cuota mensual de 25,000 kilómetros. Adicionalmente al pago del factor kilometro recorrido, se otorga un incentivo de productividad denominado factor pasajero, el que se otorga a partir de la transportación de 15 personas y por otra parte se paga la transportación de envios, pero estos quedan circunscritos a la parte de la ruta a la que solo Elite entra; por ejemplo si hay envios a Guadalajara, estos se mandan en cualquier línea, pero si por ejemplo van a Tepic, en ese caso si se mandan por Elite.

Con estos elementos se puede estimar que si el autobús recorre 22,000 kilómetros, están los conductores en posibilidad de igualar sus percepciones a las del personal de otras líneas, es menester aclarar que al ser Elite la línea en que la intensidad del trabajo es la más alta de toda la Empresa y el desempeño del mismo se dificulta por problemas técnicos de mantenimiento, se han tomado como base las percepciones de sus conductores para calcular la del resto del personal.

En el caso de Transportes del Norte y Chihuahuenses, se paga el mismo monto por factor kilometro, sin embargo por productividad los conductores de la primera perciben un porcentaje sobre los ingresos brutos por viaje que obtiene el autobús, mientras que la segunda se le asigna el factor pasajero; el kilometraje es más alto en Transportes del Norte, debido a que percibe menos pasaje y de esta forma se compensan los ingresos del conductor, es decir se pagan más kilómetros, solventando así los incentivos por transportar determinado número de pasajeros.

En Cuauhtemoc del sur, tras su mayor y mejor captación de pasaje de primera clase en Guerrero y otras partes de la ruta, se cambió su forma de pago mixta a solo comisión, a parte de que se les da un 10% sobre el valor total bruto de la transportación de envíos, teniendo prioridad para esta actividad, además de que su cuota mensual de kilómetros se vio incrementada.

Para el Aguila se redujo su comisión medio punto porcentual, pero se incrementó su cuota mensual de kilómetros y reestructuró el roll y la tarifa, con lo que se permitió aumentar los ingresos del autobús y por tanto del conductor.

Para la Estrella Blanca, Flecha Roja del Sur y Autobuses Blancos Coordinados, también hubo cambios sustanciales, de factor kilometro, se paso a la comisión; en el caso concreto de la Estrella Blanca se paga la transportación de envíos y en esta y la Flecha Roja del Sur se redujo el kilometraje, dado el alto volumen de pasaje, con ello si se cumple la cuota mensual, se garantiza el nivel de ingresos; en Blancos Coordinados, se tiene un mayor kilometraje esta es para compensar el monto de la tarifa, la que es baja.

La situación para Transportes Frontera fue singular, ya que ahí se conservo el factor kilometro, incrementando el monto de este, además de que por viaje se paga el 1.5% de ingreso bruto, aparte de que se otorga el 20% del valor bruto de la transportación de envíos, el kilometraje fue disminuido en poca cuantía; se decidió tomar estas medidas dado el poco volumen de pasaje movilizado en la parte oriental de la ruta, situando a la linea en la misma posición de Transportes del Norte, con la salvedad de que la ser Frontera una linea de segunda clase, el volumen de pasaje que transporta es mayor. Es interesante especificar que para estas dos lineas, cuya parte de su ruta es común con ADD, esta ejerce ahí el liderazgo, y a ello se debe el volumen reducido de pasaje.

Para Transportes Norte de Sonora, prevaleció la cuota mensual de kilómetros, y el pago de una comisión de 10% sobre el ingreso bruto por unidad como sueldo del conductor, pero a dicho ingreso bruto se le deduce el monto generado por el consumo de combustible realizado en el mismo viaje y sobre la magnitud que resulta se aplica el porcentaje, que constituye el salario del conductor.

Es necesario referir que para ajustar el ingreso de los conductores al resto del personal de la empresa, las tarifas que Norte de Sonora cobra a su clientela asumieron un nivel real, y en el capitulo siguiente en el que se trata dicho tema, podremos observar que esta linea tuvo el incremento mayor de tarifas que todas las demás que componen esta empresa.

En Omnibus de Oriente se transformo la forma de pago, que de comisión paso a una forma mixta, es decir se paga el factor kilometro y una comisión, además de que aumento la cuota mensual de kilómetros.

Una vez expuestas las diferentes formas de pago y las circunstancias que las rodean, mencionamos que en el caso de las modificaciones a las cuotas de kilómetros mensuales, cuando estas se dieron a la baja, obedeció a que los volúmenes de pasaje son mayores, y a la inversa, pero justamente el incremento del kilometraje se posibilito en las lineas cuya ruta se vio influenciada por la construcción de autopistas. Por otra parte en las lineas como son Futura, Elite, Transportes del Norte y Chihuahuenses, se paga un incentivo a la productividad, que esta en función al número de pasajeros transportados, pero paradójicamente los conductores no tienen acceso a la venta de boletos; es el caso en Aguila, donde los conductores perciben una comisión pero tampoco no tienen que ver nada en la venta de pasajes.

Las lineas que remuneran sueldos por comisión, no se paga ningún tipo de incentivo por productividad; también se resalta que el cumplimiento de la cuota de kilometraje mensual queda sujeto al mantenimiento del autobús, el que no siempre es bueno, reforzamos la idea de que por tabulador, los conductores de las diferentes lineas

de la empresa, perciben los mismos ingresos, pero en la realidad se diferencian y por mucho debido al mantenimiento de los autobuses como ya se dijo, a la disponibilidad de envíos y sobre todo a la época del año en que nos encontremos, ya que esta influye en la movilidad del pasaje; por citar un ejemplo, en el caso del pacífico, en primavera, el flujo del pasaje se da sur norte, y es prácticamente inexistente de norte a sur, y en invierno ocurre la situación inversa y así existen otros comportamientos irregulares en el flujo general de pasajes.

En lo que respecta a la forma en que se desempeña el trabajo, va a ser muy variada, por ejemplo en Elite y Norte de Sonora, donde la ruta base es México-Tijuana, con una duración de viaje de 48 horas continuas a bordo del autobús, hace que en todos los viajes, necesariamente tienen que presentarse los dos conductores, así mismo en el Aguila siempre laboran dos conductores por autobús; otras líneas como lo son Turistar, Futura, Frontera, Transportes del Norte, Chihuahuenses, Estrella Blanca y Oriente, dependiendo el viaje, si tiene la ida una duración no mayor a las ocho horas, el viaje lo realiza un solo conductor, entendiéndose que percibe solo el cincuenta por ciento más de lo que marca el cuadro respectivo, aunque el trabajo desempeñado es el doble; si esa ida es mayor a las ocho horas, acudirán los dos conductores. En el caso de Blancos Coordinados, Cuauhtemoc y Flecha Roja, solo trabaja un conductor por autobús.

Se destaca que en todas las líneas de segunda clase, los autobuses cuentan con boletos denominados de abordó, lo que permite que el conductor capte pasaje en lugares ajeno a las centrales y

terminales en que operan. También se especifica que en los viajes en que acuden los dos conductores dado la duración de estos, el trabajo se reparte en turnos de manejo alternantes, procurando que se maneje el mismo kilometraje, se hace mención que los dos conductores permanecen a bordo de la unidad durante todo momento durante el viaje, también es importante decir que en todas las líneas de esta empresa, el conductor queda obligado a hacerse cargo de supervisar el mantenimiento del autobús, además de conducirlo a los diferentes talleres que se requiera; y por esta actividad no percibe ninguna retribución, ni tampoco son retribuidas todas las actividades auxiliares a la prestación del servicio, y que son ajenas a la acción de manejar como lo es recibir el pasaje.

En lo que se refiere al mantenimiento, el conductor esta obligado a reportar todas las descomposturas que sufra el autobús, para que sean reparadas, pero corresponde al taller determinar en que orden y en que momento se efectuaran dichas correcciones, dependiendo del presupuesto que se tenga para el mantenimiento, lo que significa que las descomposturas más graves, las que impiden la operación del autobús, son atendidas inmediatamente, mientras que las reparaciones de menor importancia van quedando pendiente, incrementando de esta forma el trabajo aplicado por el conductor, ya que si dichas descomposturas causan problemas en el camino, el mismo tendrá que efectuar el trabajo correctivo que sea necesario.

La seguridad con la que se prestara el viaje es responsabilidad directa del personal de tierra, pues en las terminales se tienen los instrumentos necesarios para montar los operativos antiarmas y antidrogas, pues se puede revisar tanto al pasajero como a su

equipaje; en las líneas de segunda clase, el riesgo a incidentes de seguridad es mayor, producto de que al levantar pasaje fuera de la terminal, es imposible pasarlo por revisión, pero debe quedar claro que esta situación es imperante en todas las líneas que toman pasaje directamente de la vía pública.

Esta empresa presenta esta variedad de formas de pago en las diferentes líneas por el origen de ellas mismas, las que al estar incorporadas ya al Sistema Estrella Blanca, se han venido adecuando a la forma y modos particulares a la ruta de operación, pero bajo la generalidad de la norma que priva en Autobuses Estrella Blanca y se distingue que por primera ocasión en la historia del transporte organizado se intenta igualar los ingresos de los conductores en las diversas líneas que conforman esta empresa.

En lo que se refiere a la actividad sindical y la normatividad del trabajo, se menciona que existe un contrato colectivo de trabajo por línea, lo que significa que hay más de 90 contratos, cuya titularidad se presenta por razón social y se especifica en los cuadros que anteriormente fueron presentados. Por la existencia de varios sindicatos, las relaciones laborales entre trabajadores y empresa son de diferente naturaleza según la línea, sin embargo la empresa ha demostrado la capacidad de conciliar con sindicatos y delegaciones diferentes, para conseguir por diferentes vías que los conductores de las diferentes líneas tengan los mismos ingresos a partir del cumplimiento de la cuota mensual de kilómetros.

El papel que concretamente desempeña el sindicato dentro de la vida empresarial y laboral con respecto a la reglamentación legal e interna del trabajo acontece de forma idéntica a la expuesta en el primer apartado de este capítulo.

Se especifica que la reglamentación legal e interna ya fueron mencionadas en su momento.

Para comprender lo ya expuesto en este apartado se presenta a continuación el cuadro que contempla las líneas, los salarios, incentivos y cuotas de kilómetros mensuales para los años 1994 y 1997, especificando que las líneas mencionadas son solamente las que tienen su cede en la Ciudad de México, debe entenderse que la cuota mensual de kilómetros, constituye la jornada de trabajo de los conductores de cada línea, la que se desempeña bajo los tiempos y formas que ya fueron mencionadas.

Ante este orden de cosas, la ley no aclara concretamente diversos aspectos sobre el desempeño del trabajo en este sector, lo que hace necesario que la empresa los establezca, lo que se hace por medio del roll de viajes, en dicho documento se establecen tiempos de descanso entre viaje y viaje, además por usos y costumbres propiciados por la misma empresa, se establecen los tramos a manejar por los conductores.

(cap-3.xls)

3.2.4).- COMPETENCIA QUE ENFRENTA EL SISTEMA ESTRELLA BLANCA.

Esta empresa, tal y como ya se ha manifestado, enfrenta la competencia ordenada de los otros dos grupos camioneros más fuertes del País, siendo estos el Grupo Toluca, el que tiene ruta común en el centro del territorio Nacional, parte de Michoacan, Jalisco; y Colima. El otro Grupo, Autobuses de Oriente tiene ruta común en la región de Golfo Norte.

Pero no nos referiremos a estos competidores, ya que lo hicimos en su momento; vamos a hablar de la competencia que no sostiene convenios con el Sistema.

El Sistema Estrella Blanca enfrenta al interior de su propia ruta una serie de competidores, que para su mejor análisis dividimos en dos grupos los que operan en el Pacífico y los que se desempeñan en el Resto de la ruta. En el resto de la ruta, existen una serie de pequeñas líneas estatales, las que realmente lo único que hacen es disputar el pasaje local que no alcanza a movilizar la empresa a las horas de mayor afluencia que esencialmente son de 7:00 a 10:00 y 16:00 a 20:00. En el primer periodo la gente se desplaza a sus centros escolares y de trabajo; y en el segundo horario retorna a su lugar de origen; en el resto del día esas pequeñas líneas no captan pasaje, ya que este muestra preferencia por las líneas del sistema, lo que permite decir que esta competencia no inhibe a la empresa, además de que no cuenta con la infraestructura suficiente como para desplazarla del mercado.

Otra empresa que se desempeña en ruta común al Sistema Estrella Blanca es Grupo Flecha Roja, el que esta compuesta por las líneas México-Pachuca y México-Cd. Valles, entre otras, pero no ejercen competencia en toda la ruta, dado que ambas empresas tienen controlado debidamente sus sectores del mercado, que a su vez esta reforzado por la preferencia de dicho sector a las empresas que respectivamente les ofrecen sus servicios. Es objeto de competencia entre las dos empresas la ruta México D.F.-Rio Verde-Cd. Valles dada la gran magnitud de pasaje local que ahí se moviliza, además de que interviene un factor subjetivo interesante. Omnibus de Oriente, desde antes de ser adquirido por el Sistema, siempre fue rival de la Flecha Roja en esa ruta específicamente.

En el Pacífico la situación es diferente, ahí si se enfrenta una competencia férrea, la que era ejercida por Transportes del Pacífico, línea que formo parte del Grupo Tres Estrellas de Oro, y la que actualmente opera independiente en su administración, como ya se ha mencionado, dado que nuevamente a sostenido convenios de operación, pero ahora lo ha hecho con el sistema como tal.

Transportes del Pacífico se reestructuro tras la disolución del Grupo Tres Estrellas de Oro, constituyendose como línea de servicio de segunda clase, la que contaba con excelente equipo para prestarlo, por otra parte la línea reclamo la totalidad de su ruta, lo que le permitió volver a prestar el servicio México-Guadalajara via León además de retornar a Morelia y Uruapan; con ello entro a disputar fuertemente al Sistema el pasaje de segunda clase. lograndolo en diversos horarios y ciudades; también a finales del año de 1996, la

línea se reestructuró nuevamente, reponiendo buena parte de los DINAS serie trecientos por DINAS tipo viaggio de eje sencillo, y con ello se prestó servicio de primera clase en el año de 1997. lo que permitió captar la totalidad del pasaje de primera clase, el que desde el año de 1993 no tenía opción de transporte; por consecuencia debemos entender que ese pasaje dejó de ocupar ya sea el servicio de Elite o de Norte de Sonora, es decir Pacífico ganó ese segmento del mercado al Sistema; el convenio que actualmente sostiene con el Sistema Estrella Blanca, incluye a la línea dentro de la empresa pero solamente en lo que se refiere a la operación, quedando obligada a definir horarios y tipo de servicio de común acuerdo con el Sistema, donde la empresa dispuso respetar ruta, tipo de servicio y segmentos de mercado ganados por Pacífico. El convenio se estableció entre los prestadores tradicionales del servicio con el afán de controlar la nueva competencia que se ha generado en el área en base a dos grandes líneas de acción; la primera es que entre los competidores tradicionales no se hagan daño, y la segunda es prestar todos los tipos de servicio para evitar que por ahí se consoliden esos nuevos competidores y que a continuación se analizan.

En el servicio de segunda clase existen otras líneas que son TUFESA, "Autobuses Baldomero Corrales" y Estrellas del Pacífico propiedad de la familia España, la que se separó de Pacífico; estas líneas prestan el servicio entre Guadalajara y Tijuana, obligando propiamente a Norte de Sonora a desempeñar el servicio de mejor manera, para lo que le fueron transferidos autobuses de otras líneas para reforzar el parque vehicular, además de crear líneas nuevas o reforzar otras de carácter regional como lo son Norte de Sinaloa,

Transportes Mochis y Halcones, con ello se pretende saturar la ruta de servicio, al grado de que estos competidores no capten el pasaje suficiente como para subsistir y por tanto abandonen el mercado, basandose la estrategia en el poder que da el tamaño de la empresa, pero no obstante, solo se ha logrado controlar a los competidores, pero no eliminarlos.

En el servicio de Primera Plus que se presta por medio de Elite, salvo la defeción del pasaje que esencialmente demandaba el servicio de primera clase, el desempeño de la línea y la demanda que enfrenta no ha sufrido ningún cambio.

Para cerrar esta parte, nuevamente nos referiremos a los tres grandes grupos camioneros y la competencia controlada que entre ellos se ejerce; en lo que es el Estado de México, Queretaro, Michoacan y Guanajuato, el Sistema Estrella Blanca no compete como empresa líder en el mercado, tiene por tanto el privilegio la Flecha Amarilla en el Bajío, la Herradura de Plata en el Estado de México y parte de Michoacan, mientras que Occidente lo tiene en Michoacan.

En la región Golfo Norte, a pesar de la gran presencia del Sistema, el líder ahí es ADO; mientras que el sistema logra buenos ingresos con corridas semidirectas u ordinarias, el ADO efectúa corridas directas, pues su nivel de afluencia permite acompletar el cupo del autobús desde el lugar en que se origine la corrida, todo ello se da a pesar de la existencia de los convenios, pues concurre la preferencia de la gente por sus líneas.

3.3) ESTRUCTURA OPERATIVA DE AUTOBUSES DE ORIENTE.

3.3.1) LINEAS QUE CONFORMAN A AUTOBUSES DE ORIENTE.

Esta empresa se ha distinguido por su forma peculiar de organización, la que no se parece a la de los otros grupos que participan en el mercado. Bajo ninguna circunstancia se muestra ADO como un grupo camionero en lo que se refiere a la operación individual de las líneas, administración y ante el público como si lo hace el Sistema Estrella Blanca en todos estos aspectos y el Grupo Flecha Amarilla en lo que se refiere al público de varias ciudades en que opera; por otra parte nunca ha comprado grupos camioneros o se ha unido con otros como el caso de los ya mencionados, por el contrario siempre ha comprado líneas independientes, integrándolas de diferentes formas a su organización, de acuerdo al momento específico en que se encuentra. Autobuses de Oriente (ADO) fue fundado en 1939 y a partir de ese año y hasta 1966 fueron adquiridas seis líneas, las que se fusionaron a la estructura y razón social del ADO; estas líneas son Autos Pullman, Rápidos de Sotavento, Línea Estrella, Tres Estrellas, Tres Huastecas, Camionera del Golfo y Centauros del Norte; esta última línea originalmente estaba bajo la razón social Autobuses Blancos de Nuevo Laredo, (servicio de primera; el servicio de segunda lo adquirió posteriormente la Estrella Blanca) la que en el año de 1972 concluyeron los plazos por los que le fue extendidas las concesiones para la explotación de la ruta; entonces el presidente de la línea invitó a los socios a retirar su equipo; al acontecer esto, procedió a tomar posesión de todos los permisos, para así tramitar la renovación de las concesiones, las que se otorgaron por el buen

servicio que prestaba la línea; posteriormente le cambio la razón social por Centauros del Norte para después unirla al ADO, quedando así como socio de esta.

En el año de 1969 la Flecha Roja, línea de segunda clase fue adquirida por ADO, tras una breve alianza; transcurrido un año fue comprada la línea Alas de Oro también de segunda; ambas fueron fusionadas, creandose así en ese año de 1970 la línea Autobuses Unidos (AU), posteriormente se le anexaron otras líneas de segunda clase como Aguila Roja, Alianza Camionera Veracruzana, Autobuses Interoceanicos, entre otras; la última línea anexada fue en 1978. cabe destacar que en ese año de 1969 la Alianza de Camioneros de Yucatan pretendió dar servicio de segunda clase con equipo nuevo desde Merida a la Ciudad de México, situación que le fue notificada al ADO por ser el concesionario de la ruta, quien para evitar esto entro en contacto con la Flecha Roja para acordar una sociedad que le permitiese prestar el servicio de segunda clase a Merida. Flecha Roja le vendió los 100 autobuses más viejos que tenía al ADO y a cambio este le permitió entrar a Merida. Conjurado el peligro que representaba la entrada de la Unión de Camioneros de Yucatan al D.F. la Flecha Roja exigió a sus socios en una junta la reposición del equipo, aquellos que lo hicieran se quedarían con el servicio directo, los que no permanecerían en el ordinario; esta maniobra se hizo bajo la creencia que el ADO no podría reponer sus 100 autobuses, con lo que permanecería en el servicio ordinario, siendole más factible vender esos autobuses a la administración, de esta manera se habrían desecho de Autobuses de Oriente conservando la entrada a

Merida; pero al día siguiente de dicha junta, el ADO se presentó con sus 100 autobuses nuevos quedándose con todo el servicio directo. A los socios de la Flecha Roja no les fue redituable el servicio ordinario, por lo que le vendieron sus bienes en la línea al ADO quien quedó como dueño único.

En la década de los años sesenta se constituyó la línea denominada Tezihutecos, la que permaneció sin integrarse a la estructura de AU, debido a su popularidad, sin embargo tras una huelga que la afectó de 1985 a 1987, la línea fue desaparecida y sustituida por una nueva llamada La Vía.

Es hasta el año de 1988 que se toman nuevas medidas con respecto a la organización de la empresa y se realizan compras. Los autobuses de ADO que prestaban servicio exclusivo de turismo fueron desincorporados para constituir la línea de turismo llamada Autotur; en ese mismo año es adquirida la línea Rápidos de Zacatlán, la que va a constituir un precedente pues por motivos de servicio ya no fue anexada ni a ADO ni a AU; fue transformada y denominada Sierra Golfo. En el año de 1989 fue adquirido Omnibus Cristóbal Colón, la Unión de Camioneros de Yucatán, la que fue cambiada de razón social, para denominarse Autotransportes del Sur; se adquirió también Autotransportes del Caribe. En 1990, se arrendaron permisos de Cristóbal Colón a transportistas independientes con el afán de prestar el servicio México-Cuautla por la carretera federal, bajo la razón social coordinados con Sur; un año después se propició un problema jurídico por la posesión de esos permisos, los que fueron reclamados por ADO a sus arrendatarios ya que estos pretendieron

apropiárselos, en ese momento a consecuencia del problema se procedió a desincorporar Omnibus Cristóbal Colón de servicio de segunda, de los de primera constituyéndose como Autobuses SUR dotándolos de una administración independiente a la de Cristóbal Colón, para así estar en posibilidad de cubrir el servicio México-Cuautla con el propio equipo y recursos; esto ocurrió en el año de 1991. En este mismo año se fundo Linea UNO y el ServiPlus; la primera dentro de la organización de ADO, y la segunda en la organización de Cristóbal Colón. En el año de 1992 se fundo Autobuses Volcanes, también se creo Maya de Oro y ADO GL. Las líneas que se fundaron en ese momento, fue con el afán de alcanzar otros segmentos del mercado, siendo el caso concreto de las líneas de servicio Plus y Ejecutivo, mientras que la línea Volcanes que es de segunda clase se creo exprefeso con el fin de prestar el servicio del D.F. a Cuautla enfrentando la competencia de las rutas de microbuses y autobuses viejos que actualmente ahí se desempeñan; de esta manera se pudo retirar a los autobuses de SUR que prestaban este servicio, destinándolos a los lugares donde pudiesen hacer más falta.

En 1993 se corporativizó a la organización de ADO (unión voluntaria) el Grupo Pullman de Morelos, propiedad de uno de los socios fuertes de ADO; en el año de 1994, esta línea enfrento un problema de competitividad sumamente grave, el Sistema Estrella Blanca adquirió nuevo equipo Dina Marcopolo que destino a sus operaciones en los Estados de Morelos y Guerrero, lo que perjudico los viajes a Cuautla y Cuernavaca de Pullman de Morelos, la que había remplazado en su momento equipo Dina serie 300 por avantes, y posteriormente los Dinás serie 300 restantes fueron sustituidos por

Mercedes Benz, es decir comparando con el equipo del competidor, los avantes ya no contaron con la preferencia del usuario, teniéndose por tanto la necesidad de reponerlos, aunque fuese equipo moderno y no terminado de pagar.

La línea procedió entonces, ante la imposibilidad de vender ese equipo entre 6 y 2 años de antigüedad, invertir un mayor capital en la compra de líneas pequeñas de segunda clase, las que contaban con equipo demasiado viejo. Los avantes fueron repuestos por autobuses Mercedes Benz y dichos avantes se utilizaron para reponer el equipo obsoleto de esas líneas, las que se fusionaron bajo la razón social LASSER; así se resolvió el problema de la competitividad del equipo, además de que se estructuró una nueva línea, la que presta servicio de segunda clase sobre la ruta de Pullman de Morelos, lo que permite competir con las líneas del Sistema Estrella Blanca en lo tocante a la segunda clase.

Por último en el año de 1997 se fundó ALTOS, con el fin de desplazar en Chiapas a Autotransportes Tuxtla Gutierrez, los que entraron a la Cd. de México en 1996. Es destacable analizar la situación del Estado de Chiapas, pues en el en los últimos años, pequeñas líneas han logrado crecer, pudiendo competir con Autobuses de Oriente. Los lugares en que se consolidan dichas líneas, se caracterizan por que o bien no presta servicio el ADO o casi no lo presta, pero sin lugar a dudas el éxito de estas líneas ya propicio que se fije su atención en ellas, por lo que no será extraño que en el corto plazo se tomen las medidas pertinentes para seguir conservando tanto el control de la ruta así como el liderazgo que la empresa tiene en la zona.

Con sus diferentes líneas. Autobuses de Oriente es el líder del mercado en la zona sureste del país; siendo esta su área natural de operación.

Los destinos de la empresa están incluidos en la ruta Pachuca-Huejutla en el estado de Hidalgo, mientras que en Tamaulipas opera en la ruta que conecta al Puerto de Tampico con Matamoros y Reynosa.

En la parte central del país, la empresa no tiene incidencia, mientras que en el sur con Pullman de Morelos opera en el estado de Morelos.

En el Oriente ADO tiene en su totalidad los estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatan y Quintana Roo.

En el Pacifico sur la empresa abarca los estados de Chiapas y Oaxaca, mientras que con SUR y AU entra al municipio de Tlapa Guerrero.

3.3.2) SISTEMA DE ADMINISTRACION Y OPERACION DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE.

Empezaremos diciendo que esta empresa desde 1991 no ha experimentado una ampliación de su área de operación, lo que ha ocurrido es que mediante la compra de las diferentes líneas, las que ya hemos mencionado, consolidó su posición dentro del mercado y no solo fue la compra de las líneas, sino que también la reorganización total de estas, para que se prestaran más y mejores servicios, de forma que se ha logrado atraer al pasaje de mayores recursos en recorridos medianos que están en horarios fuera de los de las líneas aéreas.

La organización actual de las líneas propiedad de ADO incluido el mismo, obedeció a tres factores; el primero es el gran tamaño en conjunto de la empresa, y que para controlarla, se procedió a crear las direcciones generales, estas funcionan a partir de un principio muy claro: cada servicio que ofrece esta empresa, opera como una línea diferente, aunque los permisos sean de la misma línea; es decir ADO, ADO GL, y UNO, ante el público son tres líneas diferentes que prestan servicios distintos, sin embargo los permisos y concesión son de ADO, en otras palabras hablamos legalmente de una misma línea, pero cada servicio tiene una administración y modo de operación diferente, y el conjunto como tal constituye una dirección general; es el mismo caso con respecto a Maya de Oro, SeviPlus, Omnibus Cristóbal Colón, Autobuses Sur, Volcanes, y ALTOS; estas líneas están constituidas con permisos de Cristóbal Colón, ante la ley todo es Cristóbal Colón aunque ante el público sean líneas diferentes, y en conjunto constituyen otra dirección general.

Esta forma de organización facilita la administración de la empresa, pues en primer lugar permite el control de los permisos y de los autobuses, en segundo lugar hace flexible la vigilancia y el buen desempeño de las operaciones y en tercer lugar permite organizar en células menores la cobertura del servicio y así evita la competencia entre sus propias líneas, logrando con ello conservar la demanda original, teniendo por tanto una base a partir de la cual se busca ampliar operaciones para lograr la cobertura de más pasajeros; de esta forma se ha permitido el crecimiento real de la empresa sin causar perjuicios mutuos entre las líneas que la conforman.

El siguiente factor que llevo a esta forma de organización fue el mandato legal por parte de la Secretaria de Comunicaciones y transportes para que los nuevos permisos otorgados en 1992 y 1993 se utilizara para ampliar las líneas cual fue su propósito, y no el de crear líneas nuevas tal y como en la realidad se hizo. Este mandato fue emitido en 1995 y a consecuencia de el se pueden leer en los techos de los autobuses de las diferentes líneas de la dirección general de Cristóbal Colón la leyenda Omnibus Cristóbal Colón; lo mismo pasa en ADD.

El tercer factor y que tal vez fue el catalizador para que todo esto ocurriera fue el que durante el mes de Febrero de 1994 la familia Flores Galicia que propiciara el conflicto patronal en Grupo Tres Estrellas de Oro y que llevara a la liquidación de esta sociedad, exigieron una auditoría en ADD; por tal motivo, fueron ocupadas las instalaciones de la empresa por la policia judicial federal; esta maniobra fue similar a la que se efectuó en Grupo Tres Estrellas de Oro; pretendiendose desestabilizar a la empresa con el

propósito de asumir posteriormente la dirección general de la empresa, lo que no lograron al estar en orden las cuentas de la administración. Por este acto, a la familia Flores Galicia se le liquidó su participación en la empresa y para evitar que se repitiera esta situación, se procedió a la reestructuración de la sociedad, la que consistió en recortar el número de miembros, entre otras; permanecieron 160 socios; 10 más de los que había originalmente en la empresa. En su momento los socios que constituían la sociedad Autobuses de Oriente eran 150; este número se incrementó a raíz de las herencias, disminuyéndose el poder de decisión de cada socio en lo individual y por consiguiente la empresa se veía afectada por no contar con disposiciones producto de la rápida toma de decisiones; por ello se acordó que las familias socias, transfirieran la participación de estas a uno solo de sus miembros ya que la empresa solo a el lo reconocería como socio y los bienes se pondrían a su nombre, permitiéndose con ello que casi se regresara al número original de socios; el que se vio incrementado porque en las líneas que fueron adquiridas se les permitía a algunos de sus propietarios formar parte de la empresa.

Esta medida fortaleció a ADD al interior y facilitó a los socios las discusiones sobre como manejar la empresa, pues la disminución del de su número propicio que se tuviera como antaño la posibilidad de tomar la opinión a cada uno, así como la disposición a tomar decisiones prontas y la capacidad de expresar las ideas, lograndose así que siempre haya conformidad sobre el manejo de la empresa porque todos participan y se evita que existan posibles descontentos, los que puedan ser aprovechados por algún disidente. (Flores Galicia)

Adicionalmente a las reformas con respecto a la sociedad y a la organización operativa y administrativa en cada Dirección General, en los meses de Septiembre y Octubre de 1994 se inició un cambio de numeración en todas las líneas de la empresa tomando como base la numeración de ADO de primera clase. Actualmente la numeración no se repite en ninguna línea y con ello se dio el primer paso para corporativizar la operación de la empresa, en la prestación del servicio sin perjudicar a la administración; la manifestación de este hecho se da en lo siguiente: Si un autobús de Cristóbal Colón sufre una descompostura, el pasaje puede ser transbordado a un autobús de ADO del mismo servicio con la sola notificación del número de la unidad que sede el pasaje, de esta forma el pasaje nunca abandona la empresa y se le permite una mayor movilidad pues no tiene que esperar muchas horas antes de ser transbordado, obteniendo la certeza de que llegara a su destino de manera rápida y eficiente.

ADO es una línea que siempre ha gozado de amplios recursos, pero dado a su plan ordenado de expansión, sus socios en múltiples ocasiones contaron con capital disponible que no pudo ser invertido dentro de ADO; por lo que esos capitales fueron destinados a la compra de autobuses en Estrella Blanca, lo que le permite a ADO participar de las decisiones administrativas de la Estrella Blanca.

En lo que se refiere al pago de las utilidades a los socios, se calculan por el método de concentración de cuentas; cabe destacar que el ADO, a diferencia de las otras dos empresas, siempre a trabajado con este sistema, el que consiste en justamente concentrar todos los ingresos por la venta de boletos en cada dirección general, de ahí se deduce el sueldo de todo el personal de tierra involucrado en el

transporte de pasaje y la operación de los autobuses, incluidos naturalmente los conductores; también se descuentan de este concentrado los gastos de mantenimiento y combustible, además de un fondo de reserva; del remanente se procede a fijar el valor del factor kilometro, el que se multiplica por el número de kilómetros recorridos por las unidades de cada dirección general; de ese total se procede a descontar el costo de las reparaciones de la unidad que no tengan que ver con el mantenimiento si es el caso, obteniéndose así la utilidad neta por unidad, cabe hacer una distinción con respecto al Sistema Estrella Blanca, aquí la administración se hace cargo del mantenimiento del autobús.

Con respecto al manejo de la flota vehicular diremos que los permisos son intransferibles, en otras palabras el permiso que otorgan a ADO, se queda en ADO, si lo otorgan a ATS, se queda ahí, de esta forma el autobús no puede ser cambiado de Dirección General; se ha llegado a dar el caso que la demanda sea baja en alguna de las Direcciones y alta en otra en que se utilice el mismo tipo de equipo, lo que ha provocado que se halla llegado a cambiar el autobús de línea, pero no el permiso, dicho de otra forma el autobús es dado de baja legalmente de la Dirección General de origen y se procede a darlo de alta en la otra, es decir va con otras placas y otro personal (esto solo ha ocurrido una sola vez). El autobús se queda en la dirección y servicio que fue dado de alta según su permiso, y es decir no se cambia de dirección ni de servicio aunque este sea de la misma dirección; un autobús de ADO GL no puede ser transferido a UNO por ejemplo.

La situación que acabamos de mencionar, permite a la empresa tener el numero de autobuses requerido por linea, al evitarse su transferencia indiscriminada entre las diferentes Direcciones como ocurre en la Estrella Blanca, de esta forma se puede tener un control pleno sobre los autobuses, pues se sabe exactamente en donde opera y quien lo opera, se evita la saturación de alguna linea a costa de otra, además se impide tener personal sin autobús con ello se logra un ambiente laboral sin presiones.

El personal de operadores no puede cambiarse de Dirección General, pero si puede desplazarse dentro de las lineas que componen dicha dirección y solo por invitación de la misma empresa, pero bajo una implicación, tiene que renunciar a la linea; la empresa otorga una gratificación que por lo regular es más alta que la *liquidación que la empresa por lo regular otorga* y se le reingresa a la nueva linea, con carácter de trabajador nuevo, pero conservando la jerarquía y privilegios que el conductor hubiese obtenido por su antigüedad.

Los viajes son organizados en secuencias, cabe mencionar que este sistema siempre ha existido, desde el inicio del transporte organizado y no es privativo de la desregulación como en alguna otra investigación se dijo. En esta empresa desde 1978 se adopto el sistema de divisiones, a cada división se le encarga cubrir determinados viajes.

Cada división organizaba sus viajes por autobús, de manera que existe un roll por unidad. En 1983, se modificó en parte este sistema con la inclusión de la base Puebla, es decir toda la estructura de viajes ya no se centro en México D.F..

El sistema se volvió a modificar en 1993 con la creación de más bases y la partición de las divisiones en cede y subsele, apelando al principio de descentralización de operaciones, de esta forma las diferentes áreas de la ruta quedaron mejor cubiertas pues al ser más pequeñas las áreas de operación, permitieron a la empresa tener una mejor visión sobre las necesidades de transporte en esa parte de la ruta, con lo que se posibilitaba tomar las decisiones necesarias para atender esa demanda.

En el año de 1996, se cambio el sistema de divisiones por el de regiones; este sistema consiste en que a partir de las ciudades más importantes de la ruta como lo son México D.F. Puebla, Pachuca, Jalapa, Villa Hermosa, tomándose estas como base, se definen regiones, estructurándose en cada una los viajes que habrán de cubrir las unidades destinadas a ellas, de esta forma se desconcentra el trafico del Distrito Federal, garantizando la mejor cobertura de toda la ruta, aparte de que se facilita el mantenimiento de los autobuses, pues se aprovecha de mejor manera el sistema de talleres de la empresa, en los que se atienden sin acepción y de forma exclusiva absolutamente todas las unidades de la línea con personal altamente especializado, esto propicia que exista la uniformidad del equipo; que no haya exceso en el número de autobuses pues al estar todos en óptimas condiciones de operación y con un récord mínimo de descomposturas solo se requieren los que el roll exige, con ello se

abaten costos de operación y mantenimiento en magnitudes importantes; por otra parte solo se cuenta con el personal requerido. Tanto AU y Cristóbal Colón junto con ADO son las tres Direcciones Generales más grandes de la empresa y son las únicas que operan por regiones, pues su nivel de acción abarca varios estados de la República. Es muy significativo que cada línea cuenta con sus propios talleres, taquillas e instalaciones que son inherentes a la línea en cuestión, y las demás no pueden usarlas.

Se fomenta pues una actitud sana con este sistema, se evita que los problemas tanto operativos que pudiese tener una de las líneas sea transferido de una a otra: se tiene también mejor control del personal y del equipo en su conjunto y no existe ninguna forma de competir entre las mismas líneas.

En lo referente a la venta de boletos, a diferencia de la Estrella Blanca, solo se venden boletos de la línea a que corresponde a la taquilla y en el caso de las terminales en que solo opera una línea, se promocionan y venden boletos para todas las líneas de la empresa que no operan ahí, el ejemplo lo tenemos en la Central de Autobuses del Sur donde opera exclusivamente Cristóbal Colón, en su taquilla se venden boletos para UNO y a ADO GL, ya sea para salir de TAPO o de la Terminal Central de Autobuses del Norte. Aquí tenemos claramente el ejemplo de como sin romper con la imagen e individualidad de cada una de las líneas en lo operativo y administrativo, se promocionan globalmente, consiguiendo captar más pasaje o por lo menos se evita que la demanda que atienden acuda a una taquilla ajena, menoscabando los ingresos de la empresa.

3.3.3).- ESTRUCTURA DE SALARIOS Y JORNADAS LABORALES DE LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE.

Autobuses de Oriente, es un empresa que estructuralmente no ofrece complicación para revisar el proceso del trabajo que se realiza al interior de ella, puesto que en el periodo al que se circunscribe esta investigación, las líneas que ya eran propiedad de la empresa y las que pasaron a formar parte, tenían y tienen un esquema salarial basado en el pago por kilometro recorrido.

Es muy interesante revisar la estructura salarial para el año de 1994; el factor kilometro es diferente para cada línea, no olvidemos que en esta empresa cada línea ofrece un servicio distinto, aplicandose el principio de la Ley Federal del Trabajo el que dice "En el Autotransporte, a trabajo igual, no corresponde salario igual, quedando este sujeto a las tarifas a las que las líneas ofrecen sus servicios" se aclara que a este principio en esa época no solo se sujetó esta empresa, si no que lo hicieron todas las que participaron y participan en el mercado. Por ello observamos que en la Dirección General de Autobuses de Oriente, las tres líneas que ahí se encuadran, tienen para el año de 1994 la misma cuota de kilometraje mensual, pero el factor kilometro es más alto para la Línea UNO, que ofrece servicio de lujo, y más bajo para ADO que ofrece servicio de primera clase; lo mismo ocurre para la Dirección General de Omnibus Cristóbal Colón, donde Maya de Oro tiene el factor kilometro más alto, y Omnibus Cristóbal Colón el que da servicio de primera tiene el factor kilometro más bajo. A nivel de Direcciones Generales, Cristóbal Colón para aquel año presenta a comparación de las líneas del mismo servicio en Autobuses de Oriente, factores kilometro más

bajos, esto se debió a que las tarifas cobradas en Colón para las líneas Maya de Oro, ServiPlus y Cristóbal Colón, comparativamente fueron más bajas a razón de las de Autobuses de Oriente; en el caso de Autobuses Sur, no ocurre lo mismo con respecto a la Dirección General de Autobuses Unidos, ya que en la ruta de Cristóbal Colón el trabajo que desempeña la línea de segunda clase es mucho más intenso que en la ruta de AU, es el mismo caso para Volcanes donde el trabajo es muy arduo, y que no se restringe exclusivamente a operar en las centrales terminales; sin embargo hay que revisar la cuota mensual de kilometraje al interior de Cristóbal Colón es más alta para la línea de primera, en seguida esta la línea de servicio plus, después la de lujo, y por último las de segunda clase; no obstante el conductor de la línea de servicio de lujo tiene percepciones más altas mientras que el conductor de Volcanes que ofrece servicio económico tiene las menores percepciones, como ya se dijo, todo esto ocurre dentro de La Dirección General de Omnibus Cristóbal Colón.

Se hace referencia que para Autobuses Unidos, línea de segunda clase que se opera en la ruta de ADO, tiene mejores percepciones que ADO, pues en cuadros generales es más duro el trabajo desempeñado en la línea de segunda clase. Para Pullman de Morelos su estructura de salarios toma base en que es una línea de primera clase.

Es interesante ver en el caso concreto de ADO, como los ingresos de sus conductores eran menores a los de AU, debido que el conductor de AU en la mayor parte de las corridas tenía que enfrentar la prestación de un servicio completamente ordinario, lo que propiciaba que fuese más duro a comparación que el realizado en primera clase.

El caso concreto de SUR y VOLCANES presenta las mismas características que en AU, pero a diferencia de esta el kilometraje aquí era más reducido, por eso a pesar de un factor kilometro mejor pagado, las percepciones no llegaron a ser tan altas como en las líneas de primera de su Dirección General.

Debemos mencionar que las cuotas de kilometraje, se planteaban de esta forma debido a la enorme presión que ejercía la competencia del transporte aéreo, en perjuicio de las líneas de servicio de lujo, plus y primera al absorber parte de su pasaje, por ello se decidió como forma de contrarrestar el efecto ejercido por esta competencia intentar captar la demanda de pocos recursos mediante la adquisición de mejor equipo para las líneas de segunda, ofreciendo el servicio como si fuera de primera clase, pero con la tarifa del servicio de segunda clase.

Para 1997, ya se encontraron diferencias sustanciales en el esquema salarial; buena parte de la estructura tarifaria del transporte aéreo regreso a sus niveles habituales, lo que redujo presión sobre las líneas de lujo, plus y primera clase, pero sin embargo no debemos olvidar los efectos de la crisis de 1994 en los que no profundizaremos por no ser nuestro objeto de trabajo, y solo mencionaremos que dicho evento afecto el poder adquisitivo de la población de forma adversa, esta situación debe tomarse en cuenta pues esta empresa ofrece sus servicios en dos de los Estados más pobres del País, los que son Oaxaca y Chiapas, siendo este factor el que ahora marca las diferencias en kilometrajes y sueldos; si

observamos la estructura tarifaria, encontramos que no es igual para los mismos servicios, por ejemplo, es mas baja en promedio para la Dirección General de Cristóbal Colón que para ADO.

Las mejores percepciones, las tiene Autobuses de Oriente, que en el caso concreto de Línea UNO, perciben un factor kilometro móvil, es decir, el kilometro recorrido tiene un monto asignado, el que se empieza a incrementar según los pasajeros que transporta la unidad por viaje; el monto básico se paga desde cero pasajeros transportados hasta 10, y a partir del onceavo pasajero se empieza a incrementar hasta el límite máximo que se alcanza con el cupo de pasajeros que es de veinticinco, de esta forma se compensa la productividad, pero se recuerda que los conductores no tienen que ver con la venta de boletos; el kilometraje mensual a recorrer es de 20000 kilómetros.

En Maya de Oro la situación es diferente, el kilometro se paga fijo y es inferior al de UNO, aquí el autobús cuenta con los 40 asientos de fabrica, para que el pasaje no sea tan alto, ya que en la zona sur del País no existe la demanda expresa para el servicio de lujo prestado en forma, aunque cuenta con mayores comodidades que el plus, lo que si ocurre en el sureste y que permite que UNO ofrezca ese servicio en forma. No se incentiva la productividad debido a la irregularidad de la afluencia de pasaje y por el kilometraje bajo, debido a que en muchos de los destinos que se desean explotar, el transporte aéreo ofrece tarifas demasiado bajas, lo que resulta atractivo al pasajero, por ello no ocupa el autobús.

En ADO GL, la forma de pagar el sueldo al conductor es similar a la de UNO. El kilometro tiene un monto base asignado, el que es pagado al realizarse el viaje transportando de cero a diez pasajeros; a partir del onceavo pasajero el monto del kilometro se empieza a incrementar hasta llegar al limite máximo con el cupo de cuarenta pasajeros, de esta forma se incentiva la productividad; por otra parte esta linea fue pensada para atender a personas pertenecientes a las clases medias y por ello se ve reflejada la situación económica de la sociedad; en temporada normal, es decir que no sea época de vacaciones, casi siempre van vacios los autobuses, por ello al no acumular los pasajeros necesarios para pagar el incentivo, la empresa paga el uno por ciento sobre los ingresos mensuales del autobús a cada conductor.

ServiPlus es una linea más afortunada, si la comparamos con Maya de Oro, la cuota de kilometraje es más alta, dado que tiene mayor demanda, pero es menester decir que esta linea que es equivalente en servicio a ADO GL, tiene comparativamente tarifas más bajas que esta, lo que le permite tener fuerte aceptación en la zona sur del Pais, principalmente en algunas ciudades de Chiapas y Oaxaca; pero sin embargo al ser el pasaje también irregular en la mayor parte de la ruta, solamente se paga el kilometro neto, que es más bajo que el de ADO GL y sin ningún incentivo.

Autobuses de Oriente (ADO), linea central de la empresa y con mucho prestigio, paga a sus conductores por factor kilometro, al igual que en toda la empresa, pero aquí el conductor enfrenta una

situación diferente, al efectuarse la mayor parte de las corridas con el cupo de pasajeros, los estímulos de productividad se tabulan en base al kilometraje recorrido, siendo muy variado el monto, el que esta en función del viaje de que se trate; esta línea al tener un prestigio muy añejo no requiere mayores tramites de acreditación para si, salvo el buen desempeño del personal y por ello realmente se les compensa en la forma de organizar el trabajo, la que explicaremos posteriormente; para el caso de Omnibus Cristóbal Colón, la situación que priva para su personal, es la misma, con la diferencia de que al tener un flujo de pasaje relativamente limitado, la tarifa es más baja que la cobrada por ADO, y ello produce que el monto que percibe un conductor de Cristóbal Colón por kilometro recorrido sea menor que en ADO; las compensaciones son un poco mayores que las que perciben en ADO, debido a que también en la ejecución de su trabajo el conductor de Colón tiene que reportarse a terminales auxiliares dentro de la misma ciudad, lo que hace que sus funciones en tierra se incrementen, pero aun así, su percepción total es menor a la de ADO.

Para Pullman de Morelos la situación es un tanto parecida a la que priva en ADO, no se pagan estímulos sobre el factor kilometro, si no sobre la totalidad de kilómetros recorridos, tampoco existen labores excedentes para el conductor como es la venta de boletos de abordaje. El trabajo que se le exige al personal es impecable, dado que en las horas de menor afluencia de pasaje, se establece una competencia demasiado dura en la prestación del servicio a las Ciudades de Cuernavaca y Cuautla entre lo que son las líneas del Sistema Estrella Blanca, y Estrella Roja del Sur.

En Autobuses Unidos no existe tampoco compensaciones sobre el factor kilometro; el sueldo es tabulado en base a los kilómetros que en total se recorren, y el trabajo como tal no varia en lo general con respecto a las demás líneas; mientras que en Sur la situación es similar, pero la magnitud del kilometraje recorrido es menor, y el monto del factor kilometro más alto, a parte de que si incluye las compensaciones, debido a que esta línea al no prestar servicio directo, es decir, lo realiza de forma ordinaria y por los caminos federales, entrando a todas las poblaciones intermedias al destino, las corridas tardan mucho más horas en realizarse, lo que implica que en el mes el kilometraje que se cubre, realmente no es mucho, entonces el factor kilometro cubre no la cantidad de trabajo, si no la dureza de este.

Volcanes va a significar un caso singular en esta empresa; la línea presta servicio México-Cuahutla, vía larga, es decir transita por algunos de los municipios del Estado de México conurbados al D.F. como son, Chalco y Amecameca; por ende el pasaje que ocupa la línea, no solo es captado de las terminales, también es tomado sobre el camino y de paraderos, por lo que se requiere que el conductor venda boletos de abordó. Se le paga por factor kilometro, al que se le asigna una cantidad base, pero según el monto de la venta de boletos tanto de taquilla como de abordó el factor kilometro puede desplazarse hasta el máximo establecido; como el conductor liquida por día, al momento de hacerlo, se realiza la cuenta y se determina para ese día el monto a pagar por kilometro recorrido, el que de acuerdo a la tabla puede ser desde sesenta centavos, hasta un peso.

Una vez que hemos visto como se sustentan los salarios, en base al trabajo realizado por linea, vamos a explicar como tal el proceso de trabajo; se hace de esta forma porque en Autobuses de Oriente el desempeño del conductor es distinto a los de las demás empresas. Empezamos diciendo que en Linea Uno y ADO GL, el factor kilometro es mucho más alto que en las otras lineas de la empresa debido a que el personal que labora ahí, fue transferido de ADO, siendo el de mayor antigüedad de dicha linea, pero al no ser liquidados al momento de ser transferidos, y solamente comenzados, se les proporciona un mejor sueldo a partir del cual la empresa subsana dicha liquidación. Por otra parte, las lineas que no perciben incentivos de productividad, se les da otro tipo de compensaciones, que no se incluyen en el kilometraje, y que son pagadas mensualmente; sus montos y conceptos varían.

En todas las lineas de la empresa al conductor se le paga solamente por manejar, salvo algunas tareas especificas, de acuerdo a la linea en que se desempeñen; ninguno esta obligado a supervisar o efectuar las reparaciones del autobús; la empresa cuenta con un sistema de talleres en el que labora un personal muy eficiente que es el que se encarga de hacer las reparaciones del autobús. La obligación del conductor, es recoger el autobús en el taller, e iniciar el viaje, dicho viaje concluye en el taller, donde el conductor reportara las fallas y los daños que presente el autobús para que este sea reparado, una vez hecho el reporte, el conductor se puede retirar a su domicilio, y presentarse nuevamente por el autobús en el momento que corresponda a la nueva corrida.

En la especificidad del trabajo en cada línea, tenemos que en Línea UNO, Maya de Oro, ADO GL; ServiPlus, ADO y Cristóbal Colón, el conductor recoge su autobús en el taller, llega a la terminal en el horario que le corresponda; minutos antes de que empiece a abordar el pasaje, se deben poner a pie de carro perfectamente uniformado, mientras que un elemento auxiliar del personal de tierra es quien se ocupa de recibir al pasaje y cargar el equipaje, una vez hecha la operación el conductor toma conocimiento del pasaje a transportar y del equipaje, y así da inicio al viaje.

En ADO y Cristóbal Colón a los conductores más antiguos se les da la prerrogativa de que sus unidades operen en ruta fija, lo que es de mucha utilidad para las líneas ya que los viajes que son atendidos por este personal y los autobuses a su cargo, son los más importantes, los muy competidos o bien ambas situaciones, así la empresa garantiza eficiencia y competitividad; estos viajes son México-Puebla, México-Pachuca, Puebla-Oaxaca, México-Tampico, México-Villa Hermosa, Puebla-Villa Hermosa, entre otros y en todos sus horarios, el resto del personal trabaja sobre roll específico para cada autobús con viajes y horarios variados. Es importante destacar que las corridas que desempeñe un solo conductor, se le paga a este factor kilometro doble, en caso de que los viajes sean cortos, y que por ello se desempeñen con un solo conductor, refiriendonos principalmente a los autobuses de ruta fija, la cuota mensual de kilómetros queda reducida a la mitad.

En Pullman de Morelos, los conductores se desempeñan uno por autobús, si reciben al pasaje y normalmente bajo ninguna circunstancia deben exceder la cuota de kilometraje mensual establecido.

Para los conductores de Autobuses Unidos, el trabajo es idéntico al que se desempeña en ADO, con la salvedad que no hay autobuses con ruta fija, y en el caso de los viajes que se desempeñen con un solo conductor estos se intercalan en el roll de manera que intermitentemente los desarrolla cada uno de los conductores en el momento en que toque turno a esos viajes.

Los operadores de Sur y Volcanes, tienen que recibir ellos mismos al pasaje, pero también desempeñan una actividad adicional, la que es realizar la venta de boletos de abordaje, dada la forma y tipo de servicio, el conductor tiene que recoger pasaje de la vía pública, ya que el que normalmente ocupa estas líneas, no gusta o bien no pueda acudir a las terminales, o estas no existen en sus localidades. Estas actividades quedan incluidas en el sueldo, y sumando las situaciones ya mencionadas, queda el trabajo total realizado equiparado al de las otras líneas, pues la cuota menor de kilometraje que se recorre en estas dos líneas, se compensa con el tiempo de duración de los viajes y las actividades extras realizadas.

Estas actividades que desempeñan los conductores, se fueron implementando en los años 1996 y 1997, y que dentro del periodo de estudio que es a partir del año de 1989, encontramos que la diferencia que existió en los años 1989-1995, fue que en todas las líneas los conductores recibían el pasaje, no había estímulos a la

productividad y en el caso concreto de Sur y Volcanes, no existían los boletos de abordó.

Con respecto a la actividad sindical podemos decir que no existe de una manera oficial, lo que ha impedido que la empresa enfrente conflictos laborales de gravedad o que los conductores sean presionados a dar apoyo proselitista a alguna central obrera. Esta manifestación no se debe a que se este en contra del sindicato, sino que se esta en contra del sindicalismo oficial.

La empresa, elige ella misma entre los conductores al representante de estos; dicha representación tiene por obligación presentarse a la revisión salarial o de contrato según corresponda, para incondicionalmente aceptar las posturas que ofrezca la empresa y aunado a la disciplina impuesta al trabajador del sector y a las recientemente ofertas aceptables que ha presentado la empresa, llevan a la conformidad de los conductores para lo que les otorga la empresa. Debe especificarse que las actuales condiciones laborales, fueron establecidas por la empresa para evitar brotes de descontento y conflicto inspirado en la huelga de conductores de Tres Estrellas de Oro, por este mismo conflicto la Estrella Blanca homologo los salarios pagados en todas sus líneas.

Los contratos colectivos de trabajo de las líneas propiedad de ADO, los tiene bajo titularidad el sindicato "Joaquin del Olmo," (CTM) pero sin embargo este no interviene en la implementación de la normatividad laboral, quedando esta a discreción de la empresa. En una palabra, para cumplir la formalidad legal, la empresa tiene titulares para sus contratos de trabajo, pero en la realidad dichos

titulares no desempeñan vida sindical, ni intervienen en los procesos laborales; por lo que puede decirse que los trabajadores son libres.

Se hace hincapié que es la empresa la que dicta las condiciones del trabajo de manera unilateral y que los representantes laborales por ella misma escogidos, solo formalizan dichas disposiciones. Al igual que en las demás empresas, el conductor se da por pagadas todas sus prestaciones con el solo sueldo, tal y como se explica en el primer apartado del capítulo; sin embargo la empresa cuenta con dormitorios y comedores bien equipados en toda la ruta, prestación que sustituye el pago de viáticos.

En lo que se refiere al desempeño del trabajo, Autobuses de Oriente y Autobuses Unidos, son las que captan más pasaje, por ello cuentan con un mayor número de unidades y de kilometraje a recorrer; los cuadros del primer apartado de este capítulo dan cuenta de ello, pero esta situación no marca diferenciación para el desarrollo del trabajo, el que ya se ha expuesto como se lleva a efecto por línea; sin embargo encontramos situaciones que marcan diferencias con otras empresas, el conductor es jerarquizado según su antigüedad y desempeño, mientras en las otras empresas es el dueño del autobús el que asigna arbitrariamente las posiciones de primer y segundo operador, aquí la empresa determina las posiciones por riguroso escalafón y desempeño personal, además de acuerdo a la antigüedad se han establecido un sin fin de usos y costumbres que fomentan el desempeño del personal, por ejemplo en los comedores de la empresa, ningún conductor puede sentarse a la mesa si el más antiguo presente no lo autoriza; por otra parte, tiene prioridad para seleccionar el rol de viajes y para acudir a las capacitaciones.

El trabajo es más rigurosamente vigilado que en otras empresas, por ejemplo, los tramos a manejar por viaje, son definidos por la empresa, teniendolos que observar los conductores, mientras que en otras son producto de los usos y costumbres, además están bien especificadas las obligaciones para el conductor de planta y el posturero, lo que lleva a corresponsabilizar sobre el buen estado del autobús a los dos conductores.

En el desempeño del trabajo, encontramos diferencias sustanciales entre la Estrella Blanca y el ADO; en la primera empresa el conductor percibe su salario por el hecho de manejar, pero no solo queda obligado a ello, sino que tiene que hacerse cargo de las reparaciones y mantenimiento del autobús y tareas auxiliares, mientras que el conductor de ADO no lo tiene que hacer. En el Sistema, los socios ingieren directamente en la administración del personal, lo que no ocurre en ADO. En La Estrella Blanca la responsabilidad del autobús recae en el primer conductor, mientras que en ADO recae en los dos; el trabajo en el Sistema es producto de los usos y costumbres de los conductores, mientras que en ADO se debe a una estricta normatividad y para finalizar, mientras que en las Lineas del Sistema Estrella Blanca, los conductores tienen que absorber sus viáticos como lo son gastos por comida y hospedaje donde no hay dormitorio, en Autobuses de Oriente, no ocurre eso, debido a que cuenta con dormitorios y comedores exclusivos para sus conductores.

Para tener conocimiento de los datos específicos que dan cuenta de lo aquí vertido, como son jornadas de trabajo y salarios en esta empresa, se presenta el siguiente cuadro: (cap-3.xls)

3.3.4).- COMPETENCIA QUE ENFRENTA LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE.

Esta empresa a lo largo de su historia, debido a su eficiente organización, siempre a tenido la capacidad de mantener la lealtad de su pasaje, además de absorber a sus competidores; pero en los últimos años tras los esquemas de liberalización de la economía y propiamente el proceso de desregulación del transporte a posibilitado el surgimiento de un buen número de líneas sobre la ruta de la empresa, lo que ya ha hecho imposible su absorción, por ser varias y de equipo muy diverso, pero apelando a su organización a podido estructurar mediadas que por una parte, le han permitido conservar su pasaje y por otra llegar a segmentos que no había explotado.

Como se dijo sobre la ruta de esta empresa fueron surgiendo gran variedad de competidores, los que o bien se dedicaron a captar el pasaje que Autobuses de Oriente no podía atender, o bien se intento desplazar a esta, por lo que la empresa decidió llevar a cabo las medidas que se enuncian a continuación:

Al surgir una serie de líneas, el ADO, a finales del año de 1994 sustituyo la totalidad de su equipo DINA serie 300 que en ese momento era modelo 85 y 86, por equipo Mercedes Benz modelo 95, además el equipo Avante fue modificado, de 39 asientos, pasaron a 30, habiendo más espacio entre asientos, y a todo el equipo sin excepción se le coloco sistema de video; en Cristóbal Colón, en el año de 1995 se llevaron a efecto las mismas acciones, pero adicionalmete salieron de la línea los Avantes modelo 91; en ServiPlus se sustituyeron todos los avantes por equipo Mercedes Benz de doble eje trasero. Los avantes de modelo anterior al 91, una vez modificados, se integraron a Cristóbal Colón; así pues el equipo 91 que quedo disponible con los

39 asientos integros, se utilizo para reponer todo el equipo de SUR, el que era modelo 79 e inferior.

En Autobuses Unidos se repuso en el año 1994 el equipo MASA SOMEX modelo 1984 por el MASA Bus-Car ultimo modelo, y poco a poco se fue adelantando la reposición del equipo, hasta llegar al año de 1997 en que se repuso el modelo 1991, por el MASA-STRADA ultimo modelo, constituyendose de esta forma el AU como la única línea de segunda clase que posee equipo de vanguardia y que presta servicio practicamente de primera clase.

Pullman de Morelos sustituyo absolutamente todo su equipo DINA por equipo Mercedes Benz. Los avances dados de baja, más MASA premier nuevos, se utilizaron para reemplazar el equipo viejo de las líneas que se adquirieron para formar Lasser.

Los secuencias de viajes (roll) se modificaron, dando horarios preferenciales a las líneas que ofrecen servicio de lujo y plus, mientras que las de primera, se amplio su rango de operaciones a rutas que tradicionalmente solo habian explotado las líneas de segunda, caso concreto, Casitas-Naranjos Veracruz; mientras que las de segunda clase ampliaron horarios y servicios. Por otra parte en el periodo 1996-1997 en SUR y Volcanes se introdujeron los boletos de abordo. En Autotransportes del Caribe se reemplazo la totalidad del equipo, al igual que en Autotransportes del Sur, se repuso la totalidad del equipo por Mercedes Benz.

En acciones adicionales, el equipo MASA modelo 91 que fue dado de baja de AU, se utilizo durante el mes de noviembre de 1997 para reponer el equipo DINA y MASA SOMEX de modelos 1993 y anteriores que operaba en VOLCANES; de esta forma la línea quedo en lo que respecta

a los autobuses, muy por encima de los varios competidores que hay en la ruta México-Cuautla.

Así se contó una serie de rivales, los que al no poder competir con el equipo y servicio de esta empresa, se limitaron a movilizar el pasaje que no puede atender, pero sin embargo queda en disposición de atenderlo en algún momento, el ejemplo lo tenemos en Transportes Olmecas, la que pretendió desplazar al ADO, pero ahora se dedica a transportar personas de localidades pequeñas a aquellas que tienen terminal del ADO.

En el caso concreto de la Ruta México-Oaxaca, surgió una empresa cooperativa de transporte denominada Flores Magón, el equipo con el que cuenta es MASA y DINA modelos de la década de los setenta, en pésimo estado, por consecuencia se entiende que no perjudicaron en nada a la empresa, por el contrario esta cooperativa captó el pasaje que la empresa no podía atender, y de esta forma se evitó que alguna empresa fuerte, pretendiendo movilizar este segmento del mercado se introdujera a la ruta. La cooperativa cobra pasajes muy bajos, que la imposibilita tener ingresos suficientes como para si quiera pensar en reponer el equipo, sin embargo la empresa no descuida este competidor, y por el se debe que se haya decidido dotar de boletos de abordaje a Volcanes y SUR, para que el pasaje que las prefiera y que no este en localidades con terminal, sea captado por la empresa, a pesar de la presencia de la competencia, también quedó controlado un competidor añejo, propiamente dicho de Cristóbal Colón, hablamos de Fletes y Pasajes, los que ya no pudieron captar ningún pasajero de la Ciudad de México a Oaxaca, sin embargo de la Ciudad de Oaxaca al Distrito Federal, si consiguen trasladar a algunos.

El problema más grande que enfrenta la empresa por tener equipo casi nuevo, es una línea que ofrece servicio regional en el Estado de Chiapas, la que se llama Transporte Tuxtla Gutierrez, a esta línea se unió la familia Flores Galicia, exsocio del ADO. En el año de 1996, esta línea comenzó a dar servicio de Tuxtla Gutierrez a Ciudad de México, a su propia terminal, y posteriormente entro a otros puntos de la ruta de ADO, pero a pesar del equipo y la novedad, de no ser en su ruta original, no han logrado captar ni un solo pasajero, ni aun en época de vacaciones, pues el prestigio ejercido por ADO es muy fuerte y por tanto no le pudo restar pasaje. A pesar de esa enorme ventaja, Autobuses de Oriente decidió enfrentar esa línea para evitar que se convierta en un peligro para ellos, por eso a partir de la Dirección General de Omnibus Cristóbal Colón, en el año de 1997, decidió fundar la línea llamada altos, equipada con autobuses MASA-STRADA con termoquin; esta línea presta servicio en la ruta Tuxtla Gutierrez, San Cristóbal, Tapachula Chiapas, con lo que ahora la empresa compite con los Tuxtla Gutierrez en su propia ruta con una diferencia, los Tuxtla Gutierrez, si han perdido pasaje.

Escencialmente y como hemos mencionado, la empresa tiene ruta común con el Sistema Estrella Blanca; cuando hablamos de esa empresa, se especifico como se lleva a efecto la competencia, y por otro lado Autobuses de Oriente enfrenta su competidor más antiguo, que son los Autobuses México-Puebla Estrella Roja, con los que también ha realizado un convenio y que ya referimos en el capítulo segundo.

En la ruta común con el Sistema Estrella Blanca, se procura vía convenio, prestar el servicio en horarios diferentes, de manera que no coincidan corridas, pero si cerrando espacios para cualquier nuevo

competidor; cabe destacar que aunque el grueso del servicio al Estado de Tamahulipas lo presta el sistema, ADO cuenta con la preferencia del pasaje directo, mientras que el semidirecto es repartido entre las dos empresas por la diferenciación de horarios y el ordinario, lo capta el Sistema.

En lo referente a la Estrella Roja, la incursión de nuevas líneas al D.F. acerca a esta línea a Autobuses de Oriente, ambas prestadores únicos del servicio a Puebla, y rivales tradicionales. El acercamiento consistió en la prestación en común del servicio del D.F. a Puebla, es decir se diferenciaron los servicios, de manera que no se repitieran en las líneas, lo que propicio aumentar la variedad de oferta, por otra parte, ya no solo de TAPD se presto el servicio, sino también de la Central del Norte y la del Sur, iniciando la Estrella Roja operaciones coordinadas con ADO desde estas centrales, además de que se inicio el intercambio de pasajeros que se trasladen de la ruta exclusiva de uno a la del otro, con ello evitan que los usuarios puedan utilizar otra línea y con ello controlan mejor esta ruta evitandose cualquier daño entre ellos y concentrando los esfuerzos en causa común contra nuevos competidores.

Hay algunas líneas como es el caso de la Rodolfo Figueroa, la que tiene cede en Cintalapa Chiapas y que presta servicio con origen ahí a la zona costera, Peninsula de Yucatan y Villa Hermosa; se destaca que ha logrado esta cobertura a partir del hecho de que las líneas de ADO, solo prestan servicio de paso y no de origen en esa zona, por tanto el pasaje que capta esta línea, nunca ha sido atendido por ADO, por lo que es de deducirse que mientras la

operación de la línea se circunscriba a esa área, no se causara ningún daño a Autobuses de Oriente.

Durante el presente año, la empresa inicio una promotoria para la venta de boletos, la que consiste, mediante personal contratado exclusivamente para que se dedique a la promoción y a la venta de boletos, se pongan estos más allá, fuera de las centrales, propiciando con ello que el usuario ya no tenga que movilizarse a las centrales, además de que puede contratar en paquete los pasajes que requiera, pagando su importe al momento que se les son entregados, sin ningún costo adicional. Este sistema se implementó con el fin de captar más pasaje, pues se logra absorber el pasaje de las líneas competidoras, por otra parte, apelando a la lealtad del pasaje, el mercado bien puede considerarse cautivo, pues ya no hay forma de competir, dado que desde sus casas o empleos, una buena parte del pasaje ya tiene sus boletos

Por otra parte se realiza la venta corporativa de boletos: la que consiste en poner a disposición del usuario un solo número telefónico, por medio del cual se pueden solicitar los pasajes para cualquier línea y destino de esta empresa; así pues no solo se posibilita asegurar al pasajero mucho antes de que llegue a la terminal, si no que si al lugar al que va no es su destino final; si es el caso se le ofrece y tal vez vende el boleto de otra de las líneas que si cubra el destino, de esta forma se hace más cautivo el mercado.

Estas son las líneas con las que compiten Autobuses de Oriente, y la forma como las enfrenta, y sin lugar a duda, esta es el líder indiscutible del mercado, por organización, personal, y equipo.

El equipo que se utiliza en la líneas de Autobuses de Oriente, no importando el servicio que presten es modelo 1988, lo que no ocurre en otras empresas donde todavía opera equipo DINA serie 300; la única salvedad de la regla lo representa VIA, ahí operan autobuses modelo 1986, pues el desempeño del trabajo haría demasiado onerosa la presencia de equipo nuevo, debido al tipo de camino.

La organización de la empresa obedece a una excelente normatividad interna, la que ha propiciado que no existan mandos dobles y que el conductor solo se entienda con la administración y no adicionalmente con el dueño del autobús, respondiendo así a las necesidades del servicio y no a las de cada socio.

El personal recibe capacitación periódica sobre el manejo del equipo y adaptaciones que se le pudiese hacer, así como cursos de mecánica, los que se imparten no con el fin de que el conductor repare el autobús, sino para que este en capacidad de diagnosticar los daños y por tanto el taller decida si manda mecánico o grúa, con lo que se ahorran recursos económicos y tiempo al tomarse la decisión adecuada, por ejemplo si el autobús amerita ser trasladado al taller, se hace inmediatamente y no se pierde tiempo mandando al mecánico y si es algo que el mecánico sobre el camino puede resolver, no se gasta dinero, enviando la grúa.

Para finalizar se menciona que el conductor, recibe anualmente su uniforme, el que obligatoriamente tendrá que usar, sobresaliendo aun más la imagen de la empresa.

3.4) ESTRUCTURA OPERATIVA DEL GRUPO TOLUCA.

3.4.1) EMPRESAS Y LINEAS QUE CONFORMAN EL GRUPO TOLUCA.

Las tres empresas que operan en el Bajío se han integrado operativamente a razón de convenios e inversiones mutuas; estas han tenido facilidad para diversificar su servicio y crecer al grado de dominar el área. A pesar de lo corto de sus rutas, gozan de un gran flujo de pasaje y junto con ADD son las únicas empresas que ocupan el vehículo Mercedes Benz; por otra parte, esta alianza se constituye como el único rival real del Sistema Estrella Blanca y en el momento de establecer los convenios para la competencia, obtiene mejores posiciones que el propio Sistema en los estados de Michoacán y Colima. Hay que recordar que estas tres empresas son independientes aunque trabajan de manera coordinada y se encuentran asociados con Omnibus de México.

Como ya se ha dicho este grupo tiene una situación muy peculiar, lo que permite que se diferencie de los otros grupos y es que esta formado por tres empresas y varias líneas que son diferentes e independientes administrativa y operativamente; ningún nexo de propiedad las une, es decir cada una de las empresas esta constituida por sociedades diferentes.

La primera de las tres empresas que conforma este organización es Grupo Flecha Amarilla (Autobuses del Centro de México); la línea llamada Flecha Amarilla inicio su expansión con la compra de la línea Flecha de Oro; se adquirieron otras líneas, las que obtuvo en su mayoría en la década de los sesenta, siendo estas fusionadas a la razón social y colores de Flecha Amarilla; la última de estas líneas y que se incorporo a esta estructura fue adquirida a principios de la

década de los ochenta. Es decir, hasta este momento presentó una estructura similar a la que le da conformación a la línea ADO.

En el año de 1987 se suscito un grave problema laboral dentro de la empresa, producto de que no existía un orden en la relación contractual entre la empresa y sus conductores; aunque todas las líneas estaban bajo la misma razón social los contratos colectivos de trabajo no eran uniformes, motivo por el cual los empresarios decidieron desincorporar de Flecha Amarilla las diferentes líneas que habían adquirido, dandoles presentación propia, solucionando de esa manera el problema de la diferencia de contratos, sentandose de esta forma el antecedente inmediato a la estructura que tiene hoy; cabe destacar que en la actualidad, con todas las líneas desincorporadas, en todas se cuenta con contratos colectivos de trabajo idénticos, lo que permite que en los servicios iguales, los sueldos sean iguales.

Las líneas que compusieron este grupo en 1987 fueron: Flecha Amarilla, Flecha de Oro, Omnibus del Jorullo, Omnibus del Bajío, Omnibus San Luis-León, Omnibus La Piedad y Cabadas, Puruandido-Irapuato, Sieneга y Omnibus La Alteña.

En el año de 1989 tras el decreto de desregulación y el convenio de no invasión celebrado entre los camioneros, esta empresa a través de todas sus líneas empezó a dar servicio de primera y segunda clase; en ese año es adquirida la línea denominada Transportes Cuernamaro, la que hasta 1997 solo ofrecía servicio de segunda clase. En el año de 1990 se formó la línea llamada Flecha Blanca y Omnibus Libertadores del Bajío, con el fin de que la empresa concentrara mayormente su servicio en Guanajuato y Zacatecas, pero sin abandonar la ruta. A principio del año de 1991, se adquirieron pequeñas líneas del Estado

de Queretaro, siendo fusionadas todas para generar Autobuses Regionales de Queretaro y a principios del segundo semestre con permisos de todas sus lineas a excepci3n de Flecha de Oro, Flecha Blanca y Cueramaro, se procedi3 a conformar como linea independiente el servicio Plus de esta empresa, es decir se creo Primera Plus, la estructura que presenta es el conjunto es de varias lineas que se unen para formar otra m3s grande y que presta un servicio especifico. Tambi3n con 200 autobuses Mercedes Benz de doble eje trasero se procedi3 a crear la linea Enlaces Terrestres Nacionales (ETN). Posteriormente y por ultimo con administraci3n independiente, se creo para el estado de Michoacan, Transportes Paricuni: en 1997 se adquiri3 Transportes Arandas y las ultimas inversiones de este Grupo fueron la compra de Lineas Azteca de Oro y la formaci3n de Enlaces Terrestres del Bajio en 1998.

Dentro de Grupo Toluca, la segunda empresa a que nos referiremos es Autobuses Herradura de Plata, la que es legalmente linea 3nica, pero ofrece sus servicios bajo diferentes razones sociales, es decir enfrentamos a la linea 3nica que se presenta en diferentes formas. La parte de la linea que se presenta como Herradura de Plata propiamente dicho ofrece servicio de segunda clase convencional; en 1992 tambi3n siendo parte integral de Herradura de Plata se genero VIAJERO, que ofrece servicio de segunda clase de terminal a terminal, es decir presta servicio ordinario, tambi3n se separo a los Avantes de Herradura de Plata para crear Horizonte, la que ofreci3 servicio de Primera clase al interior de el estado de Michoacan, pero al existir planes de crear una linea que ofreciese el servicio de primera plus,

se decidió disolver Horizonte y reintegrar los autobuses a Herradura de Plata, además de que se creó Satélite la que presta servicio plus de tipo económico y actualmente tras la creación de Pegasso, reemplaza a Horizonte, también, por medio de asociarse con Flecha Amarilla inicio su participación en Enlaces Terrestres Nacionales, ampliando la línea de la que actualmente es propietaria del 25% de su patrimonio, se especifica que esta participación es propiedad de Herradura de Plata, pero no es administrada por ella misma, si no que se maneja independiente a las empresas participantes, y en 1974 se fundó Transportes Pegasso, que ofrece servicio Primera Plus en toda forma y como se mencionó anteriormente, se procedió a desintegrar Horizonte. Cabe señalar que en los techos de los autobuses de todas estas líneas se observa el letrero Herradura de Plata, ya que todas estas razones sociales en conjunto son una sola línea legalmente constituida, HERRADURA DE PLATA.

La tercera empresa a la que nos referiremos es Autobuses de Occidente; esta ofrece servicio de segunda clase, esencialmente a lo que es el área comprendida por los estados de México, Michoacán, Jalisco y Colima.

En el año de 1989, tras el decreto de desregulación, esta línea experimentó la compra de la línea denominada Transportes Cuauhtemoc, la que fue transformada ese mismo año en la línea llamada VIA 2000, la que otorga servicio de primera clase sobre la misma ruta de Autobuses de Occidente, también en ese mismo año se creó otra línea de primera clase, la que concentra su servicio en la ruta Manzanillo-Colima-Guadalupe y que se denomina "LA LINEA"; recientemente esta empresa adquirió Autobuses Sur de Jalisco, con lo que consolidó su

liderazgo en el Estado de Michoacan. También asociada con la Flecha Amarilla y Herradura de Plata en la constitución de Enlaces Terrestres Nacionales, participa con el 25% del capital de la línea y con ello se concreta el estado estructural actual de esta empresa..

Otra línea que forma parte del Grupo Toluca es Omnibus de México. Esta línea a partir de 1988 empezó a tener participación de la Estrella Blanca, al grado de que esta en 1993 llegó a poseer el 36% del capital de Omnibus; pero a raíz de los paros laborales de Noviembre de 1992 y de Mayo de 1995 la Estrella Blanca perdió influencia y liderazgo ante los demás socios de la línea, los que llegaron a la conclusión que las medidas tomadas por ellos como mantener a los conductores con salarios bajos, incrementar la carga de trabajo y concentrar el servicio en su ruta corta, ponía en peligro la existencia de la empresa, al grado que en el último tercio de aquel año se le liquidaron los permisos que poseía y se retiraron los autobuses de Omnibus de México que portaban esos permisos. Este 36% del capital social de Omnibus de México que era propiedad de la Estrella Blanca, fue reasumido en parte por la propia sociedad original y otra parte fue adquirida por Grupo Toluca, es decir por Flecha Amarilla, Herradura de Plata y Autobuses de Occidente; se aprovechó esta participación para que la sociedad propietaria de Omnibus de México se encuadrara en el Grupo Toluca, exactamente bajo la misma norma que rige a los tres participantes más fuertes.

También la línea Autobuses Aguila (Chalma) de servicio de primera forma parte de este grupo. En el año de 1995, la línea competidora de segunda clase de los Aguila, denominada Autobuses Tenango del Valle Chalma entro en huelga y tras fuerte conflicto fue

desmovilizada, el 65% de la línea fue adquirida por el Águila, quien fusionó a su estructura dicho porcentaje y el otro 35% fue adquirido por Tres Estrellas del Centro, quien también lo integró a su estructura; con esta medida, las dos líneas establecieron un fuerte control del área. Ambas líneas, por tener una ruta tan localizada, pero que incluye lugares de interés, para ampliar sus perspectivas, se unieron a Grupo Toluca, gozando de las mismas condiciones de los demás participantes con la tarea de verter pasaje a las líneas más grandes.

La última línea a la que nos referiremos, no porque no allá otras, si no porque a nuestro parecer son las más importantes, es Tres Estrellas del Centro, la que fue creada en 1989, a partir de una parte que se separó de la desaparecida México Tenango del Valle Chalma y que se instituyó como Tenango del Valle, dentro de la estructura del también desaparecido Grupo Tres Estrellas de Oro; casi al finalizar el año, desapareció esta razón social para que a partir de la integración de los México-Toluca de segunda clase y los Ixtapan de la Sal de primera clase, se diera paso a Tres Estrellas del Centro.

Tras la venta del Grupo Tres Estrellas de Oro, la línea cambió de administración, pero por las razones ya referidas, fue devuelta a sus propietarios originales ya desincorporada de dicho grupo. Posteriormente en el año de 1995 la línea adquirió los Ixtapan de la Sal de segunda clase y Omnibus Azteca de Oro, fusionandolas a la razón social Tres Estrellas del Centro, para que posteriormente y de forma voluntaria se integrara al Grupo Toluca.

La empresa denominada Grupo Toluca ocupa el área centro y occidente del país, además tiene salientes a las regiones frontera norte y pacifico norte.

Los estados en el occidente que cubre la empresa son la totalidad de la parte oeste del Estado de México, todo Michoacan, Jalisco y Colima.

Al centro opera en todo el Estado de Guanajuato y Queretaro, además de las rutas a las Ciudades de San Luis Potosi, Aguascalientes y Zacatecas.

Con Omnibus de México, la empresa tiene contacto a las Ciudades fronterizas de Matamoros, Reynosa y Juarez, adicionalmente entra a Tampico y Durango, mientras que en el Pacifico llega a la Ciudad de Tepic Nayarit.

3.4.2) SISTEMAS DE ADMINISTRACION Y OPERACION DE LAS EMPRESAS QUE FORMAN EL GRUPO TOLUCA.

El Grupo Toluca como tal, no tiene sistemas de administración, dado que todos los participantes son independientes entre si. Este Grupo es producto de una alianza que tiene por objeto ordenar el servicio y repartirse mejor el pasaje, por ejemplo la suspensión de operaciones desde la Terminal Central de Autobuses del Norte por parte de Autobuses de Occidente en favor de la Flecha Amarilla, demuestra que es una alianza de operaciones que funciona a partir de convenios concretos y bien establecidos. Los diferentes participantes se han adherido a los acuerdos que generaron la Flecha Amarilla, Herradura de Plata y Autobuses de Occidente; aprovechando la participación que estas tienen en su capital social de las empresas ya mencionadas, con ello se genero una alianza estratégica de impacto en la zona central del país.

Debemos recordar que esta alianza operativa, conformada inicialmente por Flecha Amarilla, Herradura de Plata y Autobuses de Occidente se ve avalada por una inversión común, que es Enlaces Terrestres Nacionales de la que la Flecha Amarilla es poseedora del 50%, y las otras dos empresas del 25% respectivamente. No obstante ya que definimos la forma en que opera este Grupo procedemos a continuación a revisar las formas de administración de cada una de las empresas que mencionamos y que conforman este grupo, recordando que son independientes entre si y que la operación esta regulada por los convenios que dan origen al Grupo Toluca.

Manejaremos pues en este momento la administración, pues se lleva de forma igual en todas las empresas participantes, subrayamos nuevamente que son independientes entre si. Se trabaja por concentración de cuentas, como ya se ha mencionado en varias ocasiones, todos los ingresos obtenidos por la venta de boletos de taquilla y de abordó en cada línea, se concentra totalmente, ignorando el origen que hallan tenido, ya sea de horario, corrida o autobús: A esta gran concentración se deducen la totalidad de gastos de viaje del autobús, los sueldos de los conductores, y los gastos de administración como tal; el remanente es dividido por la cantidad global de kilómetros recorridos por la empresa de que se trate, teniéndose así el llamado factor kilometro, el que sera multiplicado por el total de kilómetros recorridos por cada autobús, que para los casos de Grupo Flecha Amarilla, ETN, y Omnibus de México es en promedio de 22,000 Km. mensuales; para Autobuses de Occidente, Herradura de Plata, Aguila y Tres Estrellas del Centro recorren 12,000 Km. mensuales, constituyendo la operación el ingreso total por unidad según la línea de que se trate.

Habiendo descrito la administración procedemos a revisar la operación que si difiere según la empresa de que hablemos; para el caso de Grupo Flecha Amarilla, cada una de las razones sociales que presenta ante el publico representan una línea, y cada una de estas se estructura en forma de gerencia en la que se ejerce su propia administración, es decir el proceso administrativo que ya referimos se efectúa línea por línea, la concentración de cuentas se realiza en cada línea.

Refiriéndonos a la operación, los Autobuses asignados a cada línea y sus permisos, bajo ninguna circunstancia pueden ser transferidos de gerencia, sin embargo el personal de conductores puede solicitar su cambio de gerencia según su propia conveniencia, sin tener que enfrentar restricciones laborales, dado que en todas las líneas que prestan la misma clase de servicio, cuentan con el mismo sueldo, de esta forma quedan sujetos solamente a las vacantes disponibles por línea. Con respecto a las taquillas, en las ciudades en que alguna de las líneas del Grupo tiene mucha tradición, o bien el volumen de pasaje es amplio, cada línea cuenta con su taquilla; en ciudades muy competidas, de poco pasaje, o bien donde la Flecha Amarilla tiene prestigio, se tienen taquillas únicas bajo la razón servicios coordinados Flecha Amarilla, en algunos casos se hace mención del servicio. En las corridas del servicio coordinado, no se muestra que línea va a cubrirla. Cada línea cuenta con su propio roll, y solo en el caso de los viajes del servicio coordinados, al fallar un autobús, el turno puede ser cubierto con cualquier vehículo de otra de las líneas, pero en las corridas específicas de alguna de las líneas, el servicio será cubierto solo por sus autobuses. El Grupo Flecha Amarilla tiene un tipo de operación mixto, tal y como se ha explicado; para cubrir el servicio coordinado, se emplearán como ya se dijo autobuses de cualquier línea del grupo, aunque cada línea cuenta con su ruta y roll específico, el que será respetado, aun cuando el público desconozca en que momento opera cada línea.

Esta empresa cuenta con talleres generales en las ciudades más importantes y solo son para el uso exclusivo de sus autobuses de la empresa.

La operación en Herradura de Plata es una línea única, no hay fusiones ni otras líneas; lo que acontece es que cada servicio se presenta como si fuese una línea, por ello existe una sola gerencia; los autobuses pueden ser cambiados de servicio y expresar una de las razones sociales, correspondiente a ese servicio con la única restricción del modelo y tipo de vehículo, cuando solo hablamos del permiso, este tiene movilidad casi ilimitada. El movimiento de autobuses con permisos y el de permisos está sujeto exclusivamente a las necesidades de la línea ya que no se realiza indiscriminadamente como en la Estrella Blanca, sin embargo se genera competencia entre los servicios como lo es el Herradura de Plata tradicional y el VIAJERO, pues la gente tiene la idea de que el segundo es más cómodo aunque ocupa el mismo equipo. Se recuerda que todos los vehículos en el techo exhiben la razón HERRADURA DE PLATA; los conductores pueden cambiarse de servicio a sabiendas de que cada servicio ofrece un sueldo diferente y no necesitan ningún tipo de autorización como en las otras empresas, pues en ellas hablamos de una transferencia de línea y por tanto de contratos colectivos de trabajo diferentes; aquí al ser solo una línea, si existe el autobús disponible, se otorga al conductor y percibe el salario que corresponda, pudiéndose cambiar cuantas veces le convenga.

Con lo que respecta a los talleres, tiene en las poblaciones importantes de la ruta y son de uso exclusivo de la empresa, pero para determinadas reparaciones el socio puede llevar el autobús a algún taller externo.

En Autobuses de Occidente la operación se basa en la tenencia de cuatro líneas, y cada una de estas se estructura en forma de gerencia en la que se ejerce su propia administración, se maneja de forma parecida a las líneas de ADO.

Refiriéndonos a la operación, los Autobuses asignados a cada línea y sus permisos, bajo ninguna circunstancia pueden ser cambiados de una línea a otra; los conductores puede solicitar su cambio de línea, teniendo en cuenta que debe enfrentar restricciones laborales, dado que las líneas que conforman la empresa, no cuentan con el mismo sueldo, además de quedar sujetos a las vacantes disponibles por líneas. El conductor debe solicitar su cambio, pues el movimiento resulta similar al de renuncia a una línea para contratarse en otra, es decir como si las dos líneas en cuestión, no tuviesen que ver entre sí.

Debemos mencionar que el servicio que ofrecen las líneas complementan a toda la empresa, pues la principal Autobuses de Occidente y Sur de Jalisco, prestan servicio de segunda, Via 2000 y La Línea de primera en áreas diferentes, por tanto no hay competencia. Esta empresa cuenta con talleres generales en las ciudades más importantes y solo son para el uso exclusivo de sus autobuses.

En ETN, Omnibus de México, Tres Estrellas del Centro y Águila, respectivamente, la forma de operación es la misma, debido a que hablamos de una sola línea para cada uno de los casos, que presenta sus servicios bajo la misma razón social y que la normatividad del trabajo es la misma, de acuerdo a los respectivos contratos de trabajo. Las tres líneas cuentan con talleres propios: ETN y Omnibus

de México los tienen en las poblaciones importantes de su ruta y las otras dos solo en la ciudad de Toluca que es su cede, y solo los tienen ahí, dado que son líneas de ruta.

Aquí hablamos de que también existe una organización gerencial, es decir una gerencia por línea.

A esta descripción le debemos especificar la única diferencia que existe en la operación de todas las líneas participantes del Grupo Toluca y que dicha diferencia corresponde a Omnibus de México, esta línea implementó en el mes de agosto de 1997 un sistema de control y apoyo en el camino, consistente el que los automóviles a cargo de los inspectores de ruta cuentan ahora con detector de velocidad y con el controlan la velocidad a la que se desplazan los autobuses, también cuentan con primeros auxilios para los conductores y con radio banda civil para contactar unidades averiadas sobre la ruta y así poderles enviar auxilio mecánico inmediato, de esta forma se disminuye el tiempo de inmovilización de la unidad como también se evita la reducción de la utilidad por unidad, pues la pérdida es mínima.

Hemos pues explicado el funcionamiento del Grupo Toluca, que como ya se dijo se constituye por empresas independientes, en las que cada una de ellas cuenta con su propia administración y modo de operación, sin embargo este modo de operación se ve normado por los diversos convenios celebrados por ellos para regular la forma de prestar el servicio en lo que es horarios, frecuencia de corridas, orden de las mismas y tipo de autobuses; y justamente es esta situación la que constituye al Grupo, cualquier negociación con otra empresa, se discute con todos los participantes de este y se concreta

de manera que sea compatible con todos los convenios de operación que tienen.

Es muy importante manifestar que la transferencia de personal entre las líneas que conforman el Grupo Toluca es algo inexistente, el conductor que de Occidente quisiera pasarse a Herradura de Plata, tiene que renunciar a la primera, con todo lo que legalmente implica y presentar su solicitud de ingreso a la otra empresa y si es el caso sera admitido.

Con respecto a la forma de cubrir la ruta, nunca intervendrán autobuses de una de las empresas en horarios o corridas de otras, cada empresa manejara su equipo de la forma que le resulte más conveniente. Los talleres en casos especificos si llegan a ser compartidos, sobre todo en lo que se refiere al rubro de reparaciones especializadas.

En lo que se refiere a la venta de boletos, cada empresa se hace cargo de sus taquillas y de sus corridas, salvo la única excepción de Autobuses de Occidente que en su taquilla de la Central del Norte apoya a Omnibus de México, vendiendole boletos.

Cerramos esta parte explicando que esta forma de operar se debe a que el Grupo Toluca no es una empresa, sino una alianza estratégica de empresas que se une por tener una comunidad de intereses, a partir de los cuales controlan el área comprendida por los estados de México, Michoacan, Colima, Jalisco, Guanajuato, Zacatecas y San Luis Potosi; se distingue que en estos dos últimos estados, la posición en el mercado es favorable para la Estrella Blanca, mientras que en los estados de Queretaro y Jalisco, se tiene el 50% del mercado respectivamente.

3.4.3).- ESTRUCTURA DE SALARIOS Y JORNADAS LABORALES DEL GRUPO TOLUCA.

Como en su momento ya lo mencionamos, este grupo esta conformado por tres empresas independientes entre si; una linea que es producto de la inversión común de esas tres empresas, y a pesar de ello opera independientemente; y varias lineas independientes, de las que ya dimos cuenta y por tanto empezaremos ya a explicar cual es la situación salarial en cada una de ellas.

Enlaces Terrestres Nacionales, desde su fundación en el año de 1991 a operado como linea que ofrece servicio de lujo, la que además ha sostenido el mismo régimen laboral con su personal; es decir siempre se les ha pagado a los conductores por kilometro recorrido. Como es natural el monto del factor kilometro se ha visto incrementado por el paso del tiempo, a su vez también se ha incrementado la cuota de kilometraje mensual por autobús debido a la implementación de nuevos viajes dado que el pasaje en diferentes partes de la ruta de las tres empresas lo demandaron. Aunque esta es una linea que cuenta con una amplia demanda, al conductor no se le asigna ningún tipo de pago por compensación ni productividad aun cuando el trabajo es continuo; desde que el autobús sale de la terminal de origen, salvo algún imprevisto inherente a la unidad, no puede haber interrupciones de la corrida, es decir no hay paradas para comer o situaciones afines, hasta que se llega a la terminal de destino; por otra parte aunque el viaje sea muy corto, siempre van los dos conductores asignados a la unidad porque en caso de que uno de ellos realizara el viaje solo, no se le paga el kilometraje doble, ni el 50% extra, si no que se le paga exactamente igual como si fueran ambos.

En Omnibus de México, la situación ha cambiado mucho. En el año de 1994, a los conductores solo se les pagaba factor kilometro, además la cuota de kilometraje mensual tenía una característica; en extensión era parecida a la de cualquier línea, pero no en la duración; el trabajo era continuo, no había día completo de descanso si no hasta que se concluía el kilometraje; en la mayoría de las ocasiones trabajaba un solo conductor, se le pagaba el kilometraje doble, pero sin embargo la intensidad del trabajo no variaba. El servicio no se desempeñaba de forma adecuada, las unidades no eran debidamente mantenidas y era notorio el cansancio que presentaba el personal.

Esta línea llegó a tener la participación de la Estrella Blanca hasta en un 36% de su capital, por lo que esta la administraba, consistiendo que los conductores tuviesen esa forma de trabajo, pero en el año de 1995, propiamente el 5 de mayo, el personal llevo a efecto un paro general de operaciones y adicionalmente cerro unas horas la Terminal Central de Autobuses del Norte; al poco tiempo, el paro fue levantado, y el movimiento laboral virtualmente desmovilizado, pero no obstante, si hubo consecuencias de dicho paro, los socios originales de la línea, que tenían en su poder el 64% del capital social de aquella; decidieron poner fin a una serie de conflictos administrativos y operativos internos, los que habían tenido origen desde 1992 y que eran imputables a la administración que llevaba a efecto la Estrella Blanca, por lo que ejerciendo su mayoría, liquidaron la participación de ésta.

Los socios originales de Omnibus de México, recobraron el 36% de los permisos y por otra parte, la Estrella Blanca tuvo que retirar el equipo que era amparado por esos permisos, llevandolo a las líneas de su propiedad. La nueva administración de la línea, inicio su reestructuración, y entre algunas de las acciones asumidas, se decidió aliarse con el Grupo Toluca, lo que planteo reformar la relación laboral con los conductores, la que se manifiesta en parte en el esquema salarial que priva para el año de 1977. La cuota de kilometraje mensual ya no es continua, si no que es ha distribuido, de manera que se intercalan descansos razonables al termino de cada viaje, habiendo un descanso largo al termino de la cuota de kilometraje, también se relevo a los conductores de la obligación de trasladar los autobuses a los diferentes talleres donde se les daba mantenimiento, ya que los propios fueron fortalecidos, además de otras medidas que en su momento fueron referidas; por ultimo, recorridos mayores a las ocho horas, bajo ninguna circunstancia pueden ser efectuados por un solo conductor, en caso de haber excepciones, al conductor se le pagara doble kilometraje. El salario queda compuesto por el pago de un factor kilometro y una pequeña comisión sobre los ingresos brutos que tenga el autobús por viaje, esto nos permite dislumbrar que el proceso y condiciones de trabajo que enfrentan el personal ha mejorado.

Es menester explicar que el 36% del capital de Omnibus de México, en su momento paso a formar parte del Sistema Estrella Blanca debido a que no existia un control al interior de la sociedad por medio del cual se pudiese regular la venta de permisos y autobuses, lo que tuvo consecuencias.

Las consecuencias fueron que cualquier persona extraña a la sociedad podía formar parte de ella, al grado de asumir el control, lo que permitió que la Estrella Blanca administrara la línea, lo que ya no ocurre con la nueva administración, en la que se implementó una restricción, solo pueden venderse los permisos y autobuses de un miembro a otro de la sociedad, con lo que no accede ya gente extraña y mucho menos a la administración, con lo que se garantiza la independencia de la línea; sobre esta medida descansa la estructura actual de la línea, sus relaciones tanto de mercado como laborales y su adhesión al Grupo Toluca.

La línea Autobuses Aguila muestra diferenciación en su proceso de trabajo. En 1994 la línea comenzó a cambiar el equipo; Los SOMEX de modelos de los años setentas fueron repuestos por MASA PREMIER modelo 1994. En ese primer momento la reposición del equipo no afectó en ninguna forma la situación laboral y salarial de los conductores.

En ese año, los conductores percibían salario por comisión sobre los ingresos brutos por viaje del autobús, siendo el trabajo desempeñado por un solo conductor; este a parte de manejar, en ciertas poblaciones tenía que realizar la función de equipajero; en lo referente a las reparaciones del autobús, tenía que estar presente en el taller de la empresa supervisando la labor de los mecánicos.

En el año de 1995, los permisos y el equipo DINA serie 300 de la desintegrada línea México-Tenango del Valle-Chalma, paso a formar parte de Aguila, de esta forma la línea contó con autobuses de dos tipos, además de que la ruta se expandió.

La nueva situación de la empresa influenciada por la posesión de equipo de dos tipos, modifico la estructura laboral en lo referente a salarios, lo que se logro aprovechando que la linea se constituyo como la única proveedora del servicio en el área tras la liquidación de la México-Tenango del Valle-Chalma. Para el año de 1997, observamos dos porcentajes diferentes para el pago de la comisión, que en ninguno de los casos es igual al que se otorgaba en 1994, por el contrario, son menores; se distingue que el porcentaje pagado al personal que opera el equipo MASA es menor al que opera el equipo DINA, esto se debe a que el equipo nuevo opera en un roll diferente, y las tarifas que cobra para prestar su servicio a los destinos de ese roll, comparativamente son más altas que las del roll en que opera el equipo viejo, de esta manera se dice que se equipara el ingreso de los conductores, sin embargo el ritmo de trabajo varia demasiado, por ejemplo el equipo MASA solo presta servicio directo y por las vias cortas, en cambio el DINA presta servicio ordinario por las vias más largas.

Actividades de las que ya hemos dado cuenta y que son inherentes a la operación del autobús y que es obligación del conductor desempeñar, no han variado en lo absoluto, en otras palabras, salvo la modificación de los salarios, las relaciones y actividades laborales entre la empresa y sus operadores sigue siendo la misma. Se destaca que en esta linea, la cuota de kilometraje mensual a cubrir por el autobús, no se ha incrementado.

En Tres Estrellas del Centro la situación laboral y salarial ha sido siempre la misma desde su fundación, se paga al conductor una comisión sobre el ingreso bruto que por viaje tiene el autobús, la que es la misma para todo el equipo existente a pesar de que es de diverso tipo como DINA serie 300, SOMEX MASA, HALCON, y Mercedes Benz de eje sencillo; se menciona que para esta línea la cuota de kilometraje mensual se ha visto incrementada, además de que el trabajo que realiza el conductor y que no es inherente a la operación del autobús, es idéntico al que se realiza en el AGUILA.

Una vez que hemos revisado la composición laboral y salarial de algunas de las líneas independientes de Grupo Toluca, procedemos a revisar lo concerniente a las tres grandes empresas que conforman este grupo.

En Grupo Flecha Amarilla encontramos que en el año de 1994, al interior de cada uno de los servicios que ofrecen las líneas de esta empresa, los conductores percibían el mismo tipo de sueldo. En Primera Plus, se pagaba un factor kilometro y un porcentaje sobre el ingreso bruto del autobús como incentivo por productividad; para los servicios de primera clase la estructura salarial era idéntica y para los de segunda clase se pagaba un porcentaje sobre el ingreso bruto por unidad.

En los tres servicios el trabajo se desempeñaba por un solo conductor en los viajes hasta con seis horas de duración, los viajes que sobrepasan este tiempo, se desempeñaban dos conductores por unidad.

En el cuadro correspondiente se muestran los montos salariales en el caso del trabajo desempeñado por un solo conductor, por lo que queda entendido que en los viajes en los que acudían dos conductores, las percepciones se reducían a la mitad. Por otra parte se manifiesta que las actividades adicionales que el conductor tenía que realizar y que no se le retribuían estaban las referentes al traslado y cuidado del autobús en los diversos talleres en que se le daba mantenimiento, a excepción de los conductores del equipo Mercedes Benz, ya que a estos autobuses se les daba mantenimiento en los talleres de la empresa. En el año de 1997 la situación cambió radicalmente, ahora se ha diferido la estructura de salarios entre los servicios, pero no al interior de los servicios; en primera plus, se paga un factor kilometro y un incentivo por productividad, el que se ha incrementado en medio punto porcentual, se señala también que el enorme éxito de este servicio lo ha llevado a incrementar sus viajes y destinos, lo que trajo por consecuencia el incremento de la cuota de kilometraje mensual a recorrer por autobús. Para los servicios de primera clase cambió estructuralmente la forma de pago; se suprimió el factor kilometro y el incentivo, sustituyéndose por una comisión única sobre los ingresos brutos por autobús en el viaje. La cuota de kilometraje también se vio incrementada, por la transferencia de viajes del servicio de segunda clase al de primera, dada la demanda que del servicio ejercía la población que habita sobre la ruta. Mientras que en el servicio de segunda tanto el kilometraje mensual a recorrer, como la comisión se vieron reducidas, argumentándose que la empresa no podía ya cubrir ese sueldo, pero a cambio se permite al conductor llevar un número de pasajeros mayor al del cupo.

El proceso del trabajo también se ha modificado; al realizarse todo el mantenimiento de los autobuses en los talleres de la empresa, el conductor queda en el caso de los tres servicios exento de la obligación de supervisar las reparaciones del autobús, teniendo solo que informar los desperfectos de la unidad. La recepción del pasaje sigue siendo su obligación, y por otra parte los conductores y autobuses quedaron sujetos a ruta fija, lo que implica que el grueso del trabajo lo realiza un conductor por unidad, porque la mayor parte de las corridas quedan sujetas a recorridos que no exceden las seis horas. En los viajes que sobrepasan las seis horas, por citar un ejemplo México-Pto. Vallarta, se desempeñan dos conductores, los que perciben el 50% de lo marcado pero reciben compensaciones adicionales: de esta forma se pretende especializar el trabajo por medio del mecanismo del perfecto conocimiento del camino, con lo que se pretende mejorar el servicio y evitar los accidentes.

Queda clara la forma en que se ha modificado estructuralmente el trabajo y los salarios, sujetando los ingresos del conductor a los ingresos del autobús, con lo que el operador tiene el riesgo de que aun trabajando no perciba un salario; por otra parte el conductor del servicio de segunda clase se ve muy perjudicado al reducirse su salario percibido.

La segunda empresa en este marco es AUTOBUSES DE OCCIDENTE, en donde los conductores no solo manejan, también realizan una serie de actividades que son inherentes a la prestación del servicio, las cuales no le son remuneradas, o dicho de otra manera el sueldo que se le otorga al conductor por manejar incluye estas actividades.

Las actividades a las que nos referimos son el recibir al pasaje, supervisar las reparaciones y el mantenimiento del autobús, y propiamente en el año de 1994, tenia el conductor que trasladar el autobús a los talleres donde correspondiese efectuar reparaciones a la unidad, lo que no acontece ya en el año de 1997, especificandose que las demás actividades las sigue realizando.

En lo que se refiere al salario tenemos que en Via 2000 para el año de 1994 el conductor percibia una comisión sobre ingresos brutos por viaje que obtenga la unidad, cumpliendo a su vez también con una cuota de kilometraje mensual, la que para 1997 se incremento en muy pequeña proporción, y por otra parte, la comisión asignada al conductor se redujo en dos puntos porcentuales,

La empresa argumento que la linea ya no podia seguir pagando el monto de comisión original, lo que en su momento se alego también para Autobuses de Occidente, siendo esta situación algo que resulta no muy convincente si tomamos en cuenta que esta empresa como tal, en su momento desplazo a Tres Estrellas de Oro del mercado michoacano, y hasta la fecha y a pesar de los convenios, Autobuses Elite, no pudo recuperar ese mercado, que sigue controlando Occidente.

En Autobuses de Occidente la situación imperante es peor. En el año de 1994, los conductores de esta linea percibian una comisión sobre los ingresos brutos que el autobús obtenia por viaje, lo que se modifico para el año de 1997, puesto que se redujo el monto de la comisión pagada, y la cuota de kilometraje mensual a recorrer por autobús.

La situación anterior se debió a que la empresa como se dijo anteriormente; declaró que no estaba en posibilidades de seguir pagando ese sueldo, y la cuota de kilometraje mensual la disminuyeron para así poder movilizar los autobuses que le sobraban a la línea.

Para concluir con esta empresa, mencionamos que en Via 2000 por ser servicio de primera clase y no contar con boletos de abordo, se le da protección, es decir en la venta de boletos de taquilla, tiene prioridad para esta línea; y en el caso de Autobuses de Occidente, no hay prioridad en la venta, pero el conductor cuenta con boletos de abordo, con lo que se pretende que en lugares ajenos a la terminal capte pasaje, por otra parte en las cuatro líneas que componen esta empresa, los conductores se desempeñan uno por autobús.

En el caso de las otras dos líneas de la empresa, que son LA LINEA y Sur de Jalisco; en la primera, el trabajo se realiza de forma idéntica al de Via 2000, mientras que en la segunda es igual al de Autobuses de Occidente.

En Herradura de Plata, vemos que la situación a cambiado, los conductores, también aquí realizan actividades ajenas a la operación del autobús que no les son remuneradas realmente, y que ya las hemos venido mencionando, y para el caso de esta empresa, son idénticas a las que se efectúan en Autobuses de Occidente, tanto para el año de 1994 y 1997 respectivamente; en lo referente a salarios y jornadas laborales empezaremos revisando la situación de PEGASSO, la que tiene poco tiempo de haber sido creada; lamentablemente no se cuenta con los datos de 1994 que corresponden al año de su creación, a consecuencia de que solo había unas cuantas corridas.

Para el año de 1997 si se cuenta con los datos de esta línea, pudiendonos percatar que empezó efectuando unos pocos viajes a Morelia y Uruapan Michoacan, a expandido sus operaciones a otros destinos, pero sin embargo, la empresa a organizado la conducción de los autobuses en viajes sobre ruta fija, es decir el autobús queda circunscrito exclusivamente a un viaje, por ejemplo México-Morelia, o Morelia-Uruapan, etc. con lo que se asegura que haya autobuses disponibles y una especialización del trabajo, la que consiste en tener pleno conocimiento de las condiciones del camino. La unidad es operada por un solo conductor, al que se le paga por viaje redondo. Para el caso de un conductor que trabaja fijo México-Morelia, se le paga a \$200 la vuelta, además de tener un kilometraje mensual asignado, lo que permite fijar el número de vueltas diarias a realizar. Esta forma de pago que se a asignado al personal de la línea se debe justamente a que se esta acreditando en el mercado; será muy interesante ver lo que ocurre con el sueldo ya que esta línea este debidamente establecida en la preferencia del público.

Satélite es el único caso en esta empresa en que al conductor se le reduce el salario; la comisión que recibe en 1997 es en un punto porcentual menor a la que recibía en 1994, pero la cuota de kilometraje mensual es mayor para 1997, esto se debió al cambio de servicio que sufrió esta línea, cabe recordar que al aparecer Peggaso en 1994 y prestar esta el servicio de primera plus que Satélite desempeñaba, se disidió después, desplazar la línea al servicio de primera, donde fue acogida con mucho éxito.

El cambio de servicio posibilito la expansión de viajes y se regularizo el pasaje el reducirse la tarifa en proporción minima; trayendo como consecuencia que para evitar que se dispararan en demasia los ingresos del conductor, pero según se informó que a pesar del movimiento los ingresos de los conductores son mayores que con el servicio y el monto de comisión privativos en 1994.

Viajero muestra para 1994 que las condiciones generales del trabajo mejoraron para los conductores, ya que la comisión que perciben en el año de 1997 es un punto porcentual mayor que la percibida en 1994, además de que la cuota de kilometraje mensual se ha incrementado producto de la implementación de más viajes. Esta línea se vio particularmente beneficiada a consecuencia de la crisis de 1994, la que al propiciar la perdida de poder adquisitivo de la población, obligo a esta a buscar alternativas de transporte económico, por lo que VIAJERO al prestar servicio de segunda, operando exclusivamente en terminales fue muy buena alternativa.

Se incrementaron los ingresos de VIAJERO a pesar de que las tarifas no se dispararon por el aumento de la demanda, permitiendose así aumentar los viajes y mejorar un poco los sueldos del personal operativo.

Herradura de Plata es un caso muy significativo dado que sigue prestando el servicio de segunda clase de forma tradicional, que también se beneficio ampliamente por la mala situación económica iniciada en diciembre de 1994.

En esta línea las tarifas fueron controladas por la empresa, para que así no se incrementaran pudiendo de esta forma permanecer al alcance del grueso de la población que por razones ya sabidas vio mermado fuertemente su poder adquisitivo; esta situación favoreció a la línea, la que para el año de 1997 incremento fuertemente la cuota de kilometraje mensual a recorrer por el autobús, dado el aumento de los viajes ordinarios de segunda clase, pero al estar reprimidas las tarifas, situación que no perjudico a la empresa por haber aumentado la afluencia de pasaje, si afectaba al conductor ya que el trabajo al interior de cada viaje aumentaba considerablemente, por ello la comisión pagada en 1997 es mayor en tres puntos porcentuales a la pagada en 1994, para compensar el incremento del trabajo desempeñado por el conductor, el que consiste en una mayor venta de boletos de abordó y de actividades no inherentes al manejo del autobús.

Finalizaremos diciendo que tanto en VIAJERO y HERRADURA DE PLATA, los conductores cuentan con boletos de abordó y en todas las líneas de la empresa, se desempeña un solo conductor por autobús.

Con respecto a la actividad sindical, podemos manifestar que es practicamente idéntica a la desempeñada en el Sistema Estrella Blanca, puesto que los contratos colectivos de trabajo están bajo la titularidad de la Confederación de Trabajadores de México, Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados de Transportes Automovilísticos de la República Mexicana y en el caso de Grupo Flecha Amarilla, los contratos están en manos de la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina, con la salvedad de las restricciones que la propia empresa establece con respecto a la movilidad del pasaje.

Los sindicatos no luchan por el cumplimiento de los derechos del personal como lo son el pago del séptimo día, de los días de descanso y actividades auxiliares, a su vez, también todos estos derechos, el conductor los tiene por pagados con el único cobro de su salario.

El que la Flecha Amarilla tenga un sindicato diferente al de la mayor parte de las líneas se debe a un problema empresarial interno, pues como ya se dijo, la demanda por la homologación de contratos propicio la iniciación de un fuerte movimiento sindical, el que entre otras cosas exigió la detentación de los contratos a CTM, objetivo que se cumplió paulatinamente, lo que llevo a que las diversas líneas que operaban bajo la razón Flecha Amarilla fuesen desincorporandose hasta que concluyo el proceso de detentación, sin lugar a duda el sindicato tuvo un fuerte impacto en lo referente a la configuración de la empresa, pero en la parte real que es la representación de conductores, permanecen las formas tradicionales.

Es destacable el hecho, de que a pesar de estar aliadas todas estas líneas y empresas, en ningún caso la actividad sindical de una influye en la otra, comportandose con plena independencia; en el mismo orden de cosas, aunque en las líneas de la misma empresa se tenga el mismo sueldo, las demás clausulas del contrato colectivo de trabajo, pueden ser o son diferentes, lo que puede hacerlos más atractivos, lo que influye en la decisión del conductor por cambiarse de línea en la empresa que labora.

Para verificar los datos de las líneas que forman esta empresa sobre salarios, compensaciones jornadas de trabajo y kilometraje, se presenta el siguiente cuadro informativo: (cap-3.xls)

3.4.4) COMPETENCIA QUE ENFRENTA LA EMPRESA GRUPO TOLUCA.

La empresa se presenta con un control eficiente de la ruta, mediante el mecanismo de repartición del mercado y el prestar todo tipo de servicios, podemos corroborar dicha situación tan solo al ver el como Flecha Amarilla adquirió en el primer trimestre de 1998 a su competidor Lineas Azteca de Dro que corre de Guanajuato, a León y Silao, la que era propiedad de un exsocio de la Flecha Amarilla. Esta linea tuvo éxito prestando servicio de primera clase, por lo que la Flecha Amarilla a reaccionado incrementando los viajes del servicio plus y de segunda clase, en esa zona, mientras que con el servicio de primera clase se han establecido corridas paralelas con el competidor, lo que permitió absorberlo.

Autobuses de Occidente, concretamente enfrenta a solo un competidor, siendo este Autobuses Galeana y su filial Paraiso, que cubren la ruta común de Lázaro Cárdenas a Uruapan y Morelia Michoacan, pero Galeana cuenta con equipo mucho mas antiguo que Occidente, lo que propicia que el pasaje de paso y de ruta larga viaje en Occidente, y el estrictamente local en Galeana; Paraiso presta servicio en horarios en que no lo hace Occidente, o bien traslada el pasaje que Occidente por capacidad ya no puede atender.

La Herradura de Plata si enfrenta varios competidores, siendo el de más peso la linea México Zitacuaro Flecha Roja, la que a quedado circunscrita al pasaje local, mientras que también existen otras lineas regionales que para no verse desplazadas o absorbidas, han reestructurado su organización, transformandose en lineas surtidoras de pasaje para la Herradura de Plata.

En el caso concreto de la Zitacuaro, solo en los casos extremos de falta de pasaje, si se entra en competencia franca, con la Herradura de Plata. Otra linea que ahí existe es la México-Toluca-Zinacantepec, la que a pesar de su estructura no es competidor de Herradura de Plata, debido a que la mayor parte de los socios de la Zinacantepec, forman parte de Flecha Amarilla, y por tanto esta linea acata de forma tácita los lineamientos de operación dictados por Grupo Toluca en lo General y por Flecha Amarilla en lo particular, pero cabe mencionar que esta linea como empresa, nada tiene que ver con Grupo Toluca.

Las lineas Aguila y Tres Estrellas del Centro, no tienen competencia como tal, mientras que Enlaces Terrestres Nacionales podria enfrentar como competidor único a Turistar Ejecutivo, pero la estructura de horarios y de corridas en cada una de las lineas impide la competencia formal, quedando circunscrita dicha competencia solo a algunos destinos, pero no obstante queda normada por los convenios que existen entre Grupo Toluca y el Sistema Estrella Blanca.

La linea que enfrenta una fuerte competencia es Omnibus de México, sobre todo en su ruta común con el Sistema Estrella Blanca y con ADO, debido a que esta linea se une al Grupo Toluca cuando los convenios que regulan la operación y competencia con ADO y el Sistema Estrella Blanca ya estaban dados, estando contemplado Omnibus de México en la esfera de intereses de la Estrella Blanca, y por tanto, al salir de esa esfera, la ruta en común al Sistema y al ADO, no estaba protegida por los convenios, mientras que la parte que es paralela al Grupo Toluca si queda protegida, evitandose en esa parte la competencia.

Al hacerse los ajustes pertinentes que el caso requería para retransformar los esquemas de competencia por lo que significó el cambio de órbita de Omnibus de México, tanto ADO como Estrella Blanca sobre todo esta última no modificaron en demasía su posición sobre los esquemas de competencia para no perjudicar los intereses de sus propias líneas; el caso lo tenemos que ha Reynosa y Matamoros, tanto el Sistema como ADO no pusieron objeciones para que el Omnibus de México restableciera todas sus corridas a esas Ciudades, pero ellos no redujeron el número de sus propias corridas, si no que las conservaron, lo que implica una situación de competencia abierta. Otro caso lo tenemos en Tepic, donde el Sistema permitió que el Omnibus restableciera exclusivamente sus corridas a esa Ciudad desde el Distrito Federal, desde las demás Ciudades el servicio en su totalidad lo sigue dando Autobuses Elite.

Esta es pues la competencia que enfrenta Grupo Toluca, en sus tres empresas y sus líneas independientes, haciendo mención que solo en lo referente a Reynosa y Matamoros el Grupo compete por medio de Omnibus de México con ADO que es el líder en la zona; dicha competencia en nada afecta a ADO, mientras que el resto de la ruta, prácticamente le es común con Estrella Blanca, donde en la zona centro norte, (Queretaro, San Luis Potosi, Hidalgo) el Sistema ejerce el liderazgo, mientras que en Michoacan, Guanajuato, Colima, el Grupo Toluca tiene la ventaja, en el resto de la ruta, el mercado esta repartido.

3.5).- CONFORMACION DE LOS DEPARTAMENTOS DE PAQUETERIA Y ENVIOS, Y SU IMPACTO EN LA OPERACION, COMO EN LOS INGRESOS DE LA EMPRESA.

Los departamentos de paquetería y envíos, han sido inherentes a las líneas por lo menos desde la década de los sesenta, y su función desde entonces ha consistido en transportar toda una serie de paquetes por medio de los autobuses de sus líneas, a todas las poblaciones de su ruta; como es natural suponer, los paquetes se trasladan en el compartimiento de equipaje del autobús.

La transportación de paquetería en la República Mexicana, ha tenido, gran importancia, por ello las diferentes empresas han establecido a su interior departamentos especializados para tal tarea. Estas áreas cuentan con equipo y personal para realizar las actividades inherentes, además de que se administran con gran independencia. En cuadros generales, el 90% de los paquetes que se trasladan por estos departamentos, se movilizan con vehículo especializado, mientras que el otro 10% se hace en las cajuelas de los autobuses.

El éxito obtenido es tal que se ha procedido al establecimiento de alianzas estratégicas entre las diferentes empresas de autotransporte de pasajeros, algunas de carga y de mensajería, para permitir la movilización de envíos en los espacios nacionales e incluso internacionales.

Hasta el año de 1994, el crecimiento de las plazas laborales fue en promedio del 9% anual; posteriormente después de la crisis de ese año, ha tenido una tasa de crecimiento cero los empleos en esta área.

Es importante revisar dos cosas, la actividad de transportar envíos hasta el año de 1995 fue parte integral de la línea, es decir un departamento dentro del organigrama. La segunda situación es que la transportación de envíos ha sido y es muy rentable, ya que es una actividad que se autocostea en lo referente al pago de personal encargado, el establecimiento de sucursales, equipo auxiliar y lo más importante que con la utilidad neta generada, las líneas construyen o dan mantenimiento a terminales, generan fondos de contingencia o bien adquieren autobuses o en algunos casos líneas y hasta la fecha sigue aconteciendo esto; no nos fue posible obtener cifras concretas sobre la contribución que la transportación de envíos tiene en el nivel de ingresos total de las líneas ya que esta es un área muy restringida pero por el equipo y las instalaciones con que las líneas cuentan para transportar los envíos podemos percatarnos de la importancia de su participación.

Para la operación diremos que antes del proceso de corporativización del transporte, la transportación de envíos era asunto de cada línea, no importando quien fuera el propietario, tenemos como ejemplo que AU, siendo propiedad de ADO, transportaba sus propios envíos al margen de las operaciones que con este respecto desempeñara ADO, otro ejemplo lo constituye Autobuses Estrella Blanca con respecto a Transportes Frontera, los que movilizaban sus envíos de forma independiente a pesar de que Frontera es propiedad de Estrella Blanca.

Pero fue principalmente después de los años 1988 y 1989, tras los sucesos ya referidos, que los departamentos de envíos también empezaron a corporativizarse, aun mucho después de que sus líneas ya lo hubiesen hecho. El antecedente lo tenemos en Grupo Tres Estrellas de Oro, donde por línea eran captados los envíos a transportar, es decir Norte de Sonora pudo haber recibido el envío, pero ser Tres Estrellas de Oro quien lo transporto, esto se debió que ante el exterior cada línea transportaba sus envíos, pero al interior del grupo, solo existía un departamento de envíos el que tenía carácter corporativo. De ahí, el proceso lo continuo el Sistema Estrella Blanca, pero no solo se quedo en hacer única la administración dentro de la empresa para la transportación de envíos, si no que todo el equipo e instalaciones fue unificado también, de manera que dejo de existir envíos Transportes del Norte, Chihuahuenses o Autobuses Estrella Blanca, para dar paso a la existencia única de Envíos Sistema Estrella Blanca.

Lo que ocurrió en Estrella Blanca pasó en Flecha Amarilla, la que había repartido la estructura para la transportación de envíos entre todas las líneas que había refundado en 1987, y que por los nuevos esquemas en 1989 había vuelto a concentrar, en caso de Occidente y Herradura de Plata, lo que aconteció fue que su estructura se extendió a las líneas que crearon. En ADO, se siguió manteniendo la estructura por líneas pero la administración se centro, recibiendo la denominación de Multipac, de aquí que los envíos se acreditaron como Multipac ADO, Multipac AU, etc.

Bajo este esquema se permitió que la transportación de envíos se pudiese realizar en toda la ruta de la empresa y no solamente sobre la ruta de sus líneas, lo que propició que esta actividad resultara más prospera, dando pie a que hubiese iniciativas para la ampliación de la cobertura del servicio. La primera empresa que lo hizo, fue Grupo Tres Estrellas de Oro, la que firmo un convenio con DHL, para poder efectuar la transportación de envíos con cobertura nacional; a dicho convenio se unieron Autobuses de Oriente y Sistema Estrella Blanca, no quedando la situación solo en eso, si no que también Grupo Tres Estrellas de Oro, adquirió dos aviones DC 9 con los que fundo la línea Estrellas del Aire, con lo que presto el servicio de carga aérea nacional.

A consecuencia de lo antes mencionado, para que las empresas que conforman el Grupo Toluca para no ser desplazadas del mercado por su marcada localización regional de su ruta, suscribieron también un acuerdo que les permitió la transportación integral de envíos dentro de su ruta sin necesidad de transbordar, así un paquete pudo ser enviado de manera directa de Lázaro Cárdenas Michoacan a la Ciudad de Aguascalientes.

En el año de 1993, la Estrella Blanca suscribió un acuerdo con Federal Express para que esta transportara vía aérea los paquetes y envíos que pusiera a su disposición la Estrella Blanca, pero es el año de 1995, el que marco la diferencia en la prestación del servicio de transportación de envíos y que va a dar inicio con la desintegración del Grupo Tres Estrellas de Oro y la absorción formal de la mayor parte de sus líneas por el Sistema Estrella Blanca; todo

el departamento de envíos del que fuera Grupo Tres Estrellas de Oro, fue fusionado al de Estrella Blanca, Estrellas del Aire fue disuelta, y con ello solo Federal Express presto el servicio de transportación aérea al Sistema, y por otra parte el convenio de transportación de envíos fue modificado, saliendo de la estructura DHL, ocupando integralmente su lugar quedo Federal Express y con ADO, la situación no cambio en nada. se destaca que en el Sistema Estrella Blanca, la transportación de paquetería y envíos funciona como si fuese una empresa aparte, pero es parte integral del sistema, los vehículos auxiliares de que se sirve la empresa para la actividad, están organizados en pequeñas empresas que no obstante son propiedad de la Estrella Blanca.

En ADO, la situación empresarial de la transportación de paquetería y envíos cambio radicalmente, pues el personal de las líneas que se ocupaba de esta actividad, dejo de ser personal de ADO, AU, Cristóbal Colón, ya que fue transferido a Multipac, el equipo auxiliar fue desincorporado de las líneas quedando integrado a Multipac, es decir los diferentes departamentos de envíos de cada una de las líneas de ADO, fue fusionado y desincorporado para formar una empresa independiente transportadora de paquetería y envíos, llamada solamente Multipac, la que presta sus servicios en la ruta de ADO, y con cobertura nacional, pero se destaca que sigue siendo propiedad de ADO, con lo que se establece la modalidad de los contratos intrafirmas, pues Multipac compra el servicio de transportación terrestre a ADO, AU, etc, este ejemplo nos muestra la importancia de la actividad.

En el caso de Grupo Toluca, hubo cambios en 1995, teniendo ya a Omnibus de México en su estructura. Lo que aconteció en este Grupo es que cada línea o bien empresas participantes estructuraron su departamento de envíos de manera adecuada, de esta forma, cada una lanza una oferta a su área de influencia según su ruta, pero además se ofrecen en cada uno de los participantes los destinos de los otros, con lo que se otorga un servicio integral a toda la ruta, con ello va aunado la operación del equipo auxiliar, es decir por ejemplo se documentan paquetes en una oficina de Enlaces Terrestres Nacionales para ser enviados a la ruta de Omnibus de México, equipo de Omnibus va por esos paquetes para ser enviados, o bien puede faltar en un día específico equipo de reparto en Flecha Amarilla, pudiendo ser cubierto con equipo de Occidente; en caso de ser requerido por la ruta, los participantes se encargan de hacer el transbordo de un autobús a otro, de otra línea de los mismos participantes, o bien en ruta común, si existe sobredemanda del servicio en una línea, puede ser cubierto por otra.

Se menciona que aquí, en Grupo Toluca, los envíos son parte integrante de la empresa, de hecho en todas, salvo en ADO, que desincorpora la actividad, pero la empresa resultante es de su misma propiedad.

Una situación en este sistema de competencia y organización de una parte del servicio y que es común a todas las líneas, es que no importando el destino, puede ser depositado el envío en cualquier sucursal para ello destinado, ya sea de Grupo Toluca o de la Alianza Multipac-Estrella Blanca, se entiende que el destino se encuentra dentro de la ruta de cada uno de estos participantes, y se transporta

en líneas que estén encuadradas en esa estructura. Por otra parte las tarifas al interior de las alianzas son uniformes, lo que a su vez permite dos cosas, que no exista competencia al interior de cada grupo, y la otra es facilitar la contabilidad, para así poder pagar por concepto de transportación del envío a la línea que lo halla efectuado, por ejemplo un envío Villa Hermosa-Tijuana, al ser la tarifa la misma, el monto que paga la persona que se envía se divide el lo que corresponde de Villa Hermosa a Ciudad de México para el ADO, y de Ciudad de México a Tijuana para la Estrella Blanca, y así en cada una de las líneas de los participantes en cada convenio; y lo que se refiere al uso del equipo auxiliar como lo son las camionetas de reparto, se procura el uso en apoyo recíproco, es decir, como se expreso más arriba, si a alguno de los participantes le hace falta el equipo, se le facilita, y viceversa, si al que le faltó el equipo ahora tiene disponible, tiene que facilitarlo a quien le haga falta, pero hacemos mención que este mecanismo solo se ejecuta el interior de Grupo Toluca, pues cuenta con una demanda suficiente pero irregular. la que provoca que al interior de cada empresa, en un determinado momento, haga falta equipo y en otro sobre. En lo que se refiere a la Estrella Blanca y Multipac son autosuficientes en la disponibilidad de su equipo, ya que existe mayor regularidad en el envío de paquetería, lo que permite que posean el parque vehicular requerido por sus necesidades.

Observamos en lo que es el proceso de organización en el Transporte Público Federal, intervienen una serie de elementos que se pueden verificar claramente, como lo son las alianzas estratégicas con el fin de controlar segmentos de mercado, o ampliar la cobertura

de servicios, así como procesos de operación tanto descentralizados como lo es el manejo de envíos o centralizado como pudiese ser la operación de los autobuses en las líneas generales que impone la empresa, logrando suprimir la competencia interna, logrando mayor eficiencia.

Con toda la información expuesta en el presente capítulo, nos permite concluir que la organización corporativa de las empresas, es el factor que permite establecer y normar las relaciones mutuas, para así poder dar lugar a las actividades comunes, a su vez, les permite controlar a sus competidores, con lo que no se menoscaban sus ingresos.

En otra situación, este tipo de organización ha permitido incrementar la oferta y ofrecer servicios que no se tenían como lo son la transportación de carga aérea o bien la posibilidad de hacer viajes inter-rutas como es el caso del viaje Tijuana-Tuxtla Gutierrez.

Vemos que se logra cabalmente con estos mecanismos conservar la lealtad del pasaje, controlar la competencia, conservar y en muchos casos aumentar los ingresos de las empresas a consecuencia de los nuevos servicios.

C A P I T U L O N U M E R O 4.
INVERSIONES, INGRESOS Y EGRESOS QUE
ENFRENTAN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE

4.1) ESTRUCTURA TARIFARIA DE LOS TRES GRUPOS CAMIONEROS MAS IMPORTANTES.

Este capitulo tiene especial significado, pues se procede a revisar algunas de las tarifas de las tres empresas que son motivo de estudio, teniendo así la posibilidad de intuir sus ingresos y que viajes son los más productivos; para ello utilizaremos las tarifas del año de 1994 y 1997 de ciertos destinos cubiertos por algunas de las líneas de las tres empresas además de que comprobaremos los incrementos a las tarifas que se han experimentado por línea, servicio y en general; con ello aunado al estudio de los costos que se tienen en la operación de las empresas, se determinará ¿como se establecen las tarifas? Para emoezar, se tiene un dato; revisando los tableros de las taquillas de las diferentes líneas vemos que en la temporada baja no se reducen las tarifas como seria de esperarse, en cambio en temporada alta aumentan, pues el costo de los insumos indispensables, se incrementan también. Se tiene un segundo dato; en servicios y destinos iguales, las tarifas en las diferentes líneas son iguales o por lo menos casi iguales. Justificamos esta situación a partir de que si el mercado fuera competitivo, cada línea implementaría sus tarifas de acuerdo a su propia oferta y demanda.

Los cuadros correspondientes a la información que aqui se tratara, se presentan al final del apartado; dichos cuadros se manejan con base 1990=100. Se ooto por dicho año base y no 1993 y 1994 como se presentan las Cuentas Nacionales debido a que la información que se expone en parte corresponde a dichos años, por lo que se hacen poco significativos los resultado al obtener los precios constantes. por otra parte, se considero más apropiado el año 1990, pues corresponde al primer año de la desregulación del Auto transporte

Publico Federal: entonces con esta base se refleja de mejor forma en los precios constantes los impactos que la desregulación tuvo en esta rama de la economía. No debe olvidarse que en el transcurso de ese primer año, se dieron los cambios que servirían como base para sustentar la estructura actual de las tres empresas que estudiamos.

En el periodo 1993-1996, las tarifas de las líneas de Transporte Aéreo de Pasajeros empezaron a reducirse. TAESA modificó sus aeronaves, a las que se les incrementó el número de asientos hasta su máxima capacidad, además suprimieron una serie de servicios, lo que permitió la reducción sustancial de la tarifa hasta casi alcanzar los niveles que tenía la de las líneas de transporte terrestre. La primera consecuencia de esto fue que el pasaje de las otras líneas aéreas (Aeroméxico y Mexicana) se desplazara a TAESA. Las demás líneas aéreas que participan en el mercado tomaron las medidas pertinentes mediante la reducción de tarifas para lograr contrarrestar la pérdida de pasaje, de aquí comenzó una fuerte lucha en el mercado, la que fue impulsando de manera estrepitosa la reducción de las tarifas aéreas; dicha baja se logró porque las empresas aumentando su capital mediante aportaciones propias o bien crédito, financiaron sus pérdidas. Las tarifas durante 1994 alcanzaron su nivel mínimo al situarse por debajo de las cobradas por las líneas de autobuses en los destinos comunes. La segunda consecuencia fue que el pasaje que se movilizaba vía terrestre a los destinos de mediana y larga distancia, totalmente se desplazó a las líneas aéreas, dejando a las líneas de autobuses en las situaciones que se mencionan posteriormente. En lo que respecta a las empresas

aéreas, a pesar de que se desempeñaban con los cubos, el nivel de ingresos no alcanzaba para cubrir sus costos y pagar sus deudas, lo que llevo a que en el año de 1995 TAESA estuviese a punto de declararse e quiebra y que el FOBAPROA tomara el control de Aeroméxico y Mexicana. Esta nueva situación que enfrentaron las empresas de aviación llevo a renivelar las tarifas a para situarlas e planos más reales, lo que aconteció a finales de 1995 y principios de 1996, lo que permitió eliminar casi en su totalidad las presiones que ejercian sobre las líneas de autobuses. Algunas de esas presiones permanecen producto de las promociones como el pago de los pasajes a mensualidades (TAESA), además de otras adicionales como lo fue la crisis de 1994, la que impacto negativamente el poder adquisitivo de la población, propiciando que buena parte de la población ya no viajara por ningún medio, lo que significo la reducción real de la demanda nacional de los servicios federales de transporte.

A continuación se explica el impacto que tuvo esta situación en las tarifas del transporte terrestre:

Las tarifas de las líneas del Sistema Estrella Blanca que pudieron ser comparadas fueron las de Turistar Ejecutivo, donde vemos que la tarifa para los destinos turísticos tradicionales de esta línea, se han incrementado mayormente, esto por dos motivos, el primero es que las líneas de aviación comercial renivelaron sus tarifas poniendolas en planos más reales, lo que no aconteció en todo el periodo 1993-1994. El segundo factor que afecto fuertemente fue el descenso del flujo de pasaje, debido a la crisis de diciembre de 1994, lo que llevo a la línea a no modificar las tarifas durante 1995. Los dos factores estancaron las tarifas a estos destinos y es.

en el periodo 1996-1997 en que se han ya incrementado y alcanzado casi los niveles que deberían de tener, sin embargo el flujo de pasaje como tal no se recuperó. Otros destinos donde esta línea de servicio de lujo incremento notablemente sus tarifas fueron a los centros industriales y fronterizos, producto de una recuperación en la captación de pasaje debido a que muchos de esos usuarios no están ya en posibilidades de estar erogando en pasajes de avión. Los destinos tradicionales de la empresa que ocupa esta línea (Guadalajara) son los que sufrieron menores incrementos por la regularidad del flujo en el pasaje y que ajusta este al servicio ofrecido.

Expreso futura tuvo movimientos significativos, pues al ser una línea que ofrece servicio de Primera Plus tiene tarifas más reducidas y por tanto se le permite una mayor captación de pasaje la que se refleja en las tarifas de las ciudades fronterizas que son sus principales destinos como es el caso de Cd. Juárez y Reynosa, y destinos importantes por su actividad económica como Chihuahua, Celaya y Aguascalientes ya que el pasaje de avión a estos destinos encareció mucho, o bien la demanda se incremento demasiado, lo que ha permitido no solo recuperar el nivel de la tarifa por las dos circunstancias expuestas para Turistar y que aquejaron a todas las líneas, si no que en muchos casos la demanda superó la oferta, lo que permitió implementar incrementos fuertes, más allá del valor real del servicio. (concretamente el caso de Cd. Juárez, donde el pasaje tiene un costo un poco más bajo que el se tiene a Tijuana, quedando esta Ciudad exactamente desde el D.F. al doble de distancia que Juárez.) Los destinos que observaron menores incrementos fueron los turísticos

como Acapulco e industriales como Monterrey, a pesar de que existe un buen flujo de pasaje. En ambos destinos se tuvieron bajos incrementos porque la línea enfrenta a competidores de tradición como lo es La Estrella de Oro, para el caso de Acapulco, el que presta muy buenos servicios además de que cuenta con la preferencia del pasajero; mientras que para Monterrey esta Omnibus de México.

En Elite vemos que destinos turísticos como Mazatlán incrementaron mayormente sus tarifas, a consecuencia que el Sistema Estrella Blanca redujo las corridas de todas sus líneas e excepción de Turistar y Norte de Sonora a esos destinos; debemos destacar que esta línea en este caso concreto es la única prestadora del servicio Primera Plus en el área pacífico norte. En seguida los destinos fronterizos son los que experimentaron mayores alzas, pero en menor proporción dado que el flujo del pasaje se vio disminuido por el incremento en el número de competidores y por la reestructuración que sufrió Transportes del Pacífico que al ofrecer un servicio de primera clase captó la demanda de este que por haber desaparecido entre 1993 y 1996 se desplazó a los servicios de segunda y plus; es importante destacar que la promoción que ofrece la línea aérea TAESA de pagar el pasaje en mensualidades hace en algunos casos más atractivo seguir viajando en avión, a pesar de que es más costoso. Los destinos más competidos como es el caso de Morelia se dio un menor incremento. En los destinos comunes entre Elite y Futura, se cobran las mismas tarifas. En Elite, fue trascendental para la recuperación de sus tarifas el que se recuperaran e incrementaran las tarifas del transporte aéreo, ya que en el periodo 1993-1994 la captación de pasaje México-Tijuana fue prácticamente nula.

Para Transportes del Norte se observa que las tarifas que se cobran para los destinos fronterizos y económicamente importantes tuvieron incrementos considerables, los que fueron del mismo porcentaje que los dados en los otros servicios en los destinos comunes. En esta línea la recuperación del nivel de las tarifas en las líneas aéreas beneficio las propias de manera importante.

En Transportes Chihuahuenses acontece que en los destinos que le son comunes con Expreso Futura, la tarifa experimento el mismo crecimiento porcentual, mientras que en el caso de Chihuahua sufrió un incremento mayor porque a raíz de la crisis de 1994, se desplomo la captación de pasaje de la línea, creciendo de forma irregular la demanda por el servicio de segunda, con lo que se llegó a disminuir la tarifa, por ello al alcanzar su nivel, se denota un mayor incremento, producto de esa disminución, la que tuvo que compensarse.

En Autobuses Cuauhtemoc del Sur los destinos al interior del estado de Guerrero se incrementaron mayormente a comparación de otros, debido a que en el periodo 1995-1996, a consecuencia de la crisis disminuyo el pasaje que viajaba por necesidad, siendo este captado por el servicio de segunda clase, la consecuencia fue que en estos destinos también se redujo la tarifa, lo que ahora al nivelarse esta, propicia que el aumento sea mayor. Los destinos turísticos fueron enseguida los que más se incrementaron y los centros de trabajo como Lázaro Cárdenas registraron asensos poco notables, debido al flujo regular del pasaje.

La Estrella Blanca muestra el mismo comportamiento que Chihuahuenses, con la salvedad que los incrementos en la tarifa, porcentualmente hablando no fueron iguales, debido que a

normalizarse la demanda habitual de esta línea que presta servicio de segunda clase y al regularizarse la situación tarifaria con el transporte aéreo, los montos de las nuevas tarifas descuentan el aumento que tuvieron por el auge de pasaje durante el periodo crítico, es decir mayor demanda que oferta en un primer momento llevo a aumentar la tarifa, actualmente un reducción normal de la demanda, ha llevado a que el incremento sea menor, dado el incremento previo, alcanzo el nivel proporcional con respecto a las otras líneas de la empresa.

En Norte de Sonora, los niveles tarifarios se vieron perjudicados por las bajas tarifas del transporte aéreo, privando una situación similar a la de Elite, pero una vez que se resolvió el problema, las tarifas permanecieron bajas situandose a un nivel inferior al de los competidores, como forma de presionar al personal, ya que como se dijo en su momento, percibe su sueldo por comisión, modalidad que la empresa queria cambiar de esta manera se restringió el sueldo del conductor, pero en el momento que se pacto la nueva forma de pagar la comisión, la tarifa se incremento hasta alcanzar el nivel que presentan las demás líneas, por ello el porcentaje de incremento en esta línea es mayor que en las demás.

A continuación puede consultarse el cuadro que presenta las tarifas más representativas de algunas de las líneas del Sistema Estrella Blanca, junto con sus respectivas tasas de crecimiento.

(cap-4.xls)

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
 SISTEMA ESTRELLA BLANCA, primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
 primer parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)			
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. constante	
TURSTAR ELECUTIVO.	Chilpancingo	\$ 75	\$ 157	109,33 %	\$ 45	\$ 52	15,42 %	
	Huauilco	140	355	153,57	84	118	39,81	
	Pto. Escondido	121	311	157,02	73	103	41,71	
	Zihuatanejo	105	336	220,00	63	111	76,43	
	Matamoros	168	470	179,76	101	156	54,25	
	Reynosa	170	472	177,65	102	156	53,08	
	Monterrey	151	421	178,81	91	139	53,72	
	Nvo. Laredo	196	539	175,00	118	179	51,82	
	Durango	148	410	177,03	89	136	52,74	
	Guadalajara	130	283	117,69	78	94	20,03	
	FUTURA	Cd. Juarez	\$ 252	\$ 614	143,65 %	\$ 151	\$ 203	34,34 %
		Chihuahua	201	490	143,78	121	162	34,41
		Durango	125	304	143,20	75	101	34,09
		Guadalajara	90	200	122,22	54	66	22,52
Reynosa		144	350	143,08	87	116	34,01	
Nvo. Laredo		164	348	112,20	99	115	17,00	
Agua Calientes		76	181	138,18	46	60	31,31	
Irapuato		46	112	143,48	28	37	34,24	
Celaya		37	90	143,24	22	30	34,11	
S. Juan de L.		66	181	143,94	40	53	34,50	
Monterrey		128	267	108,59	77	88	15,01	
Acapulco.		85	170	100,00	51	56	10,27	

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
 SISTEMA ESTRELLA BLANCA. primero de octubre de 1984 y primero de octubre de 1987.
 segunda parte

LINEA	VIAJE	Precios corrientes			Precios constantes (1990=100)			
		TARIFA 1º de oct. 84	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 84	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. constante	
Elite	Morelia	50	95	90,00	30	31	4,76	
	Uruapan	68	149	119,12	41	48	20,81	
	Guadalajara	90	200	122,22	54	88	22,52	
	Sahuayo	79	162	105,06	47	54	13,06	
	Celaya	40	90	125,00	24	30	24,06	
	Tijuana	330	797	141,52	198	264	33,18	
	Mazatlan	164	418	154,88	99	139	40,53	
	Nogales	346	781	125,72	208	259	24,45	
	Queretaro	32	70	118,75	19	23	20,61	
	Santa Ana	329	755	129,48	198	250	26,53	
	Hermosillo	354	744	110,17	213	247	15,88	
	Marzanillo	129	289	124,03	78	96	23,52	
	Tepec	124	300	141,94	75	89	33,39	
	Transportes del Norte	Monterrey	128	312	143,75	77	103	34,39
		Reynosa	144	350	143,06	87	116	34,01
		Matamoros	142	348	145,07	85	115	35,12
Chihuahueses	Cd. Juarez	252	614	143,65	151	203	34,34	
	Chihuahua	201	590	193,53	121	195	61,84	
	Durango	125	312	149,60	75	103	37,62	

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
 SISTEMA ESTRELLA BLANCA, primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
 Tercera parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)		
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. constante
Cuauhtemoc del Sur	Cuernavaca	\$ 14	\$ 26	85,71	\$ 8	\$ 9	2,40
	Taxco	22	54	145,45	13	18	35,33
	Chilpancingo	45	105	133,33	27	35	28,85
	Lazaro Cardenas	110	210	90,91	66	70	5,26
Estrella Blanca	Cd. Juarez	219	531	142,47	132	176	33,69
	Chihuahua	179	423	136,31	108	140	30,29
	Durango	108	282	142,59	65	87	33,76
Norte de Sonora	Tijuana	262	692	184,12	157	229	45,63
	Mazatlan	125	363	190,40	75	120	60,11
	Hermosillo	230	647	181,30	138	214	55,10

NOTAS:

Las líneas que se han situado en el presente cuadro, son las que tienen las corridas más representativas, conforme a la demanda y unificación del pasaje por estas razones sociales.
 TURISTAR ofrece servicio ejecutivo; el autobús cuenta con ventilación asistida, FUTURA y ELITE ofrecen servicio plus; las unidades cuentan con 44 asientos. Mientras que Transportes del Norte, Chihuahuenses y Cuauhtemoc del Sur, ofrecen la primera clase y cuentan con todos los asientos que puede portar el autobús. Autobuses Estrella Blanca que es la línea central de la empresa y Transportes Norte de Sonora, ofrecen servicio de segunda clase.

FUENTE:

Se consultaron los tableros, itinerarios y tarifas en las taquillas que se encuentran en las Centrales Terminales del D.F. en que despachan estas líneas, 1º de oct. de 1994 y 1997.

En Autobuses de Oriente tenemos una posición algo diferente en lo que respecta a las tarifas, por ejemplo en Línea UNO los destinos tradicionales de la empresa vieron incrementada su tarifa, mientras que en los de mayor demanda como es Jalapa y Poza Rica los aumentos fueron menores. Corridos como la México-Puebla en todos los horarios fueron cancelados por incosteables, mientras que al interior de los Estados de Tabasco y Veracruz se generó un número de corridas mayor; es significativo remarcar que en el periodo 1993-1994 en que se redujeron las tarifas del transporte aéreo, la línea se vio obligada a cancelar sus corridas de largo kilometraje como las México-Merida, pero no obstante UNO no se vio muy perjudicada porque no depende de los viajes largos. Esta línea presenta un amplio margen de ocupación, a pesar de que sus precios son mayores.

Maya de Oro presenta una situación similar a la de UNO, con la salvedad de que la línea no canceló corridas, pero contuvo el crecimiento de las tarifas de sus destinos estratégicos en el Estado de Chiapas, para intentar evitar la ausencia de pasaje, dado que este bien podía ocupar el transporte aéreo, por eso, ya niveladas las tarifas aérea, encontramos un fuerte incremento tarifario en corridas como la México-Tuxtla Gutiérrez.

En ADO GL se registraron incrementos moderados en las tarifas de los destinos de mayor demanda como lo son Puebla, Jalapa, Tampico y Tuxpan, siendo el mismo caso en los tradicionales como Veracruz, Oaxaca y Villa Hermosa, mientras que los turísticos repuntaron fuertemente, todo esto debido a que tras la crisis de 1994 como ya se dijo parte de la población perdió su poder adquisitivo, por lo que

los viajes cortos han mantenido en sus tarifas un nivel bajo, como requisito para posibilitar la transportación de pasaje constante, mientras que los viajes tradicionales se vieron parcialmente afectados por la competencia con el transporte aéreo, con lo que la tarifa no se rezago demasiado, dado que la ausencia de pasaje no fue muy alta, mientras que en los destinos turísticos como Cancún perdieron por completo su afluencia de pasaje, lo que obligo a la línea a no modificar la tarifa, al momento de aumentar las tarifas aéreas, el pasaje volvió a ocupar el servicio del autobús, lo que permitió llevar la tarifa al nivel en que debería estar, por ello el incremento fue mayor.

ServiPlus reestructuro todas sus tarifas dado que a parte de verse afectada la afluencia de pasaje en forma negativa por la baja de las tarifas aéreas en el periodo 1993-1994, y la crisis de 1994, que redujo la asistencia de pasaje turístico, rezagando casi todas las tarifas. La línea cambio de equipo en el año de 1995, de DINA Avante a Mercedes Benz, con lo que se recapto a un mayor número de pasajeros. Durante el año 1996 con el problema de la competencia aérea superado, la tarifa empezó a repuntar, igualando en los destinos comunes a las de ADO GL y en los destinos propios hubo incrementos notables pues el flujo de pasaje no solo se recupero, sino que aumento, es decir el aumento de la demanda y la oferta constante favoreció el incremento de tarifa. Esta línea se beneficio con el incremento de las tarifas aéreas, ya que el pasaje que cotidianamente ocupaba avión ya no pudo hacerlo y encontró en esta línea una buena opción.

Pullman de Morelos tanto en su servicio de primera clase como en Ejecutivo Dorado, el incremento de precios podemos considerarlo natural, producto este de un equilibrio entre la oferta y la demanda de la línea, lo que implica que son los costos que genera la transportación de los pasajeros los que realmente marcan el nivel de la tarifa, dado que esta línea no cuenta con competencia aérea, la que hubiese obligado a castigarla y sus competidores terrestres no gozan de la tradición con la que cuenta, lo que le ha permitido asegurar su pasaje. Es importante subrayar que la demanda que tiene la línea tiende a incrementarse a consecuencia de los nuevos asentamientos humanos que se generan en el Estado de Morelos, con lo que la demanda que atiende la empresa puede incrementarse, pudiéndose en un futuro reducirse los incrementos tarifarios.

En Autobuses de Oriente (ADO) vemos que ciertas corridas se incrementaron mucho más que otras. Las corridas que aumentaron mayormente su precio, son aquellas de uso cotidiano pues con el efecto de la crisis de diciembre de 1994 y que hizo sentir sus efectos fuertemente durante 1995, la línea no incremento las tarifas de dichos destinos, o bien estos fueron mínimos, en este momento en que el pasaje se a regularizado las tarifas sufrieron incrementos elevados para alcanzar un nivel más real. Los demás destinos, sus tarifas fueron sometidas a las presiones que genero la crisis, así como la competencia de las líneas aéreas; por dicha competencia, la corrida que se vio más afectada fue la México-Merida. Sin embargo el impacto que esto causo en las tarifas no fue muy drástico, debido a

que ADO no depende del pasaje de ruta larga, si no del de ruta corta, el que por las distancias relativamente breves entre población y población, su única alternativa de transportación es vía tierra.

En Omnibus Cristóbal Colón se tuvieron circunstancias idénticas a las de ADO, salvo que no hay que olvidar que esta línea cubre la ruta que comprende los tres estados más pobres del país, por lo que los incrementos han sido menos fuertes que los destinos de ADO. Se menciona que los destinos comunes entre Colón y ADO, la tarifa es la misma.

Autobuses Unidos como línea de segunda clase y que opera con el mejor equipo que hay en el mercado para prestar este servicio, además de que cuenta con un gran número de corridas directas, tuvo efectos positivos a partir de la crisis de diciembre de 1994, pues el usuario que no podía cubrir el pasaje en una línea de primera, encontró una excelente opción; esta situación permitió a AU tal vez no incrementar el número de pasajeros transportados, pero si el mantenerlos, con lo que las corridas tradicionales no experimentaron fuertes aumentos, mientras que los destinos de mayor afluencia como lo es la Ciudad de Puebla, la tarifa fue deprimida, lo que propicio que estos destinos tuvieran mayor incremento al estabilizarse la situación. Por otra parte AU sufrió perjuicios a partir del ejercicio de la competencia aérea entre los años 1993 y 1994, teniendo la línea que cancelar sus corridas a Merida Yucatan, los autobuses que fueron liberados de esta tarea se destinaron a cubrir el servicio local en el Estado de Veracruz, lo que impidió que se desmovilizaran unidades, pero también impidió el crecimiento de la línea.

Autobuses SUR experimento movimientos tarifarios peculiares, lo que podemos ver consultando los cuadros. Destinos de mayor demanda como es el caso de Oaxaca experimentó los mayores aumentos, producto de la enorme demanda, mientras que otros destinos los incrementos fueron menores e incluso proporcionalmente más bajos que en las otras líneas, debido a que SUR esta dirigida a atender a los estratos de menor poder adquisitivo de los estados de Chiapas y Oaxaca.

Volcanes que es la última línea de la que disponemos con información de esta empresa, tuvo un incremento muy fuerte en sus tarifas, debido a que estas en el periodo más difícil de la crisis económica no tuvieron movimiento alguno, y los que subsecuentemente se dieron fueron mínimos, lo que en últimas fechas llevo a un rezago fuerte en la tarifa, el que fue resarcido, por otra parte la tarifa era acorde al equipo con el que se prestaba el servicio, con lo que al ser repuesto por un mejor equipo, la tarifa debe quedar acorde a este.

A continuación se presenta el cuadro con las tarifas de mayor relevancia de esta línea, con el fin de que se pueda apreciar el impacto monetario de los movimientos y sucesos mencionados.

(cap-4.xls)

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
 AUTOBUSES DE ORIENTE. primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
 primera parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)			
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. constante	
LINEA UNO.	Oaxaca	\$ 119	\$ 245	% 105,88	\$ 72	\$ 81	% 13,51	
	Villa Hermosa	180	384	118,89	108	131	20,69	
	Jalapa	85	147	72,94	51	53	3,76	
	Veracruz	98	205	109,18	59	68	15,34	
	Tuxtla Gutierrez	198	430	117,17	119	142	18,74	
	Tampico	125	260	108,00	75	86	14,68	
	Poza Rica	65	126	93,85	39	42	6,88	
	Tuxpan	70	149	112,86	42	49	17,39	
	MAVA DE ORO	Comitan	191	403	110,99	115	134	16,33
		Sn. Cristobal	179	376	110,06	108	125	15,82
Tuxtla Gutierrez		168	550	227,36	101	182	80,50	
ADO GL	Jalapa	52	104	100,00	31	34	10,27	
	Puebla	25	48	92,00	15	16	5,86	
	Merida	200	457	128,50	120	151	25,99	
	Villa Hermosa	131	302	130,53	79	100	27,11	
	Veracruz	67	151	125,37	40	50	24,26	
	Cancun	210	513	144,29	126	170	34,89	
	Oaxaca	76	174	128,95	46	58	26,23	
	Poza Rica	44	88	100,00	26	29	10,27	
	Tampico	94	180	91,49	56	60	5,58	
	Tuxpan	53	104	96,23	32	34	8,19	

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
 AUTOBUSES DE ORIENTE. primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
 segunda parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)		
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. constante
Serviplus.		\$	\$	%	\$	\$	%
	Huajuapán	41	88	114.63	25	29	18.34
	Matías Romero	113	250	121.24	68	83	21.98
	Oaxaca	71	174	145.07	43	58	35.12
	Salina Cruz	127	279	119.69	76	92	21.13
	Tapachula	160	375	134.38	86	124	29.22
	Tlaxiaco	59	132	123.73	35	44	23.35
	Tonalá	134	314	134.33	81	104	29.20
EJECUTIVO DORADO	Cuernavaca	20	41	105.00	12	14	13.03
Pulman de Morelos	Cuernavaca	13	26	100.00	8	9	10.27
A D O							
	Tehuacan	35	72	105.71	21	24	13.42
	Jalapa	44	89	102.27	26	29	11.52
	Mtz. de la Torre	35	91	160.00	21	30	43.35
	Merida	180	386	114.44	108	128	18.24
	Oaxaca	65	150	130.77	39	50	27.24
	Puebla	19	42	121.05	11	14	21.89
Cristobal Colon	Tuxtla Gutierrez	141	285	108.22	85	98	15.36
	Quauhtla	14	30	114.29	8	10	18.15
	Huastlilco	136	250	83.82	82	83	1.35
	Salina Cruz	118	240	103.39	71	80	12.14
	Tapachula	157	322	105.10	94	107	13.08
	Oaxaca	66	150	120.59	41	50	21.62

**COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
AUTOBUSES DE ORIENTE: primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
tercer parte**

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)		
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. Corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 97	% de crec. Constante
Autobuses Unidos AU	Puebla	\$ 15	\$ 35	% 133.33	\$ 9	\$ 12	% 28.85
	Oaxaca	52	114	119.23	31	38	20.87
Autobuses Sur	Huajuapán	33	63	80.91	20	21	5.28
	Tamazulapán	37	71	91.89	22	24	5.80
	Cuautla.	7	17	142.86	4	6	33.90

NOTAS :

Las líneas que se han aliado en el presente cuadro, son las que tienen las corridas más representativas, conforme a la demanda y tradición del pasaje por estas razones sociales.
 Maya de Oro y Líneas UNO ofrecen servicio ejecutivo; los autobuses cuentan con vehícuo asientos. ADO GL y ServiPLUS proporcionan servicio plus; las unidades cuentan con 44 asientos. Mientras que ADO y Omnibus Cristóbal Colón, ofrecen la primera clase y cuentan con todos los asientos que puede portar el autobús.
 Autobuses Unidos, Autobuses Sur y Volcanes, prestan servicio de segunda clase, y aunque es el mismo servicio, este se presta en unidades de distinto tipo, según la línea.

FUENTE :

Se consultaron los tableros, itinerarios y tarifas en las taquillas que se encuentran en las Centrales Terminales del D.F. en que despachan estas líneas. 1º de oct. de 1994 y 1997.

En la tercera empresa que es Grupo Toluca encontramos gran variedad de destinos y tarifas, las que en primera instancia difieren porque aunque en algunos casos hablamos del mismo servicio, este se presta con equipo muy diferente, lo que nos lleva a que el nivel tarifario relativamente no sea uniforme y en segunda instancia debemos manejar las situaciones económicas y de competencia que rodean a los grupos participantes y líneas aliadas.

En Enlaces Terrestres Nacionales observamos el impacto que ha tenido la crisis económica de diciembre de 1994, lo que redujo la demanda que se ejercía por los servicios de esta línea. Para contrarrestar el problema y evitar que se efectuaran corridas sin pasaje se promocionaron tarifas, a parte de que las corridas no salían completas, estas no se realizaban directas sino ordinarias, lo que llevo a que se redujera más la tarifa, aunque no demasiado. El nivel tarifario del transporte aéreo también perjudico una parte de las corridas como lo son los destinos playeros y la Ciudad de Guadalajara, cuyas tarifas se deprimieron aun más; sin embargo una vez superada la competencia con el transporte aéreo y nivelada la economía, el sector de la población que mayormente se recupero fue el de poder adquisitivo mayor, lo que permitió la recuperación de la demanda de la línea, incrementandose mayormente las tarifas de los destinos que estaban bajo el rigor de la competencia aérea. Destacamos que en destinos comunes con Turistar Ejecutivo, aunque las tarifas no son iguales, la diferencias es minima.

El Omnibus de México sufrió los mismos impactos que las otras líneas pues en una buena parte de la ruta quedó sujeto a los rigores de la competencia aérea lo que propició que restringiera los incrementos a sus tarifas, por otra parte la crisis económica perjudicó fuertemente la afluencia de pasaje además de enfrentar problemas sumamente graves en la administración de los que ya dimos cuenta en su momento; pero como en las demás líneas al superarse el problema de la competencia aérea, además de estabilizarse la economía y resolverse el problema administrativo, llevo a la línea a reorganizarse y ofrecer una nueva estructura de viajes, los que en la ruta común con el Sistema Estrella Blanca, aumentaron sus tarifas hasta igualar mutuamente sus niveles, y en la ruta exclusiva hasta alcanzar los niveles que permitiesen cubrir los costos de operación, por ello esta línea es la que sufre los incrementos más fuertes.

En Grupo Flecha Amarilla en su conjunto, es decir los servicios de Primera Plus, Primera y Segunda clase observamos un comportamiento similar, la competencia del transporte aéreo no la perjudicó de forma sustancial, lo que no la llevo a castigar sus tarifas por ese motivo, y la crisis económica hizo la misma mella que en las otras empresas, sin embargo podemos apreciar altos aumentos en la tarifa los que no debieron darse, dado que no presiono a las tarifas la competencia aérea. La explicación la encontramos casi una década atrás en que la empresa repuso el equipo con que contaba en aquella época, por el equipo último modelo, además cuando se crearon los servicios plus y de lujo, esta empresa fue la primera en implementarlos en forma y por otra parte continuo con la reposición cotidiana de su equipo; todas

estas medidas llevaron a la empresa a captar poco a poco más pasaje hasta controlar un amplio segmento de este en el área en que opera, logrando así que la demanda sea mayor que la oferta, producto de la preferencia de los usuarios por la empresa, y teniendo como consecuencia un nivel tarifario mayor, si se toma como referencia el de la Estrella Blanca en los destinos comunes.

En Autobuses de Occidente en su conjunto, la estructura tarifaria no fue perjudicada perceptiblemente por la competencia aérea, pero si por la crisis de 1974 lo que provocó rezagos no solo en la tarifa imoactando los ingresos, si no que también impidió la reposición del equipo: pero una vez estabilizada la economía, y ejerciendo la tradición de que goza en Jalisco y Michoacan, además de la velocidad con que se presta el servicio, permitió que se incrementara la tarifa, ya que estas cualidades lograron rescatar su clientela e incluso arrebatar pasaje de otras líneas, que en el caso de Via 2000 Plus que al no tener equipo muy moderno, pero al contar con las características ya referidas, posibilitó llevar las tarifas a los mismos precios que en Primera Plus. En caso de Via 2000, la situación es casi idéntica, y al contar esta con un equipo con antigüedad promedio al año de 1997 de ocho años, sin duda tiene que manifestarse en la tarifa, que dado a las características inherentes a la empresa han permitido que se sitúen insignificanemente por abajo de las de la Flecha Amarilla de Primera Clase. Para el caso del servicio de segunda Clase que es el que presta Autobuses de Occidente se tiene una situación igual, solo que al ser el equipo más antiguo que en via

2000, la diferencia tarifaria se hace un poco mayor con respecto al servicio de Segunda Clase de la Flecha Amarilla, sin embargo la diferencia sigue siendo insignificante.

Para Herradura de Plata la situación no varia mucho; esta empresa no se vio afectada por la competencia que ejercieron las lineas aéreas entre los años 1993-1994, mediante tarifas muy bajas, dado el tipo de ruta que atiende, sin embargo la crisis de finales de 1994 si impacto en la empresa, pero al ser esta por tradición una linea de tarifas económicas, el pasaje de la zona, desplazado principalmente de las lineas de primera, busco alternativa encontrandola en Herradura de Plata, la que también redujo los niveles de crecimiento tarifario, para así en esos momentos de crisis que sumados a la tradición que tiene la linea, se garantizara la conservación de ese flujo aumentado de pasaje; esos ingresos extraordinarios posibilitaron la expansión de Pegasso, linea de servicio tipo Primera Plus, que opera con equipo nuevo, lo que ha propiciado que al recuperarse la tarifa durante el periodo comprendido de julio de 1996 a julio de 1997, alcance esta el mismo nivel de Primera Plus, dicho de otra forma, el nivel de afluencia logrado en la época de crisis, sumado a las inversiones, nos situó en una perspectiva de aumento de oferta y demanda, llevando los montos de las tarifas a la alza, pero teniendo un tope artificial, que es no superar las tarifas de la linea Primera Plus en la ruta común. En el cuadro correspondiente puede comprobarse esta situación.

Satélite, línea de primera clase, reclasificada a partir de la organización adoptada por la empresa y de la que ya hablamos en su momento, muestra el efecto de conservar su nivel de oferta y ver aumentada su demanda, a consecuencia de la crisis ya que como en otras ocasiones lo hemos mencionado la línea se mostró como alternativa para la gente desplazada de las líneas de primera que ocupaba, así se posibilitó seguir usando el servicio de primera clase. Se recuerda que en toda la parte occidental del Estado de México se han generado asentamientos humanos e instalado industrias, lo que al estabilizarse la situación económica, favoreció la generación de un nuevo núcleo de demanda, el que ahora cubre la línea ya que el pasaje que atendía durante el periodo más fuerte de la crisis ya retornó a las líneas que tradicionalmente ocupaba.

El aumento mencionado en el número de pasajeros y su posterior compensación favoreció solo incrementos naturales de la tarifa, es decir, esta se fijó en base a los costos que genera el movilizar cada unidad de esta línea; por ellos los incrementos son moderados. Este efecto que tiene la demanda y la calidad del equipo, permiten que la tarifa se sitúe un poco, pero muy poco por arriba de la de las líneas de la Flecha Amarilla de primera clase.

Con Herradura de Plata la situación varía, dado que la tarifa fue restringida debido a que en la crisis, en el momento en que la población vio menguada su capacidad de pago, se presentó la línea como una opción muy económica para transportarse al Bajío, Michoacán y Estado de México. Durante el periodo en que los efectos de la crisis se hicieron más patentes, la línea vio muy incrementada su

demanda, pero esta no impulsos a la alza las tarifas, pues la empresa queria conservar esa afluencia de pasaje, por lo que la tarifa solo se desplazo en base al incremento de los costos que se generan por la movilizaci3n del autob3s como siempre ocurre; pero ya en 1997 podemos ver que al presentarse estable la situaci3n econ3mica, la linea decida elevar la tarifa en nivel un poco mayor dentro de los limites pactados, para as3 compensar lo cedido en el tiempo m3s fuerte de la crisis; por eso en las lineas de la empresa, esta sufri3 mayor incremento tarifario. Es importante expresar que en la ruta M3xico-Morelia, esta linea en el presente, opera de acuerdo con la oferta y la demanda; la demanda es mayor que la oferta, lo que lleva a que los precios suban, pase lo que pase la movilidad es por arriba de los costos, y dentro de los limites fijados por los empresarios del transporte, es decir el mercado decide el nivel que alcanzara la tarifa, pero independientemente del mercado, esta no se situara por debajo de los costos y nunca superara los topes que los empresarios marquen, aunque las situaciones sean propicias para incrementarlas, esta situaci3n se ejemplifica de manera clara mediante la comparaci3n de las tarifas, en que vemos que esta que es una linea de segunda clase, la tarifa que cobra solo es tres pesos menor a la que cobra el servicio de primera clase de la Flecha Amarilla.

A continuaci3n se procede a mostrar los cuadros que contienen la informaci3n tarifaria m3s relevante de Grupo Toluca, con el fin de facilitar la percepci3n de lo ya expuesto hasta aqui.

(cap-4.xls)

COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
GRUPO TOLUCA. primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.
primera parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)			
		TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 94	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. constante	
Lineas independientes								
Omnibus de Mexico	Guadalajara	75	200	166.67	45	66	47.03	
ENLACES TERRESTRES NACIONALES E.T.N.	Toluca	15	27	80.00	9	10	10.93	
	Morelia	73	155	112.33	44	51	17.07	
	Uruppan	90	220	144.44	54	73	34.78	
	Guadalajara	130	290	123.08	78	86	23.00	
	Apatzingan	110	250	127.27	66	83	25.31	
	Queretaro	47	100	112.77	28	33	17.31	
	Pto. Vallarta	195	475	143.59	117	157	34.31	
	S. Juan de los Lagos	100	210	110.00	60	70	15.79	
	Cataya	58	120	106.90	35	40	14.07	
	Aguascalientes	110	240	118.18	66	80	20.30	
	Irapuato	75	155	106.67	45	51	13.95	
	Manzanillo	185	380	105.41	111	126	13.25	
	La Piedad	90	188	108.89	54	62	15.17	
	GRUPO FLECHA AMARILLA.							
	PRIMERA PLUS							
	1º parte							
	Aguascalientes	79	195	146.84	47	65	36.09	
Irapuato	50	121	142.00	30	40	33.43		
Cataya	40	97	142.50	24	32	33.70		
Queretaro	33	82	148.48	20	27	37.00		
Morelia	53	110	107.55	32	36	14.43		

**COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
GRUPO TOLUCA. primero de octubre de 1984 y primero de octubre de 1987.
segunda parte**

LINEA	VIAJE	Precios corrientes			Precios constantes (1990=100)		
		TARIFA 1º de oct. 84	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. corriente	TARIFA 1º de oct. 84	TARIFA 1º de oct. 87	% de crec. Constante
PRIMERA PLUS 2º parte	Manzanillo	\$ 135	\$ 299	% 121,48	\$ 81	\$ 99	% 22,12
	Uruapan	78	156	102,56	47	52	11,99
	S. Juan de los Lagos	70	174	148,57	42	58	37,05
	Sahuayo	79	190	140,51	47	63	32,61
Servicios Coordinados							
primera clase	Morelia	36	93	158,33	22	31	42,43
segunda clase	Guadalajara	78	177	126,92	47	59	25,12
AUTOBUSES DE OCCIDENTE							
Via 2000 PLUS	Uruapan	73	159	116,44	44	52	19,34
	Apatzingan	87	187	114,94	52	62	18,51
Via 2000	Morelia	40	92	130,00	24	30	26,91
	Guadalajara	90	198	120,00	54	66	21,30
Autobuses de Occidente							
	Guadalajara	40	174	335,00	24	56	139,84
	Morelia	36	85	123,88	23	28	23,33
	Manzanillo	97	224	130,93	58	74	27,32

**COMPARACION DE TARIFAS POR VIAJES REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA
GRUPO TOLUCA, primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.**
tercer parte

LINEA	VIAJE	precios corrientes			precios constantes (1990=100)		
		TARIFA 1° de oct. 94	TARIFA 1° de oct. 97	% de crec. corriente	TARIFA 1° de oct. 94	TARIFA 1° de oct. 97	% de crec. constante
HERRADURA DE PLATA		\$	\$	%	\$	\$	%
	PEGASSO						
	Morelia	56	110	96,43	34	36	8,30
	Patzcuaro	60	120	100,00	36	40	10,27
SATELITE	Morelia	50	98	96,00	30	32	8,07
	Herradura de Plata						
	Morelia	41	90	119,51	25	30	21,03

NOTA: Se recuerda que el Grupo Toluca no es una empresa como tal, si no la alianza de tres empresas, y algunas líneas independientes, que cooperan entre sí, tienen inversiones mutuas y prestan los mismos servicios, solo los distingue el equipo con que se efectúan.

FUENTE: Se consultaron los tableros, itinerarios y tarifas en las taquillas que se encuentran en las Centrales Terminales del D.F. en que despachan estas líneas, 1° de oct. de 1994 y 1997.

Hasta aquí se han comprobado aspectos muy claros, como es que al interior de las empresas, las líneas que dan el mismo servicio en destinos comunes, tienen tarifas idénticas, a su vez también comparando las tarifas entre las tres empresas en destinos y servicios comunes las tarifas son prácticamente similares, las pequeñas diferencias que existen son propiciadas para hacer contrapeso con respecto al equipo ocupado, es decir, en las líneas que se ocupa equipo menos moderno, las tarifas son un poco más bajas.

Otra situación que encontramos es que a pesar de que hubiese escasez de pasaje como lo fue en el tiempo en que las líneas aéreas ofrecieron sus servicios con tarifas demasiado bajas, las que en la mayoría de los casos eran menores que las cobradas por las líneas de autobuses, o bien durante la crisis de diciembre de 1974, estas nunca operan por debajo de sus costos, lo que lleva a entender que pase lo que pase económicamente hablando, las tarifas se fijan en base a los costos, y a partir de ese nivel se desplazan hacia arriba, hasta los niveles que acuerden las empresas, tal y como lo demuestra la estructura tarifaria, mientras que las diferencias encontradas, si se imputan a la oferta y la demanda tal y como se ha explicado.

Solamente se recuerda que los movimientos tarifarios, tienen como nivel mínimo los costos de operación, y como lo ha demostrado el desempeño de esta rama de la economía, bajo ninguna circunstancia las tarifas se sitúan por debajo del nivel de costos, como en algún momento ha acontecido con otras ramas económicas.

Una vez que se ha revisado la situación tarifaria en cada una de las líneas citadas, podemos ver el comportamiento tarifario por empresa, para así llegar a determinar cual fue el crecimiento medio de las tarifas.

Como lo muestra los cuadros que se sitúan más adelante, el Sistema Estrella Blanca es la empresa que sufrió mayor incremento, el que se debe principalmente a los altos aumentos registrados en Transportes Norte de Sonora, Turistar Ejecutivo y Chihuahuenses; por los motivos ya expresados. En el caso de Turistar, la afluencia de pasaje en la ruta mediana y larga, se hizo casi inexistente, ya sea en un primer momento porque las tarifas del transporte aéreo eran mucho más bajas, y en segundo momento por la crisis de diciembre de 1994, la que impidió que la demanda tradicional de la línea se manifestara, y por eso para hacerle frente a la situación, las tarifas no aumentaron ni en porcentaje ni velocidad adecuados, por ello al mejorar la situación en esta línea los aumentos se dieron en porcentajes mayores para alcanzar niveles más adecuados. En Chihuahuenses la situación fue similar, mientras que en Norte de Sonora se manifestó sobre todo el hecho de que la tarifa estuvo castigada por razones laborales, por ello al llevarla a niveles reales, los aumentos fueron mayores, pues había que cerrar la brecha propiciada por ese castigo adicional.

La empresa que en segundo lugar tuvo mayores aumentos tarifarios fue Grupo Toluca, siendo quien mayor impulso dio a dicho aumento, Autobuses de Occidente y Omnibus de México, líneas que sufrieron el impacto de la crisis de diciembre de 1994, principalmente la primera, y en caso de la segunda, no olvidemos que consiguió un repunte a partir de su reubicación y reestructuración empresarial.

La tercera empresa, Autobuses de Oriente, tuvo el incremento tarifario más bajo de las tres empresas; dicho incremento fue influenciado por Maya de Oro y Volcanes, en donde la primera línea repuntó después de que cedió la competencia que ejerció el transporte aéreo, y la segunda experimentó recuperación al momento de estabilizarse la economía, lo que permitió situar la tarifa en un nivel más real.

Con lo que respecta a los servicios, el que mayor incremento sufrió fue el de segunda clase, en segundo lugar se situó el servicio de primera de lujo, en tercer lugar el de primera clase y por último el servicio primera plus. Este orden en el incremento de las tarifas obedece a que en el caso concreto de las líneas de segunda clase al nivelarse la situación económica, aumentó su flujo de pasaje, permitiendo a los empresarios llevar las tarifas a niveles más reales, ya que no concurría el riesgo de que cayera la demanda por no poder pagar dichas tarifas.

No debe olvidarse que en las líneas de segunda clase, las tasas de incremento tarifario fueron muy bajas, y fue hasta finales de 1996 y el transcurso de 1997, en que dichas tasas alcanzaron la amplitud que se requería para nivelar la tarifa. En el caso del servicio primera de lujo encontramos una situación interesante, la tarifa aumento al estabilizarse la situación económica, si en efecto, pero el pasaje que ocupa el servicio en ningún momento pone objeciones en pagar la tarifa que se le requiere, lo que permite un mayor margen de movilidad tarifaria. En el caso del servicio de primera, el incremento puede considerarse como una recuperación natural producto de haber cedido la competencia aérea y de la estabilización económica, mientras que en el servicio primera plus los incrementos conservaron un carácter conservador, dado que la demanda aunque creció considerablemente, no iguala a la oferta que todavía es mayor.

La estructuración en las clases de transportación y sus tarifas, se deben a las situaciones que ya se han mencionado, las que han tenido un origen económico que podemos sintetizar en las siguientes palabras y lo que ocurre en el transporte terrestre de pasajeros lo comprueba, cada vez hay menos personas con amplio poder de pago, mientras que hay más que practicamente no pueden pagar.

Se continua esta exposición revisando un comentario expresado por el personal de operadores de varias líneas, "el negocio ha mejorado, pero no es como antes". El comentario se refiere a que los ingresos por unidad se han recuperado, pero sin embargo los autobuses en muchos casos ya no efectúan las corridas con el cupo de pasajeros completo, lo que implica que el nivel real de utilidad que puede obtenerse, esta lejos de alcanzarse, producto de esa falta de ocupación, la que a su vez se debe a la perdida sustancial del poder adquisitivo de la población. Esta situación queda muy clara con solo ver los números. En el periodo comprendido entre los años 1994-1997, el salario mínimo promedio creció nominalmente hablando un 77.88%, mientras realmente en el mismo periodo experimento una tasa negativa, es decir decreció en 22.61%, es decir, el salario mínimo real para 1994 fue de \$8.4, y para el año de 1997 se situó en \$6.5, estos datos fueron determinados teniendo como base el año de 1990 (1990=100)

Las tarifas del Autotransporte Publico Federal de Pasaje, en el mismo periodo, crecieron en términos nominales 131.98%, mientras que en términos reales, la tarifa se incremento tomando como base el año de 1990 en un 27.92% Estos números por si mismos explican el porque varias líneas y demasiadas rutas no cuentan con una gran afluencia de pasaje, o bien la vieron disminuir producto de que una buena parte de la población esta muy lejos de poder pagar la mayor parte de tarifas solicitadas para prestar el servicio.

A continuación se presentan los cuadros que muestran la información numérica que se acaba de explicar. (cap-4B.xis)

**CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS TARIFAS DE LAS TRES EMPRESAS
MAS IMPORTANTES DE MEXICO, EN EL PERIODO 1° de OCT. 1994-1997**
(precios corrientes)

SEB	CRECIMIENTO		CRECIMIENTO		GT	CRECIMIENTO	
	PORCENTUAL	ADO	PORCENTUAL			PORCENTUAL	
	%		%			%	
<i>Turistar</i>	164,60	UNO	104,80	O de MEXICO		166,67	
<i>Futura</i>	132,10	MAYA DE ORO	149,50	ETN		115,30	
<i>Elite</i>	127,50	ADO GL	113,70	P. PLUS		132,90	
<i>T del Norte.</i>	144,00	ServiPLUS	127,60	Serv. Coord.		142,60	
<i>Chihuahueses</i>	162,30	P. de MORELOS	102,50	Via 2000 PLUS		115,70	
<i>Cuauhtemoc</i>	113,80	ADO	122,40	Via 2000		125,00	
<i>Estrella Blanca</i>	140,40	C. Colón	106,00	A de OCC.		196,50	
<i>N de Sonora</i>	178,60	AU	133,30	PEGASSO		98,20	
		SUR	100,70	SATELITE		96,00	
		VOLCANES	142,80	H. de Plata		119,50	

Crecimiento Medio de las Tarifas del Sistema Estrella Blanca	145,41
Crecimiento Medio de las Tarifas de Autobuses de Oriente.	120,33
Crecimiento Medio de las Tarifas del Grupo Toluca.	130,84
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Lujo.	133,55
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios Plus.	121,10
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Primera	128,13
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Segunda	144,54
Crecimiento Medio de las Tarifas de Todo el Servicio de Transporte	131,98

NOTA : Este cuadro se presenta como resumen de los datos asentados en la estructura tarifaria de las tres empresas de autotransporte, del primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.

FUENTE : Datos determinados a partir de la información expuesta en los cuadros sobre la comparacion de la estructura tarifaria de las tres empresas mas importantes.

**CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS TARIFAS DE LAS TRES EMPRESAS
MAS IMPORTANTES DE MEXICO, EN EL PERIODO 1° de OCT. 1994-1997**

(precios 1990 = 100)

SEB	CRECIMIENTO		ADO	CRECIMIENTO		GT	CRECIMIENTO	
	PORCENTUAL	%		FORCENTUAL	%		FORCENTUAL	%
<i>Turistar</i>	45,90		<i>UNO</i>	14,00		<i>O de MEXICO</i>	47,00	
<i>Futura</i>	28,00		<i>MAYA DE ORO</i>	37,50		<i>ETN</i>	19,80	
<i>Elite</i>	23,30		<i>ADO GL</i>	17,80		<i>P. PLUS</i>	28,70	
<i>T del Norte.</i>	34,50		<i>ServiPLUS</i>	25,50		<i>Serv. Coord.</i>	33,80	
<i>Chihuahuenses</i>	44,60		<i>P. de MORELOS</i>	11,60		<i>Via 2000 PLUS</i>	18,90	
<i>Cuachihuatlec</i>	17,90		<i>ADO</i>	22,80		<i>Via 2000</i>	24,00	
<i>Estrella Blanca</i>	32,60		<i>C. Colón</i>	13,60		<i>A de OCC.</i>	63,50	
<i>N de Sonora</i>	53,60		<i>AU</i>	28,80		<i>PEGASSO</i>	9,30	
			<i>SUR</i>	10,60		<i>SATELITE</i>	8,00	
			<i>VOLCANES</i>	33,90		<i>H. de Plata</i>	21,00	
Crecimiento Medio de las Tarifas del Sistema Estrella Blanca							35,05	
Crecimiento Medio de las Tarifas de Autobuses de Oriente.							21,57	
Crecimiento Medio de las Tarifas del Grupo Toluca.							27,38	
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Lujo.							29,25	
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios Plus.							21,84	
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Primera							25,78	
Crecimiento Medio de las Tarifas de los servicios de Segunda							34,83	
Crecimiento Medio de las Tarifas de Todo el Servicio de Transporte							27,92	

NOTA : Este cuadro se presenta como resumen de los datos asentados en la estructura tarifaria de las tres empresas de autotransporte, del primero de octubre de 1994 y primero de octubre de 1997.

FUENTE : Datos determinados a partir de la información expuesta en los cuadros sobre la comparación de la estructura tarifaria de las tres empresas mas importantes.

Para concluir diremos que en esta actividad económica, aunque en términos reales no ha incrementado mucho sus tarifas en base 1990, las utilidades en el peor de los casos se han mantenido producto de la existencia de un flujo regular de pasaje en todas las líneas y la prueba es que las líneas, a pesar del contexto de incertidumbre que priva en el año de 1998 por la caída de los precios del petróleo y el consecuente recorte presupuestal, están comprando equipo, que en efecto aunque es el más económico que hay en el mercado, representa una enorme erogación por parte de las empresas. En el caso de la línea ADO, se plantea sustituir en este año todo su equipo avante desde 1988 hasta 1991; Autobuses de Occidente pretende sustituir todo el parque vehicular de su línea y la Estrella Blanca compro 250 nuevos autobuses para destinarlos a sus diferentes líneas. Como ya se dijo, si los niveles de utilidad "no son como antes" por lo menos son lo suficientemente amplios como para garantizar la continuidad en la operación de la empresa. Sin lugar a duda, estas ganancias se han logrado a consecuencia de la recuperación de buena parte de la demanda tradicional que había sido absorbida por las líneas aéreas; se acepta que no se recuperó en su totalidad dicha demanda porque una fracción de esta permaneció en los servicios aéreos y otra se vio inhibida en su poder adquisitivo por lo que se retiró del mercado; no obstante al estar la población de México en crecimiento, la demanda potencial de los servicios de transportación terrestre también crece, asegurando en parte la obtención de utilidades, los niveles serán definidos según la capacidad que los empresarios demuestren en el manejo de sus empresas.

Por otra parte las tres empresas no compiten en tarifas; el simple hecho de revisar los cuadros que se han presentado se ve que en los destinos y servicios comunes, las tarifas casi son o son iguales, el hecho nos permite dislumbrar que se enfrenta una estructura de mercado repartido, tal y como ya se dio cuenta de ello. Dicha estructura se a establecido de común acuerdo entre los participantes del mercado, por ende la única competencia se efectúa en la forma en que se presta el servicio.

Mediante la comparación de algunas tarifas se puede distinguir como es que se compite mediante la prestación del servicio; tenemos el ejemplo en los viajes de México D.F. a la Ciudad de Guadalajara, en donde Turistar Ejecutivo cobraba en 1997 \$283 y Enlaces Terrestres Nacionales \$290, lo que significa una diferencia de \$7, la que se explica en que en E.T.N. se le sirve al pasajero un almuerzo más completo, lo que no ocurre en Turistar. En el caso de los viajes del Distrito Federal a Irapuato, tenemos que Futura tenía una tarifa de \$112, mientras que Primera Plus de \$121, la diferencia estriba en que en la primera no le ofrecen ningún comestible al pasajero y en la segunda si. Al interior del Grupo Toluca se repite el fenómeno, pero este tiene que ver con el equipo que presta el servicio, por ejemplo, Pegasso y Primera Plus ofrecen servicio idéntico a la Ciudad de Morelia, cobrando ambas \$110; mientras que Autobuses de Occidente cobraba a Morelia \$85 y Herradura de Plata \$90, debido a que en la primera se presta el servicio con equipo de más de 10 años de antigüedad en promedio, mientras que en la segunda se presta con autobuses de 5 años en servicio, también en promedio.

4.2).- INGRESOS Y GASTOS POR CONCEPTO DE OPERACION
DE LAS LINEAS DE AUTOTRANSPORTE, TOMANDO COMO MUESTRA
LOS GENERADOS EN UN VIAJE REDONDO MEXICO-TIJUANA,
ASI COMO LA INFLUENCIA DE OTROS COSTOS.

En esta parte se hablara con respecto a los ingresos formales que perciben las empresas por la transportación de pasajeros y los gastos generados por esta actividad; pero se enfrenta un problema muy fuerte, al no haberse tenido acceso a los datos especificos linea por linea y aun menos a nivel empresarial, se decidió tomar como muestra el viaje México-Tijuana, dado que esta corrida se considera tipo, debido a que tiene una duración de cuarenta y ocho horas, en las que el trabajo desempeñado por el autobús es continuo, además de que este ocupa tanto autopistas como carreteras de doble circulación (dos carriles), experimenta cambios de altura y climatológicos, en otras palabras, este recorrido es el más largo que se ofrece en el mercado y por su posición geográfica sintetiza las condiciones generales a las que son sometidos los autobuses de las diferentes lineas, haciendose por tanto representativo de las situaciones en que operan todos los autobuses; por otra parte en lo que es ésta ruta se ha experimentado a lo largo del lapso 1985-1997 el cambio de equipo, por lo que es de entenderse que aquí operaron desde los DINA serie 300, hasta los 360 y los Scantias-Marcopolo, es decir, los autobuses que han sido utilizados por las diferentes empresas en el periodo de estudio, han operado en esta ruta, lo que implica que los costos y gastos de operación que generan los autobuses en intervalos de 6,000 kilómetros en promedio. Ante estos detalles queda claro porque este viaje se considera tipo representativo de lo que ocurre a nivel nacional, pero se reitera que se tiene que contemplar dentro de los

intervalos especificados, pues de otra manera no coincidirían los gastos; por ejemplo mientras que un ELITE en el viaje redondo de México D.F. a Tijuana, recorre en números redondos los 6,000 Km. mencionados; un ADO los recorre en dos viajes redondos de México D.F. a Merida; en este caso ambos autobuses en recorridos diferentes, generan los mismos gastos, por otra parte, utilizando la información dada en el punto anterior, donde se observa la similitud entre tarifas, podemos determinar que los ingresos en cada línea son similares con un flujo regular de pasaje; por estas características, esta corrida es un viaje tipo, por ello con los elementos que se presentan en los cuadros se logra tener una percepción global de como los ingresos y gastos han evolucionado en las diferentes líneas del país pudiendo tener un panorama general de lo que ocurre al interior del sistema nacional de Autotransporte Público Federal de Pasaje.

Los ingresos que tiene una empresa que se dedica a la transportación federal de pasaje, son esencialmente producto de la venta de boletos; dicha venta ha experimentado cambios de forma y montos de manera concreta, producto del momento económico y del mismo desarrollo de las empresas. Los cuadros que al término de este apartado se presentan se puede percibir en el rubro de ingresos los términos Guías y Boletos; el primero representa el monto de los pasajes vendidos en taquilla, es decir en las terminales, mientras que el segundo representa el monto de los pasajes vendidos a bordo del autobús, que hasta el año de 1993 representa la venta de boletos de la denominada boletera, la que era un blok de boletos, los que se cortaban por precio según el destino del pasajero; pero para 1997 se

experimento un cambio, el que consintió en la sustitución de la boletera por los boletos de tijera, los que son de uso de despachadores e inspectores, dado que es más rápido su llenado, lo que permite la venta de pasajes de ultima hora, aunque este cerrada la venta en taquilla, por ya estar próxima la salida del autobús, dichos boletos constan de dos partes, una es la que permanece en poder del pasajero, en ella se expone el precio del pasaje, mientras que la segunda parte queda en poder del operador, esa parte también muestra el precio; esta fracción del boleto es utilizada por el conductor para proceder a la liquidación de la cuenta dado que funciona como dinero, con el que se paga ese pasaje concretamente.

En empresas como Autobuses de Oriente la modalidad del boleto de tijera no existe, toda la venta se ampara en los boletos de taquilla. En las líneas de primera y en el AU no existe la boletera, mientras que en las líneas de segunda si existe.

En Grupo Toluca el caso es similar, todas las líneas del servicio de primera no ocupan boletera, las de segunda si la utilizan.

En el Sistema Estrella Blanca es donde existe la doble modalidad de boletos ajenos a la taquilla; en todas las líneas de primera se opera con boletos de taquilla y de tijera, mientras que en las de segunda se opera con boletos de taquilla, tijera y boletera.

En el año de 1985, se observa que la venta de boletos de abordó es mayor mucho mayor que la de taquilla, debido a que la demanda que se ejercía era mayor a la oferta, esto propicio que el pasaje se desplazara a los caminos para tomar el autobús, y por consecuencia lógica este por lo regular casi no entraba a las terminales. Para

abril de 1993 encontramos un cambio en dicha composición, pues al reponerse el equipo e incrementarse la flota vehicular, la oferta se vio ampliada con lo que el pasaje de forma natural dejo de salir a los caminos y volvió a acudir a las terminales.

En noviembre de 1993, se observa que se mantiene la composición en la venta de boletos, la mayor parte de esta se sigue realizando en taquilla, pero tanto la venta en taquilla como a bordo se vio fuertemente disminuida, producto de la reducción de las tarifas del transporte aéreo, aun por debajo de las tarifas del transporte terrestre lo que llevo a un desplazamiento del pasaje, el que de ocupar autobús, en ese momento, masivamente ocudo el avión, lo que produjo la ausencia de pasaje en las lineas de autobuses, y es hasta 1997, en que se tiene una recuperación palpable, la que manifiesta dos cosas, la recuperación de los niveles tarifarios como tales, así como una afluencia base de pasaje, más no la recuperación de los cupos. al igual que en 1985; año en que todas las corridas se realizaban con el cupo. En 1997, las corridas no se realizan con el cupo, caso concreto de las de ruta larga y una buena parte de ruta mediana.

El enorme problema en términos reales que hoy en día enfrentan las grandes empresas es el nivel de afluencia de pasaje, el que no se ha recuperado totalmente. El incremento de las tarifas a permitido una recuperación del ingreso por viaje, según lo demuestran los cuadros, pero el pasaje que fluye en las distintas lineas y rutas, no es suficiente como para movilizar la totalidad de la flota vehicular con que cuenta cada línea, es decir la estructura de viajes de cada línea y que como ya se sabe se denomina roll, no tiene los viajes

suficientes como para que trabajen todos los autobuses, pues en general la oferta es mayor que la demanda; dicho sea de otra forma en casi todas las líneas un buen número de sus autobuses están a la espera de que otra unidad sufra averías que le impidan seguir cubriendo su kilometraje, para entrar a reemplazarla, esta espera llega a ser hasta de cuatro días, en los que se entiende que la unidad no genera utilidades, pero sí gastos dado que hay que cubrir la letra del autobús; no debe olvidarse que casi todas las líneas tienen adeudo por la adquisición de su equipo; dicho adeudo debe cubrirse como es sabido trabaje o no trabaje el autobús. En el cuadro podemos observar en precios constantes como hay un incremento en el nivel de ingresos del año de 1985 a abril de 1993, el que es producto del aumento natural de la tarifa, sin embargo para noviembre del mismo año los ingresos caen fuertemente, aunque la tarifa aumenta, debido a lo que reiteradamente se ha explicado y que fue la reducción de las tarifas aéreas a un por debajo de las cobradas por el transporte aéreo y para 1997 se enfrenta un repunte en los ingresos, producto de la renivelación de las tarifas del transporte aéreo, lo que permitió que mucho pasaje retornara a ocupar el autobús como tradicionalmente lo hacía; pero es ahora la situación económica imperante, posterior a la crisis de 1994 la que impide que se recupere la demanda, pues esta no cuenta con recursos para poder viajar, restringiendo el nivel de ingresos que realmente puede alcanzarse y por lo que en muchas ocasiones no las empresas, si no los socios como tales en el caso de los que administran directamente sus autobuses, tal y como se expuso en el capítulo tercero no están en posibilidad de reparar el equipo o en el caso de las unidades

antiguas, no pueden reponerlas. Podemos corroborar de forma clara como es que el flujo de pasaje no ha recuperado sus niveles óptimos; en el año de 1985, el pasaje México-Tijuana sencillo tenía un precio nominal de \$26.00, y que de acuerdo con el monto de ingresos para ese año, nos permite determinar que los autobuses transportaban 38 pasajeros de ida y otros 38 de vuelta, estando en posibilidad de transportar 39, es decir, en el sistema camionero mexicano, veía ocupado el 100% de su capacidad; para 1997 utilizando los datos presentados en los cuadros del presente capítulo, y tomando en consideración que las unidades que actualmente se ocupan, tienen capacidad para transportar 44 pasajeros, tenemos que el viaje se desempeña con 23 pasajeros de ida y 22 de vuelta, lo que representa el 50% de ocupación, y sin considerar las unidades que permanecen periodos de varios días desmovilizadas, pues no se disponía de dicho dato. En términos reales se puede entender que de julio de 1985 a abril de 1993, los incrementos experimentados por los ingresos son producto del alza tarifaria, teniendo esta una afluencia de pasaje constante; mientras que los aumentos que acontecieron de noviembre de 1993 a agosto de 1997, son tan pronunciados debido a los incrementos naturales de la tarifa y la recuperación en parte de la afluencia de pasaje; pero si observamos cual ha sido el incremento real entre los años 1985 y 1997, tenemos que es del 45.50% el que es mucho menor al experimentado de noviembre de 1993 a agosto de 1997, y al percatarnos cual es el aumento real del ingreso de abril de 1993 a agosto de 1997 que es de 4.43% hace evidente que la demanda todavía no se ve recuperada y que dicha depresión dado el periodo en que acontece no

es imputable a la acción de competidores, si no a la situación económica.

Una vez revisados los ingresos, se procede a tratar los gastos que la operación genera, es decir que es lo que requiere el autobús para movilizarse y prestar el servicio; en estos gastos no se incluyen ni reparaciones, mantenimiento o amortización de la deuda del autobús.

Un gasto que hoy es común es el ejercido en la compra o renta de películas para el equipo de video de abordaje del autobús. Este gasto como tal en el caso del alquiler resultó muy oneroso, por lo que se procedió a adquirir películas propias por autobús reduciendo de forma real este gasto; cabe distinguirse que antes de la reposición del equipo, las unidades no contaban con sistema de video, por lo que es de entenderse que dicho equipo incide en el costo del pasaje. Para el año de 1998, en todas las líneas que cuentan con sistema de video, se prohibió a los conductores utilizar películas que no provea la empresa, para así asegurar determinada calidad en el servicio, los operadores tienen que solicitarlas viaje por viaje, lo que implica la generación de un nuevo gasto para la sociedad pues los cassettes son realizados especialmente para las líneas.¹

El peaje por uso de autopistas es otro de los gastos interesantes; se observa que en julio de 1985 la erogación por este concepto no es muy fuerte, debido a que la existencia real de autopistas era mínima, desarrollándose el trabajo en carreteras federales (libre), pero para el año de 1993 con el Plan Nacional de Autopista, la construcción de estas se hizo algo cotidiano, impactando casi inmediatamente a las líneas de autobuses, las que

empezaron a desempeñar el grueso de sus operaciones por caminos de cuota, por ello, para abril de 1993 se incremento fuertemente el gasto por este concepto dado que se empezo la ocupación intensiva de autopistas. En noviembre de 1993 se detecta un fuerte aumento en este gasto, el que es producto del alza de las cuotas de peaje y no propiamente de la ocupación y aunado al derrumbamiento de los ingresos, propicio que los transportistas no hicieran uso alguno de las autopistas, lo que para 1994 llevo casi a cero los gastos por este concepto.

A finales de 1995 las empresas concesionarias de las autopistas firmaron convenios con las lineas de autobuses, estos convenios establecian cuotas preferenciales por peaje, siempre y cuando se garantizara el transito por autopistas de todos las corridas cuyo itinerario lo permitiera, por otra parte se establecieron mecanismos para el pago del peaje, los autobuses fueron dotados de un componente denominado tarjeta Yave, la que se fija en el parabrisa izquierdo a la altura del tablero. El autobús al arribar a las casetas de cobro, tiene que ocupar las del lado derecho que son para su uso exclusivo, al entrar un ojo electrónico detecta la tarjeta, haciendose un cargo automatico a cuenta del autobús, el que sera liquidado a fin de mes por la linea; la tarjeta ICA tiene el mismo propósito, solo varia el modo de uso; el conductor al arribar a las casetas, tiene que entregar la tarjeta al empleado de la autopista, este registra en la computadora el número de la tarjeta y procede a devolverlas. Estos mecanismos ofrecen grandes ventajas, en primer lugar que las tarifas que se pagan por concepto de peaje son menores dado el carácter de preferencia y en segundo lugar el hecho de pagar el peaje por mes,

permite retener recursos por plazos mensuales, para utilizarlos en otras necesidades. El que el año de 1997 muestre una tasa de crecimiento real negativa en este concepto, se debe a que las tarifas que paga realmente son un poco menores.²

Otro gasto que no es oneroso, pero sin embargo se ejerce es el pago por cargar el equipaje en la aduana; en el trayecto Tijuana-México, en la Ciudad de Sonoyta Sonora, el autobús es sometido a revisión aduanal por lo que es descargado el equipaje y vuelto a cargar, teniendo un precio dicha maniobra, aquí el gasto radica realmente en el tiempo que se por dicha revisión se prolonga el viaje, que en temporada de vacaciones llega a ser hasta de 18 horas.

Otros gastos que se realizan por viaje son el aseo del autobús y el lavado de las fundas de los asientos. En un viaje México-Tijuana, la unidad durante el recorrido de ida es barrida y trapiada tres veces, y durante la vuelta otras tres, con lo que tenemos que el aseo promedio es de 16 horas; este rango se observa en todas las líneas, en los recorridos que duran hasta 16 horas, los autobuses no son aseados durante el trayecto y en los recorridos de 24 horas se asean una vez; esta acción también genera un gasto. Las fundas de los asientos son retiradas al retorno del autobús a su base para ser lavadas; en el caso del viaje México-Tijuana, esto ocurre cada 5 días, es decir cada viaje y para los viajes de menos tiempo, las fundas se retiran en tiempo acumulado, es decir a los 5 días de uso como tales, aunque estos impliquen la realización de varios viajes, se destaca que las empresas actualmente cuentan con equipo para lavar fundas, con lo que han podido reducir los montos pagados por este concepto.

El gasto central y que permite la operación del autobús es los pagos realizados por concepto de diesel; esta erogación es muy importante, pues junto con el pago por peaje se utilizan como indicadores para determinar el momento en que deben ser revisadas las tarifas de acuerdo a todos los gastos. En un viaje México-Tijuana se consumen 2229 litros de diesel, al ser cantidades tan altas se puede deducir que el incremento mensual que sufre el precio del combustible afecta sensiblemente a la tarifa; es de destacar que a pesar de ello las empresas realmente en términos monetarios no ha expresado grandes incrementos en ella, si no por el contrario, esto se debe a las medidas implantadas para evitar el consumo excesivo, entre estas medidas tenemos la presencia de personal en las gasolineras supervisando el repostamiento, para verificar el volumen y precio de este, además de limitar el uso del aire acondicionado solo cuando haga falta. Parte del ahorro que obtienen las empresas lo utilizan para pagar los sueldos del personal que supervisa estas actividades. Es importante destacar que el equipo nuevo, justamente por serlo, muestra un mejor aprovechamiento del combustible, por lo que el consumo actual es menor al registrado en 1985. En caso del aceite, se utiliza este durante el viaje para compensar las cantidades que el propio motor desecha al eliminar los desechos; las cantidades son regulares, y el monto de los pagos por este insumo queda en función a los movimientos que experimenten sus precios.

El total de los gastos de operación, se han visto incrementados realmente durante los periodos de revisión, salvo en 1997 en que experimentan una reducción, producto del manejo óptimo de los recursos, que ha llevado a reducir gastos, principalmente en lo que

se refiere al combustible, más no porque se hayan reducido los precios de los rubros del gasto.

Acabamos de mencionar cuales son los gastos básicos de operación, cuyos montos monetarios al deducirse de los ingresos, nos permite obtener la utilidad de operación. Esta utilidad de operación sufrió un gran incremento el periodo comprendido entre 1985 y 1993, producto de los aumentos tarifarios; como ya se ha mencionado en noviembre de 1993, las utilidades experimentaron un fuerte desplome a consecuencia de la competencia que ejercían las líneas aéreas, pero para 1997 estas utilidades se ven incrementadas por el aumento en las tarifas y la reducción en el monto monetario de lo gastado, constituyendose este hecho como un excelente apoyo a las utilidades ya que el pasaje en lo que respecta a su afluencia no se ha recuperado, lo que hace en este momento muy difícil la reposición del equipo ya que las utilidades no presentan una regularidad.

En una empresa de autotransporte se generan más gastos, pero hay que cubrirlos con las utilidades; la amortización de la deuda contraída por la compra de equipo por ser mensual es el gasto más pesado y si no se toma en consideración que el socio este pagando un permiso, el pago alcanza la cantidad de \$15,000, durante 5 años; es de destacar que el equipo en los últimos años presenta aumentos pasmosos en sus precios, por ejemplo un modelo 86 nuevo costaba \$36,000 para pagar en dos años; un modelo 87 tenía un precio de \$57,000 para pagar también en dos años, un 88 alcanzo la enorme cotización de \$270,000 para pagar en tres años, un 89 costo \$350,000 para pagar en 4 años, el modelo 1990 alcanzo los \$420,000, mientras que el modelo 91 se situó en \$480,000. Los autobuses importados, y el

equipo DINA modelo 92 costo \$900,000 para pagar en 5 años, sobre este equipo se paga la letra de \$15,000. Los modelos 97 han alcanzado el enorme precio de \$1,600,000, para pagar en 5 años con un enganche de \$200,000, dicho enganche constituye para los socios que perciben sus alcances por el kilometraje que recorre el autobús, el equivalente entre cuatro y seis meses de trabajo del autobús, partiendo del supuesto que nada le ocurra. la mensualidad de un ultimo modelo alcanza hasta los \$27,000.³

Existen también los gastos por concepto de reparaciones y mantenimiento, que también se han elevado demasiado, ya que las refacciones son importadas; por ejemplo un medio ajuste de motor en el que se sustituyen pistones y camisas tiene un precio de \$70,000, una caja de velocidades \$80,000, un diferencial \$20,000, el compresor del aire acondicionado \$25,000, una llanta \$3,000, un parabrisa \$2,500, los motores tienen que afinarse mensualmente además del servicio obligatorio cada 3000 kilómetros, no se menciona el precio de estos ya que se efectúan en los talleres de las empresas.⁴

Como ya se menciono, en las líneas de administración directa, estos gastos se deducen de los alcances de los socios, mientras que en las líneas en que se trabaja por concentración de cuentas muchos de estos gastos se prorratan, pero tienen el mismo efecto, disminuyen demasiado los alcances por autobús y la única forma real de resolver el problema es mediante el incremento del flujo de pasaje, no debe olvidarse que bajo ninguna circunstancia los camioneros fijan las tarifas por debajo de sus costos, tal como en algún momento lo hicieron las líneas aéreas.

En otro orden de cosas y a partir de lo exhibido en los cuadros tenemos que en el periodo comprendido en los años de 1985 a abril de 1993 se tuvo una excelente afluencia de pasaje, la que permitió un buen nivel de ingresos por autobús para cada línea; pero es al final de 1993 cuando se observa una caída drástica producto de la ausencia de pasaje, la que fue provocada por la reducción de las tarifas del transporte aéreo; como ya es sabido en 1994 se suscito la crisis, propiciándose que el poder adquisitivo de la población se disminuyera, lo que provoco que para el año de 1997 con la recuperación de las tarifas aéreas, el flujo de pasaje no retorno a las líneas de autobuses en la misma cuantía que en 1993: pero sin embargo como ya se dijo garantiza la operación de las líneas y un nivel de utilidades. En el mismo orden de cosas se destaca que fue la década de los años setenta y ochenta donde mayor esplendor alcanzo esta rama de la economía como negocio; teniendo el punto más alto en el periodo 1985-1987.

Con respecto a los gastos, podemos ver que estos han tenido un comportamiento ascendente, lo que poco a poco al paso del tiempo disminuyo las utilidades. En 1985 detectamos el nivel real más bajo de dichos costos; posteriormente en 1997 estos disminuyen con respecto a finales de 1993, debido a los convenios sostenidos con los concesionarios de las autopistas, lo que permitió reducir el peaje; pero sin lugar a duda lo que hoy presiona mayormente las utilidades es el costo de las refacciones que se requieren para reparar los autobuses y como tal el precio de los mismos, lo que cada vez los hace más inaccesibles para los socios primeramente y después para las empresas.

Se debe tener en cuenta que las políticas de incremento mensual de los combustibles, impactan las utilidades constantemente, aunque como ya se menciono se hace lo posible para que no aumente en demasia la tarifa. además, la totalidad de insumos sufren incremento en sus precios generalmente en las temporadas altas de pasaje, obligando necesariamente a incrementar las tarifas.

Para concluir diremos que las tarifas son establecidas de acuerdo a los costos de operación y no con respecto a la oferta y demanda. Las pequeñas diferencias tarifarias que existen en los mismos servicios en diferentes empresas, se encontró que se deben concretamente al tipo de equipo utilizado; por otra parte las tarifas mismas manifiestan que hay acuerdos entre las diferentes empresas del transporte para fijarlas, de esta forma se prueba que no existe un mercado de Autotransporte competitivo, porque si lo fuera, se competiría en tarifas y servicio, y no solo en servicio como se pretende, tampoco se debe olvidar la idea de la tradición, muchas empresa cuentan con una clientela regular que por años se ha inclinado por ellas, lo que restringe a un más la competencia y es justamente esta tradición lo que en buena parte ha impedido el éxito de nuevas empresas.

Todos los datos que han sido expresados en el presente apartado (4.1) se estructuran en los cuadros que a continuación se presentan, concluyendo la exposición del capítulo.

(cap-4c)

RELACION DE INGRESOS Y GASTOS DEL TRANSPORTE PUBLICO FEDERAL EN												
UN VIAJE REPRESENTATIVO MEXICO-TIJUANA EN LOS AÑOS 1985, 1993, Y 1997.												
(1890=100)												
RUBRO	P r e c i o s c o n s t a n t e s						P r e c i o s c o r r i e n t e s					
	Jul-85	Abr-93	Nov-93	Ago-97	Jul-85	Abr-93	Nov-93	Ago-97				
INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
GUIAS	441.50	15347.60	5574.00	30089.00	1816.87	8863.50	3582.26	9973.15				
BOLETOS	1540.90	2338.00	1557.00	5724.00	6341.15	1502.57	1000.84	1897.25				
TOTAL	1982.40	17685.60	7131.00	35813.00	8158.02	11386.07	4582.90	11870.40				
GASTOS												
PELICULAS	N/E	N/E	120	155	N/E	N/E	77.12	51.38				
PISTAS	6.20	949.00	1815.00	2912.00	25.51	609.90	1168.45	965.20				
ADUANAS	0.50	20.00	20.00	20.00	2.09	12.85	12.85	8.63				
ACEITE	6.00	30.00	40.00	60.00	24.68	19.28	25.71	19.89				
ASEO	2.80	174.50	70.00	262.00	11.52	112.15	44.99	86.84				
FUNDAS	3.00	35.00	38.00	56.00	12.35	22.49	24.42	18.56				
DIESEL	94.10	1721.88	2730.00	5395.00	387.24	1106.47	1754.50	1788.20				
TOTAL	112.60	2930.16	4833.00	8860.00	463.37	1863.14	3106.04	2936.69				
UTILIDAD												
DE												
OPERACION	1869.80	14755.44	2288.00	26953.00	7694.65	9482.93	1476.86	8933.71				
FUENTE:	Datos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a conductores de las líneas Tres Estrellas de Oro											
	(1985-1993) y ELITE (1997)											

RELACION DE INGRESOS Y GASTOS DEL TRANSPORTE PUBLICO FEDERAL EN
UN VIAJE REPRESENTATIVO MEXICO-TIJUANA EN LOS AÑOS 1985, 1993, Y 1997.

	tasas de crecimiento					tasas de crecimiento			
	P r e c i o s c o r r i e n t e s .		P r e c i o s c o n s t a n t e s .			P r e c i o s c o r r i e n t e s .		P r e c i o s c o n s t a n t e s .	
RUBRO	Jul-85	Abr-93	Nov-93	Ago-97	Jul-85	Abr-93	Nov-93	Ago-97	
INGRESOS	%	%	%	%	%	%	%	%	
GUIAS	3376.24	-63.68	439.81	442.88	-63.68	178.40			
BOLETOS	51.73	-33.40	267.63	-76.30	-33.40	89.60			
TOTAL	792.13	-59.68	402.22	39.32	-59.68	159.01			
GASTOS									
PELUCULAS	N/E	29.17	N/E						
PISTAS	15206.45	91.25	60.44	2280.40	91.25	-33.38			
ADUANAS	3800.00	0.00	0.00	524.86	0.00	-17.25			
ACEITE	400.00	33.33	50.00	-21.92	33.33	-48.43			
ASEO	6132.14	-59.89	274.29	873.27	-59.89	-22.64			
FUNDAS	1066.67	8.57	47.37	82.20	8.57	93.04			
DIESEL	1729.61	58.57	97.62	185.73	58.57	-24.00			
TOTAL	2502.27	64.94	83.32	306.40	64.94	1.92			
UTILIDAD DE OPERACION									
OPERACION	689.15	-84.43	1072.89	23.24	-84.43	504.91			

FUENTE: Estas son tasas de crecimiento, obtenidas de los datos del cuadro anterior.

NOTAS PARA EL CAPITULO NUMERO CUATRO.

1.- En el año de 1992 se inicio la instalación de equipo de video en los autobuses, cabe mencionar que dicho componente costo \$14,000, lo que signífico un desembolso importante para los inversionistas. Hasta la fecha, ya que el pasaje exige el servicio de video, este tiene que ser mantenido y reparado para que pueda operar regularmente, lo que exige nuevas erogaciones, las que impactan negativamente en las utilidades del autobús y lo que signífico la instalación del equipo fue el aumento del costo del pasaje de forma innecesaria, pues a partir de una apreciación personal, se da uno cuenta que la mayor parte del pasaje, se duerme al empezar la película.

2.- En 1997, tras la quiebra de las empresas concesionarias de las autopistas, el gobierno de la República, mediante el Plan Nacional de Rescate Carretero, tomo posesión de varias autopistas, respetando en todos los casos las tarifas y formas de pago que fueron convenidas con las diferentes líneas de autobuses.

3.- Los datos presentados en este párrafo, fueron proporcionados por distribuidores de Diesel Nacional y Mexicana de Autobuses; precios se expresaron en nuevos pesos.

4.- Precios proporcionados por Súper Diesel México, Refrigeración Carrier, Michellin y diversos proveedores de refacciones para autobuses.

C A P I T U L O N U M E R O 5.
PERSPECTIVAS DE ESTAS EMPRESAS DENTRO
DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

5.1) DISPOSICIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO PARA EL TRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE EN MEXICO.

El Autotransporte Publico Federal de Pasaje en México, es más competitivo a nivel internacional que el de los Estados Unidos; se puede verificar esta situación con solo ver el tipo de unidades y el equipamiento con que cuentan, apreciandose la superioridad del equipo mexicano, además de que la capacidad de los conductores mexicanos les permite operar la unidad en cualquier tipo de camino. lo que no puede hacer el conductor estadounidense.

Hasta el presente momento se ha revisado la conformación de las tres empresas de Autotransporte Publico Federal de Pasaje más importante en el marco del mercado nacional, por lo que se hace indispensable revisar la situación que las empresas Sistema Estrella Blanca, Autobuses de Oriente y Grupo Toluca tienen ante la competencia internacional.

El Tratado de Libre Comercio establece un calendario para la remoción de las barreras a la prestación de los servicios de transporte terrestre de pasajeros entre México, Canadá y Estados Unidos: por otra parte se definieron los tiempos para la implementación de normas técnicas y de seguridad compatibles sobre transporte terrestre. El Tratado preve un aumento gradual de la competencia en el servicio fronterizo a fin de proporcionar igualdad de oportunidades en el mercado de transporte terrestre en América del Norte. Las disposiciones acordadas en el Tratado de Libre Comercio teóricamente tienen el objetivo de garantizar que las empresas de transporte terrestre de los tres países alcancen amplios beneficios,

sin quedar ninguna en desventaja; sin embargo el T.L.C. no toma en cuenta factores subjetivos como lo es la lealtad del pasajero por su línea, además de la fortaleza financiera de las empresas participantes, lo que sin duda alguna moldea el mercado en este momento de transición, por ello la prestación del servicio en la franja fronteriza se realiza al margen del T.L.C. en base a acuerdos entre los participantes, tal y como se aprecia en lo que se expone más adelante.

El Tratado de Libre Comercio en lo que respecta al Servicio de Administración de Centrales Camioneras de Pasajeros y Servicios Auxiliares. dentro de lo que es el Transporte de Pasajeros, nos dice que se requiere de permiso otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para establecer u operar una terminal de autobuses. Sólo los nacionales mexicanos y empresas mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros podrán obtener tal permiso. Los inversionistas de otra parte o sus inversiones no podrán participar, directa o indirectamente, en empresas establecidas o por establecerse en territorio mexicano dedicadas al establecimiento u operación de terminales de autobuses.

Con respecto a empresas establecidas o por establecerse en territorio mexicano, que se dediquen a esta actividad, solo podran detentar directa o indirectamente tres años después de la fecha de la firma de este tratado (1997) sólo hasta un 49% en la participación de la empresa; siete años después de la fecha en que entro en vigor el tratado (2001) hasta un 51% en la participación de las empresas y

diez años después (2004) pueden ejercer hasta un 100% en la participación de las empresas.¹

Con lo que respecta a la operación de las líneas de autobuses propiamente dichas, el T.L.C. nos dice que se requiere permiso expreso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para la institución de las empresas. Solo a los nacionales y empresas mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros podrán proporcionar tales servicios; mientras que las empresas de Estados Unidos y Canadá, pueden obtener permiso para operar desde sus países.

Las inversiones extranjeras, no podrán participar, directa o indirectamente en empresas establecidas o por establecerse en el territorio de México para prestar los servicios de transporte por autobús.

Las personas de Canadá o Estados Unidos estarán autorizadas para prestar Tres años después de la fecha de la firma de este Tratado, los servicios transfronterizos de transporte de pasajeros de forma regular de o hacia México.

En lo que respecta al calendario y los montos de inversión que regula la participación extranjera en las empresas establecidas o por establecerse en territorio mexicano, es idéntico al que rige la actividad de construcción y operación de terminales.²

De acuerdo en lo dispuesto en el T.L.C. al entrar este en vigor, los Estados Unidos debieron modificar la moratoria que aplicaba para el otorgamiento de permisos para la presentación de servicio de autobuses, para así permitir a las empresas de autobuses turísticos y fletados brindar sus servicios en el mercado transfronterizo

estadounidense. Las empresas canadienses de autobuses no estaban incluidas en la moratoria estadounidense. Canadá, sin ningún tipo de restricción permite que las empresas de autobuses turísticos y fletados para tal servicio tanto de México como de los Estados Unidos, obtengan autorización para prestar sus servicios en su territorio, dando prioridad a las empresas de sus ciudadanos.²

A pesar de lo especificado, tres años después de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (1997) los Estados Unidos debieron de permitir que las empresas mexicanas de autotransporte de pasajeros prestaran el servicio transfronterizo con itinerario fijo a cualquier parte de su territorio. lo que no fue cumplido. Es necesario recordar que antes de la puesta en marcha del T.L.C., Autotransportes Tres Estrellas de Oro, constituyo la línea Three Gold Star, bajo sociedad con un ciudadano México Americano que poseía permisos. La línea prestaba servicio de la Ciudad de Tijuana a la de los Angeles; su institución permitió en su momento que la negativa del gobierno de los Estados Unidos para cumplir con lo pactado en el Tratado no perjudicara los intereses de los autotransportistas mexicanos. Esta experiencia sentó las bases para el entendimiento interempresarial, bajo el que actualmente se presta el servicio.

Las empresas mexicanas de Autotransporte Publico Federal de Pasaje, no recibieron apoyo del gobierno de la República, ante la negativa del gobierno de los Estados Unidos de cumplir con lo acordado en el Tratado de Libre Comercio por ello, tomando como base el servicio que ya prestaban a la Ciudad de los Angeles y ejerciendo

la fuerza de las empresas, indujeron a Greey Haund a firmar un acuerdo que neutralizara las barreras impuestas por el gobierno de los Estados Unidos, pero fue tal su alcance, ya que logro desplazar las disposiciones del Tratado con respecto a la prestación del servicio.

El gobierno de los Estados Unidos se opuso a la ejecución de las disposiciones del T.L.C. debido a que recibió presiones por parte de los propietarios de las líneas de autobuses estatales, debido pues estas se muestran como entidades que no están en capacidad óptima de competir en el mercado, en primer lugar porque el equipo con que cuentan no es tan moderno como el Mexicano y en segundo lugar, el tipo de trabajo que enfrentan las líneas mexicanas se presta más para otorgar el servicio de transporte local en los Estados Unidos, por la experiencia que tienen en el manejo de boletos de abordaje y operatividad en el pasaje fuera de terminal, lo que nunca se aplicó en esas líneas, así mismo tal y como se dijo, el equipo de las líneas mexicanas es mucho mejor.

La maniobra del gobierno estadounidense para evitar el tráfico transfronterizo, consistió en imponer restricciones a partir del argumento de que las líneas mexicanas no cumplen con las normas de seguridad para la circulación; los transportistas mexicanos acudieron ante las instancias correspondientes, las que no les dieron respuesta, situación que condujo a la toma de fuertes medidas, tal y como ya se dijo; se concertó un convenio con Greey Haund, quien aceptó por dos grandes motivos; el primero, a pesar de ser una línea nacional, tiene las mismas restricciones técnicas que las estatales y en segundo lugar el temor de perder su posición ante una posible

represalia de las líneas mexicanas; así pues se sentaron las bases para la comprensión empresarial.

Al séptimo año de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, si no acontece otra cosa, México permitirá un 51% de inversión canadiense y estadounidense en compañías mexicanas de autobuses. Al mismo tiempo, Estados Unidos eliminará la moratoria al otorgamiento de permisos para la prestación del servicio de transporte para empresas con 100% de capital mexicano. Diez años después de la entrada en vigencia del libre comercio, México permitirá un 100% de inversión extranjera en las empresas de autobuses."

Por otra parte, con base al compromiso de los tres países para mejorar los niveles de salud, de seguridad y de proteger a los consumidores y al medio ambiente, los tres países miembros del Tratado de Libre Comercio han hecho compatibles las normas relativas al autotransporte de pasaje, comprendiendo:

- Vehículos, incluidos equipo con llantas y frenos, peso y dimensiones, mantenimiento y reparación y niveles de emisión.
- Pruebas no médicas y licencias para conductores de autobuses.
- Normas médicas para conductores de autobuses.
- Señalización en las carreteras y cumplimiento de los requisitos de seguridad en autotransporte.

Cinco años después de la entrada en vigor del tratado, los tres países establecerán un comité de funcionarios gubernamentales para realizar consultas sobre la efectividad de la liberalización en el sector, los problemas específicos de la industria del autotransporte en cada país y los efectos no anticipados por la liberalización del sector. A más tardar siete años después de la entrada en vigor del T.L.C. las consultas también versarán sobre la posibilidad de desregularizar en mayor medida los servicios de transportación terrestre de pasajeros. Los resultados de estas consultas se remitirán a la comisión de comercio del T.L.C. para tomar las medidas pertinentes.

Sera interesante ver que posición tomaran los empresarios ante estas disposiciones, ya que los acuerdos empresariales, han sentado las bases que permiten el resguardo mutuo de los respectivos mercados.

5.2).- PERSPECTIVAS DEL AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJE ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

Una vez revisado el esquema del Tratado de Libre comercio, se nos presenta la siguiente situación; de las tres grandes empresas que hemos estudiado, dada su organización en el mercado interno, dos pueden competir internacionalmente y solo una con grandes ventajas; se dice esto debido a que el mercado de Grupo Toluca, no tienen acceso masivo a la frontera, ya que las tres principales empresas que lo componen, así como todas sus líneas salvo una, se encuentran contenidas territorialmente en el centro del país, el único contacto que tiene se restringe a Matamoros, Reynosa y Cd. Juarez, exclusivamente por medio de Omnibus de México, dicho acceso no es utilizado, debido a los convenios existentes entre las diversas empresas para evitar la invasión de rutas, además de que el ingreso al mercado internacional no es de su interés, pues su nivel de operaciones en su propio mercado es bastante alto. Por otra parte ADO si tiene acceso masivo a la frontera, pero queda restringido a la línea Matamoros-Reynosa, por ello los beneficios que pudiese tener no son muchos, sin embargo, al cubrir la totalidad de la frontera sur del país y aunado a los convenios celebrados con las otras líneas y las negociaciones de acuerdos de libre comercio con Centroamerica, ADO muestra un mayor interés por ingresar a ese mercado, lo que haría con grandes ventajas, al no existir virtualmente un competidor a su altura; mientras que el Sistema Estrella Blanca tiene acceso en masa a la totalidad de la frontera norte, desde Matamoros hasta Tijuana, quedando por tanto esta empresa en posibilidad de obtener buenos beneficios, pues esta en la perspectiva de tener variedad en la

prestación del servicio y con dos ventajas, la de controlar su mercado interno y de ser sus líneas técnicamente superiores a las líneas de los Estados Unidos. Con respecto a la propia ruta del Sistema Estrella Blanca, de los estados que cubre esta, proviene la mayor parte del flujo migratorio de mexicanos a los Estados Unidos y si lo aunamos al hecho de que esta empresa cuenta con convenio de transbordo de pasaje con ADO y que a su vez este ingresara a Centroamerica, estaríamos ante una gran conexión de transporte interfronterizo a nivel Nacional.

Para iniciar las negociaciones del T.L.C. en un primer momento se constituyo un grupo negociador, el que incluyo tanto a empresarios como a funcionarios del gobierno de México como de Estados Unidos. Asi se pudo estar en posibilidad de lograr acuerdos que permitiesen la prestación del servicio internacional de Autransporte. Los avances obtenidos aunque no imputables a dicho grupo, fueron muy importantes: entre otros, podemos mencionar la firma de los memorandums de entendimiento, uno para facilitar los viajes de fletamiento y turismo en autobús y el otro, para el reconocimiento reciproco de las licencias de conductor. Asi también, México se integro a la alianza de seguridad para vehículos comerciales, con el propósito de lograr una armonización en los procedimientos de inspección; se han agilizado los tramites fronterizos, reduciendo los tiempos de espera para poder cruzar la frontera; y se tuvo un programa de trabajo para llevar a cabo la armonización de normas técnicas y de seguridad, a efecto de evitar que estas se conviertan en barreras comerciales.

Es importante mencionar que estos avances, salvo los estrictamente jurídicos se consiguieron en buena medida por las negociaciones que paralelamente realizaron los empresarios tanto mexicanos como estadounidenses, con ello se propicio la eliminación de este grupo y se paso al entendimiento directo entre empresas, concretamente entre Greey Haund y Estrella Blanca; por otra parte dicho trato se vio intensificado debido a que las negociaciones del T.L.C, no se hicieron consultando a los empresarios interesados (Tres Estrellas de Oro y Estrella Blanca), además las trabas puestas por el gobierno de los Estados Unidos, constituyeron fuertes barreras, las que pusieron en peligro la posición de Greey Haund; esta situación llevo a esta linea a aceptar el convenio que le fue ofrecido por el Sistema Estrella Blanca, tal y como ya se ha mencionado.

Como se menciona en el T.L.C, las empresas de autobuses de México prestarán sus servicios transfronterizos con itinerario fijo, hacia todo el territorio de Estados Unidos. México otorgará el mismo trato a las compañías de autobuses de los otros dos países; este punto específico fue tratado por los empresarios lograndose el convenio ya mencionado, con el que se norma en el presente la prestación del servicio, Greey Haund sigue entrando sin ninguna restricción a las ciudades fronterizas mexicanas, mientras que la Estrella Blanca mediante la constitución de las líneas Transportes Americanos y Crucero, presta con la primera el servicio de transporte de pasajeros de la Cd. de Queretaro a Hudston Texas y con la segunda el servicio lo otorga en la línea Tijuana-Los Angeles-Finnhs-Agua Prieta, con ello se dio un gran avance empresarial hacia la defensa común e integral del mercado.

Los rubros principales que se consideraron en la negociación del T.L.C. con respecto al transporte fueron: las normas básicas indispensables para proteger al consumidor, la salud pública y el medio ambiente para evitar que estas se conviertan en obstáculos al comercio, las que se aplican cabalmente por ambas partes, recordemos que esta temática se expresa en el primer apartado de este capítulo; por otra parte, toda la normatividad es asumida con el fin de evitar tanto por parte de la Estrella Blanca y Greey Haund que las disposiciones del gobierno de los Estados Unidos y las debilidades del gobierno mexicano, perjudiquen su posición en el mercado.

Al momento de entrar en vigor del tratado de libre comercio, los empresarios mexicanos de autobuses turísticos, quedaron en posibilidad de ofrecer sus servicios en Estados Unidos en el mercado transfronterizo. Canadá por su parte, sigue permitiendo a los operadores de ambas partes obtengan autorización para prestar estos servicios en su país.

Con esta actitud expuesta queda algo muy claro, a los empresarios de Estados Unidos y México, les interesa internacionalizar sus servicios pero no quieren exponer su mercado interno, lo que parece sano desde el punto de vista laboral, pues no quedan en riesgo los empleos ni de mexicanos, ni de estadounidenses, si no por el contrario, esto favoreció la generación de un pequeño número de puestos de trabajo para mexicanos, y garantizo la existencia de los establecidos, así como sus derechos, se insiste que con esta medida los empresarios por el momento lograron no acatar como tal el T.L.C.

El T.L.C. muestra situaciones muy interesantes como que al tercer año después de la firma, los inversionistas estadounidenses y canadienses participaran hasta con el 49% en empresas que proporcionen servicios internacionales de carga y en empresas de autobuses. Estados Unidos mantendrá su moratoria para el otorgamiento de permisos, permitiendo únicamente la participación minoritaria de inversionistas mexicanos.

Al séptimo año, México permite el 51% de inversión estadounidense y canadiense en compañías que presten servicios de carga internacional y compañías de autobuses.

Con lo que respecta al tercer año de operación del T.L.C, las inversiones extranjeras han sido impedidas por los empresarios mexicanos, a cambio los empresarios estadounidenses recibieron garantías de que no se exigirá que el Gobierno de los Estados Unidos levante su moratoria sobre la concesión de permisos para prestar el servicio y ante este panorama es de suponer que no se efectuara lo dispuesto para el año séptimo.

El deseo por parte de Estrella Blanca específicamente de pactar con la línea estadounidense no es por falta de perspectivas de la empresa mexicana; se debe a la falta de confianza hacia su propio gobierno, producto de la tibieza con que este actuó al momento que Estados Unidos negó el libre tránsito transfronterizo a los autobuses y camiones mexicanos; se esperaba que el gobierno de México denegara también el derecho de ejercer el tráfico transfronterizo, lo que no aconteció, así pues para que la empresa no entrara en un esquema de

competencia en que políticamente no tenga ningún apoyo y su competidor si, prefirió usar el poder que le da ser la empresa de transporte de pasajeros más grande del mundo para insistir en el acuerdo que ya se menciono, y con ello ir regulando su entrada en el mercado estadounidense, aprovechando la apertura que ofrece el Tratado de Libre Comercio, pero no utilizando sus bases, si no que planteando las propias. Es de destacarse que La Estrella Blanca operativa y administrativamente, esta por encima de Greey Haund.

Lo mencionado anteriormente, es el gran factor por el que el gobierno de los Estados Unidos, decidió unilateralmente evitar el trafico interfronterizo, pues la gran capacidad operativa y administrativas, asi como la capacidad del personal mexicano, pone propiamente a la Estrella Blanca a la vanguardia, ya que la sociedad que constituye esta empresa tiene en ella invertido la totalidad de su capital, lo que hace de prioritario interés su funcionamiento, lo que no ocurre en Greey Haund, donde la linea cotiza en la bolsa de valores, lo que significa que los inversionistas tienen carácter de financieros y no empresariales, su capital no esta totalmente invertido en la linea, por lo que su interés, se restringe no a la operación de la empresa, sino a la obtención de utilidades; sin lugar a dudas, esta situación marca la diferencia; por otra parte, el personal y el equipo de las lineas mexicanas es mejor; en primer lugar el personal (de las lineas de primera), por su capacidad de hacer reparaciones; en segundo lugar, el equipo, es más moderno y presenta mejor estado que el de las lineas estadounidenses, además de contar con ventajas técnicas que no tiene Greey Haund.

5.3).- TIPO DE AUTOBUSES Y PERSONAL UTILIZADOS POR LAS LINEAS MEXICANAS Y ESTADOUNIDENSES.

Ya en este momento se manifestó cual es la perspectiva de competencia que tiene el Sistema Estrella Blanca en el marco del Tratado de Libre comercio, por ello se va a proceder a analizar el tipo de equipo y personal que opera sus líneas Crucero y Transportes Americanos, así como su contraparte Greyhound.

Empezaremos refiriéndonos a Crucero, su antecedente lo tenemos con la línea Three Gold Star, propiedad de Tres Estrellas de Oro y que presto sus servicios de Tijuana a los Angeles en el año de 1993, sentando las bases de lo que seria el actual convenio. Esta línea, la que contaba con trabajadores residentes en Estados Unidos y equipo Parlo Coch tipo águila modelo 1974, desaparece tras la huelga y disolución de Tres Estrellas de Oro, para ser reemplazada en el año de 1996 por Crucero, línea estructurada dentro de Estrella Blanca y que cuenta con trabajadores mexicanos que viven en México, los que fueron transferidos de Elite y Norte de Sonora, estos trabajadores cuentan con más de 10 años en promedio de servicio en sus líneas, conocen todo tipo de camino dada la propia infraestructura mexicana; manejan tanto en terracería, caminos muy sinuosos, carreteras de dos carriles y autopistas, tienen conocimientos básicos de mecánica y están en capacidad en momento dado de reparar ellos mismos su autobús. El equipo que utilizan es el DINA Viaggio de doble eje tracero, dotado de equipo de video y tacografo; el conductor se desempeña y tiene las mismas obligaciones como cualquier línea de la empresa.

Cabe destacar que el Sistema Estrella Blanca en enero de 1998, destino para Crucero equipo nuevo del mismo tipo, pero de transmisión automática, lo que permite que esta línea todavía adelante más a Greey Haund.

La segunda línea a la que nos referiremos es a Transportes Americanos, la que inicio operaciones en el año de 1994 con una peculiaridad, no presta servicio transfronterizo, si no internacional, es decir de Queretaro a Hudston; esta línea empezo operando con equipo Parlo Coch tipo águila modelos de los años setenta, los que posteriormente fueron sustituidos por algunos modelos de los años ochenta, DINA Paradiso y DINA Viaggio de doble eje, también cuentan con sistema de video y tacografo; el personal que ahí labora fue transferido de Transportes Chihuahuenses, Futura y Turistar, sus características son idénticas al personal que labora en Crucero.

En el caso de Greey Haund, los autobuses que operan en la empresa son Parlo Coch tipos 102-AJ y MC-9 que son modelo 1986 y que constituyen la mayor parte de la flota de la línea; en el año 1997 han intentado introducir el MC-12 que es modelo 97, pero que técnicamente, así como de vista es practicamente idéntico a los anteriores; estos vehiculos cuentan con doble eje tracero y tacografo, pero no tienen sistema de video. El personal que labora en esta empresa tiene conocimientos mecánicos básicos, los que les permiten a los conductores diagnosticar las posibles averias que llegaran a ocurrirle al autobús, más en ningún caso intentarían repararlo y siempre exigirán el inmediato auxilio del apoyo mecánico

de la empresa; por otra parte estos conductores solo operan vehiculos de transmisión automática y se desempeñan unicamente en autopistas o carreteras de doble carril perfectamete planas, además de que no tienen la capacidad de manejar en caminos sinuosos o bien que no estén perfectamente nivelados.

En este momento haremos incapie al porque el equipo mexicano es superior y para ello nos remitiremos al momento en que México empezo a producir autobuses.

En el año de 1963 se creo Diesel Nacional, empresa especializada en la fabricación de autobuses, dicha empresa al igual que Mexicana de Autobuses, hasta nuestros días, solo construyen la carroceria y los asientos mientras que los sistemas mecánicos como el aire acondicionado lo importaban de Alemania, motores y transmisiones eran importados de los Estados Unidos, estos eran Cumins o General Motors. En la década de los setenta, al existir en México un mercado protegido que garantizaba a las empresas estadounidenses sus ventas, estas ofrecian a las constructoras de autobuses mexicanas los mismos sistemas mecánicos, pero con muy pocas variantes; es hasta el año de 1984 en que se da un cambio, al importarse motores general Motors más modernos. Esta situación permitió que las líneas estadounidenses tuviesen un mejor equipo, pero no lo fue tanto, ya que el medio natural de transporte para medianas y largas distancias del ciudadano estadounidense debido a su poder adquisitivo es el avión, lo que implico que no se requiriera un equipo tan moderno para la prestación del servicio ya que este es muy localizado.

Es en el año de 1992 que con la implementación de nuevos servicios y tras la desincorporación de DINA y la apertura del mercado para la importación de autobuses, se ofreció una nueva perspectiva. Al ser México un nuevo mercado, sobre todo para fabricantes europeos, firmas como la Mercedes Benz y la Scania, empezaron a introducir sus productos; para asegurar las ventas, personal técnico de estas empresas, capacitó al personal mexicano para operar y reparar el equipo, además estudiaron el tipo de caminos en que operaría el producto, para fabricarlo acorde a las necesidades de cada línea. El impacto en el mercado no se hizo esperar; DINA y MASA tuvieron una baja sustancial en sus ventas, por consecuencia, la General Motors también redujo sus entregas de motores; esto llevó a las empresas a firmar convenios con constructores de carrocerías como lo son Bus-Car y Marco Polo, para ofrecer modelos más competitivos, a su vez la General Motors ofreció un motor de lo más moderno de su producción (motor GMC serie 60 de 410 caballos de fuerza) Con ello se procuró evitar salir del mercado ante la marcada preferencia por el equipo extranjero; si recordamos que en 1989 fueron liberadas las rutas de las diferentes líneas de autobuses, todas estaban en una lógica de resguardar sus mercados, lo que favoreció la compra masiva de todo este equipo, con el afán de renovar el parque vehicular a gran velocidad. Al no tener estas necesidades las líneas estadounidenses, siguieron su lógica normal de operación, lo que al corto plazo llevó a que su equipo quedara rezagado, poniendo en ventaja a las líneas mexicanas, pues actualmente en promedio cerrado, la antigüedad del equipo de las líneas de los Estados Unidos es de 12 años, mientras que en las líneas mexicanas es de 6 años.

5.4).- NIVELES TARIFARIOS ENTRE LAS LINEAS MEXICANAS Y ESTADOUNIDENSES, ASI COMO SALARIOS Y JORNADAS LABORALES DE SU PERSONAL.

Una vez revisados todos los aspectos manejados en esta investigación, no sera complicado observar y entender lo que ocurre en esta competencia internacional. Como ya habiamos visto, la forma de operación de las lineas mexicanas en los Estados Unidos, esta prevista en el convenio celebrado entre la Estrella Blanca y Greey Haund, este convenio entre otras cosas establece la uniformidad de tarifas, lo que se puede comprobar con facilidad, puesto que por ejemplo tanto Greey Haund como Crucero de Tijuana a los Angeles cobran 18 dolares por persona; al igual que las lineas mexicanas, la competencia se restringe a la forma de prestar el servicio, en lo que tiene ventaja Crucero, ya que presta el servicio de forma directa, lo que no hace Greey Haund, además de que esta no cuenta con sistema de video a bordo. Transportes Americanos no entra en este esquema tarifario, ya que no transporta pasaje local fronterizo, es decir no presta sus servicios que viajen del Paso a Cd. Juarez; el servicio que presta es de mediano y largo recorrido, es decir de el Paso a Chihuahua y de Hudston a Queretaro, por ello la tarifa se fija y cobra en pesos.

Con lo que respecta a las jornadas laborales, Transportes Americanos, esta sujeto al mismo régimen de las demás lineas del Sistema Estrella; se les paga por kilometro recorrido y se les otorga un incentivo por productividad, es decir la relación contractual es muy similar a la de Expreso Futura.

Se desempeñan dos conductores por autobús, los que manejan tramos alternados de ocho horas y que tienen el deber de hacerse cargo de la unidad en lo referente a vigilar que se realice el mantenimiento adecuado y para trasladar el autobús a los talleres que requiera.

En Crucero se desempeña un solo conductor, el que esta obligado a efectuar un viaje redondo ya sea Tijuana-Los Angeles, por el que recibe un sueldo de 70 dolares o bien un viaje redondo Los Angeles-Finnihis que es de una extensión de 391 millas, recibiendo un sueldo de 77 dolares: otro viaje redondo que puede efectuar es el Finnihis-Agua Prieta, cubriendo una distancia de 368 millas y recibiendo un sueldo de 46 dolares; aquí los sueldo se perciben en dolares, debido a que el trabajo se desarrolla esencialmente en los Estados Unidos.²

En esta línea si existen obligaciones adicionales al hecho de manejar y son las mismas que en la totalidad de líneas de la Estrella Blanca y tampoco son remuneradas, se parte del supuesto que el conductor con su sueldo se da por pagado por la realización de todas esas acciones. Es menester mencionar que la base de la línea es Tijuana y que todos los conductores son mexicanos que viven en México, los sueldos que perciben se utilizan para adquirir en México los diversos satisfactores que requiere el personal y su familia.

En el caso de Greey Haund, se han dado cambios laborales muy importantes, sobre todo después de la celebración de los acuerdos entre esta línea y el Sistema Estrella Blanca. Para empezar, tras que los conductores perdieron la huelga que sostuvieron en 1987, se les modifico el régimen salarial, el que paso de pago por milla recorrida a un monto de 0.40 dolares, con una cuota diaria de 350 a 500 millas,

a una forma de pago por horas, quedando establecida la jornada laboral diaria con un mínimo de 5 y un máximo de 8 horas; la hora se paga a 13 dolares actualmente. Trabaja un solo conductor por autobús, que en el caso que le toque laborar 8 horas y el autobús cubra un recorrido cuya duración exceda ese tiempo, el conductor en el lugar en el que cumpla 4 horas de trabajo es reemplazado por otro y a su vez, este reemplaza a un tercero que regrese al lugar de partida, por consiguiente se entiende que maneja otras cuatro horas de regreso, completando de esa forma su jornada en tramo fijo.4

Al conductor de Greey Haund se le paga exclusivamente por manejar, al igual que en todas las líneas mexicanas. pero el no esta obligado a realizar otras actividades, lo único que tiene por deber, es hacer anotaciones en la tarjeta de mantenimiento del autobús sobre cualquier falla que le detecte y transferir la tarjeta a su relevo. Es importante destacar que en las tres líneas, si no camina el autobús, no gana el conductor, es interesante distinguir que para el caso de los conductores de Greey Haund, esta regla se aplico a partir de que su empresa celebro el convenio ya referido con la Estrella Blanca, además de que las relaciones laborales, se empezaron a normar bajo la forma mexicana.

Si hacemos comparaciones entre los sueldos de los conductores que trabajan en este esquema de mercado internacional, tenemos que un conductor de Greey Haund, antes de la huelga y suponiendo que hubiese trabajado la jornada completa, ganaba diariamente la cantidad de Doscientos dolares, mientras que por hora, suponiendo que trabaje todas sus horas, ganaria por dia 104 dolares, lo que significa que su sueldo se redujo en 48%

Un conductor de Crucero, suponiendo que siempre se desempeñara en un viaje redondo Los Angeles Finnish ganaría 77 dolares diarios, lo que implica que el sueldo es 26% menor al que percibe un operador de Greey Haund, pero se distingue que la cuota de trabajo diario es de 391 millas, mientras que en su contraparte, siouen siendo al rededor de 500 millas, lo que implica que la cuota de trabajo es inferior en la linea mexicana en un 22% es decir, proporcionalmente a las cargas de trabajo, la diferencia de salario es muy pequeña.

En crucero, con respecto a las demás lineas del Sistema Estrella Blanca, los conductores ganan en términos de pesos mucho más que sus compañeros de empresa, trabajando casi lo mismo, quedando claro que el kilometraje recorrido en crucero, es un poco menor que el de las lineas de primera en el Sistema.

Con lo expuesto en este capitulo, se puede concluir que las lineas mexicanas son más competitivas que la de Estados Unidos, no por ofrecer una mejor tarifa, pues como ya hemos visto también esta convenida; son más competitivas por el equipo que utilizan y por la capacidad del conductor mexicano en desempeñar su trabajo en todo tipo de camino, lo que permite que el servicio se desempeñe eficientemente, así pues se entiende el porque la negativa del gobierno de los Estados Unidos de permitir el libre trafico de autobuses como lo establece el T.L.C. se pretendió proteger a las lineas de Estados Unidos, que en lo que respecta a equipo y personal, son menos competitivas que las mexicanas. Se destaca que la competencia internacional, propiamente la que ejercen las empresas mexicanas y las de los Estados Unidos, no se da en el marco del T.L.C. si no por convenios a nivel empresarial.

NOTAS PARA EL CAPITULO QUINTO

1.- Tomado del texto original del Tratado de Libre Comercio, en las paginas 860 y 861.

Se menciona que los inversionistas extranjeros, no han colocado su capital en este rubro, en el que los empresarios mexicanos siguen ejerciendo el 100% del control y ante los proyectos que se tienen lo seguirá ejerciendo.

2.- Tomado del texto original del Tratado de Libre Comercio, en las paginas 866 a la 869.

De acuerdo con lo mencionado, inversionistas extranjeros, no pueden establecer empresas de transporte de pasajeros en el territorio nacional, sin embargo, pueden operar desde sus países de origen o en momento determinado, adquirir empresas mexicanas, tal y como lo expone el T.L.C. Ninguna de las situaciones ha acontecido.

3.- Información proporcionada por la CANAPAT.

4.- Obtenido del ABC del TLC editado por la SECOFI.

5.- Información obtenida por la aplicación de encuestas a conductores de C R U C E R O.

6.- Información obtenida por la aplicación de encuestas a conductores de Greey Haund.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES .

Una vez expuesta la problemática en el marco teórico y capítulo primero, llegamos a las siguientes conclusiones:

El neoliberalismo se aplicó en México a raíz del colapso del modelo de sustitución de importaciones; dicho modelo entro en estado critico debido a los errores estructurales que se cometieron tanto por parte del gobierno como de la iniciativa privada.

El gobierno durante el periodo 1930-1982, se dedico con fines politicos a transferir gran cantidad de recursos a los diferentes sectores sociales, lo que propicio un enorme endeudamiento externo, ya que la base domestica no generaba dichos recursos; posteriormente, ese endeudamiento se constituyo como una de las causas más importantes que contribuyeron a la salida de divisas del país, trayendo como consecuencia la inestabilidad del tipo de cambio. La iniciativa privada, no tenia espíritu empresarial, lo que la transformo en una clase rentista, descuidando de forma total su planta productiva, amparandose en el estado de protección en que se hallaba el mercado.

La planta productiva se fue haciendo obsoleta y dejo de aumentar su magnitud progresivamente, debido a que la iniciativa privada no reinvertia parte de las ganancias obtenidas para modernizarla y mucho menos se preocupaba en capacitar a la mano de obra. Los costos de producción se elevaron, probocando que el precio del producto fuese demasiado alto y llegado el momento se desalento el consumo de la producción nacional en el exterior, por ser esta demasiado cara, y si recordamos que se importaban toda una serie de articulos terminados

que en México no se producían, entendemos porque el saldo de la balanza comercial fue deficitario; por otra parte se restringió la capacitación de la mano de obra.

En la estrategia de aplicación del modelo de sustitución de importaciones, se cometió un error de aplicación, el que consistió en permitir la entrada irrestricta de bienes de capital, en vez de promover su producción interna, de esta forma, la planta productiva nacional quedó subyugada al extranjero tecnológicamente hablando y que al hacerse manifiesta la inestabilidad cambiaria, haría demasiado costosa la compra de maquinaria y equipo, propiciando el cierre de las plantas mexicanas o bien su venta a las grandes firmas extranjeras.

El "boom" petrolero de los años setenta, demostró la poca visión del gobierno con respecto a la planeación, pues fijó expectativas en un mercado en que la competencia empezaba a operar de forma caracterizada, y que en cualquier momento esta podía manipular los precios del barril de petróleo, propiciando su reducción, para así eliminar la competencia. Se decidió centrar todo el esfuerzo económico en la producción de petróleo, porque ofrecía la posibilidad de equilibrar, e incluso obtener un superávit en la balanza comercial, permitiéndose de esa forma seguir transfiriendo recursos a los sectores sociales en forma de subsidios. Esta oportunidad no la aprovechó el sector empresarial; no procuró la modernización de la planta productiva, permitiéndose que el país solo fuera monoexportador.

Tras la caída del precio del petróleo, el país no pudo hacer frente a sus compromisos, por otra parte como es sabido, al perderse

los ingresos petroleros, disminuyeron fuertemente las reservas, producto en parte del saldo deficitario de la balanza comercial, por ende tuvo que devaluarse la moneda, trayendo como consecuencia el encarecimiento de las importaciones, circunstancia que elevó mucho más los costos de producción de los diferentes bienes, haciendo que los precios se hicieran inaccesibles para la población, se redujeron las ventas y ello llevó a disminuir la producción. Si la iniciativa privada hubiese invertido para modernizar su planta y capacitar la mano de obra cuando era el momento de hacerlo, no se habría arribado a esta situación.

Como en su momento se mencionó, México acudió al Fondo Monetario Internacional, para que facilitara los créditos que se requerían para salvar la situación; pero el Fondo impuso toda una serie de condiciones para otorgar dichos empréstitos, las que pueden resumirse en liberar el mercado, sanear las finanzas del gobierno y que este dejara de participar en la actividad económica. Como ya se ha manifestado, dichas condiciones, no son más que una serie de premisas que la política neoliberal requiere para ser instalada; dicho de otra manera, el cambio estructural que la economía nacional empezó a experimentar bajo la presidencia de Miguel de la Madrid, fue un cambio inducido desde el exterior, y no fue convenido por los sectores productivos del país, es decir se aceptó instrumentar el modelo neoliberal con todo y los problemas que de antemano causaría, a cambio de la obtención de préstamos por parte del Fondo Monetario Internacional.

Una vez establecido el libre mercado, empezó una competencia desventajosa con el exterior, ya que la industria mexicana al ser obsoleta y altamente dependiente de importaciones, no pudo conservar como tal el mercado interno, pues la producción extranjera ingreso con precios sumamente bajos, logrando la preferencia del consumidor mexicano, en consecuencia la industria nacional enfrento un proceso de desmantelamiento, el que consistió en el cierre de empresas o bien su venta a inversionistas mexicanos que sacaron partido del entorno económico o bien a inversionistas extranjeros.

Se empezó a enfrentar un nuevo fenómeno a consecuencia de lo anterior, el que se acentuó con la venta de la industria paraestatal y que es la concentración de capital. Dicho fenómeno tiene su manifestación en la conformación de los grandes monopolios, los que son justificados por la ideología neoliberal, alegando que su aparición se debe a que la toma de decisiones en el mercado lleva a los individuos a buscar la eficiencia, propiciando que se organicen de la forma más conveniente. Esta situación es falsa ya que en el mercado, los participantes toman las medidas pertinentes para lograr su subsistencia, por medio de alianzas mutuas, compra o formación de empresas, generando grandes conglomerados, con lo que se propicia que buena parte de las ramas productivas queden controladas de manera tanto Horizontal como vertical, se suprime la competencia, llegandose a la regulación del mercado, que en un principio se efectuaba por parte del estado, ahora es la iniciativa privada organizada en monopolios quien ejerce la regulación.

El proceso de monopolización, no es un proceso derivado de la eficiencia con que se manejan ciertos participantes del mercado en

esquema de libre competencia, por el contrario, es la manifestación natural de un mercado que no opera de manera eficiente y dicha ineficiencia ha llevado a que los grandes monopolios, no solo se constituyan por una sola empresa del mismo ramo que domina el mercado, o bien un conjunto de empresas que se caracteriza para poder manejar a las demás; la situación es más compleja, ahora las empresas no solo controlan su ramo, sino que también asumen la producción de materias primas e insumos auxiliares que requieren sus procesos; inciden en la comercialización del producto, incluso en la obtención de créditos y cuando progresan, extiende su influencia a otras ramas que ni siquiera son afines, hasta el grado que ya no es perceptible en donde se origina el capital, sin embargo si se aprecia todo lo que abarca, que va de la obtención de las materias primas e insumos auxiliares, la producción, la comercialización y el crédito, todo esto en diferentes ramas, por ello en un plano real, tenemos grandes grupos empresariales que son propietarios de tiendas, fabricas, bancos, empresas de servicios, etc. Se hace incapie, que mientras menos eficiente sea el mercado, este fenómeno se agudiza; si realmente fuera eficiente, estas situaciones no se presentarían.

En México es el propio modelo neoliberal el que genera esta ineficiencia que crea la monopolización, y se justifica afirmando que "si las condiciones no existen, no puede pedirse a un individuo que actúe correctamente."

Las distorsiones tienen origen desde el momento en que se acepta que el mercado puede distribuir el ingreso, cuando en realidad, este solo asigna los recursos a aquellos que pueden pagar por ellos y no todos pueden hacerlo, entonces, se permite la competencia entre entes

desiguales. El modelo ha tomado una posición contradictoria, el estado no puede participar en la economía, salvo si de salvarla de las distorsiones se trata, y con ello beneficia a los empresarios; tenemos como ejemplo de esto los programas de apoyo a la banca y el rescate carretero entre otros.

En este orden de cosas, se entiende porque se formo el bloque comercial de América del Norte. En el caso de México se necesitaba el ingreso de capital productivo externo, que ocupase los lugares dejados por el propio, por ineficiencia o por no existir, además de asegurar un mercado para los bienes de exportación. Para los Estados Unidos, significa tener acceso a las materias primas que requiere, a parte de asegurar un excelente mercado para los bienes que ya no consigue colocar en el mercado mundial: es pues el T.L.C. una muestra de las distorsiones generadas por el neoliberalismo, pues se posibilita la competencia entre desiguales, puesto que las empresas mexicanas, las que en su mayoría enfrentan un rezago tecnológico, por las causas ya mencionadas, se enfrentan con grandes empresas estadounidenses altamente tecnificadas, por lo que son desplazadas del mercado y absorbidas por estas ultimas, además que la organización interempresarial en los Estados Unidos es tan fuerte que ha logrado impedir que los productos mexicanos capaces de competir entren a su mercado.

Los empresarios mexicanos, ante la imposibilidad general de competir en el T.L.C. dada la estructura tan elevada de los precios y ante la incapacidad que han demostrado para disminuir sus costos, han utilizado a modo de excusa para reducir los salarios, este es el precepto neoliberal de detener la inflación vía restricción de la

oferta monetaria que ha impulsado el gobierno; ya que el afirma que el consumo realizado por los trabajadores propicia la inflación.

La medida que ha tomado la iniciativa privada para reducir costos, es por medio de la restricción de los salarios, dicho de otra forma, se sigue invirtiendo en maquinaria, equipo, materias primas, e insumos auxiliares y se ofrece un menor monto en masa salarial, lo que ha propiciado que los sueldos reales bajen, disminuyendo el poder de compra de la clase obrera. Si bien los empresarios por esta vía lograron reducir sus costos, cabe señalar que también cayeron sus utilidades, puesto ignoraron que los trabajadores ejercen el grueso de la demanda total, y al tener recursos restringidos, no tienen capacidad de compra y por ende se interrumpe el ciclo productivo, quedandose los bienes y servicios inmóviles en el mercado.

La mano de obra barata en México y con las oportunidades de inversión que el libre comercio genero para los extranjeros; se han instalado plantas que utilizan mano de obra de forma intensiva, (maquiladoras) logrando la obtención del producto a muy bajo costo, en buena parte por el poco salario pagado; ese producto sale al mercado extranjero, donde si hay poder adquisitivo, lograndose colocar a muy buen precio, consiguiendose un excelente margen de utilidad. Se dice que las empresas mexicanas no supieron aprovechar esta oportunidad, pero parece que ignoran que las empresas extranjeras que tuvieron éxito, muchas de ellas tienen un prestigio enorme por tener más de cuarenta años de participar en el mercado mundial (toshiba, Mitsubishi, entre otras), ventaja que no tiene la industria nacional, a parte de los altos costos, situación ya mencionada.

El T.L.C. como tal, creo las condiciones que faltaban para propiciar el gran proceso de concentración de capital que se esta viviendo. La gran industria trasnacional, apoyada por los organismos financieros de su país, inicio la compra de buena parte de la planta industrial, generando el gran capital financiero, al que hicimos alusión en la exposición del capitulo, como ejemplo tenemos a Nestle, que en México controla la producción de leche industrializada, además de acaparar la fabricación de dulces (la azteca) y helados (Bambino, Danesa 33, entre otros) asumen el control absoluto de la distribución, aparte de que influyen en la comercialización de los productos. Bancos suizos, apoyan via créditos a este gran conglomerado, habiendo muchos más ejemplos.

Esto nos deja algo muy claro, para competir en los rubros en que el gran capital concentrado, nacional, extranjero, o ambos opera, se hace necesario, contar con una capacidad industrial y de disponibilidad de capital similar a la que estos poseen en el país, para intentar competir en el mercado interno, sino de otra forma serian eliminados o absorbidos; imaginemos en el mercado interno.

Con todo lo vertido hasta el momento, estamos en capacidad de afirmar que existen los elementos necesarios para probar la veracidad de nuestras dos hipótesis generales:

A) No existe realmente la libre competencia en el contexto neoliberal mexicano. El mercado no enfrenta una regulación estatal, sino privada; esta se efectúa mediante la formación de monopolios, los que en gran parte de los casos son manifestaciones del capital financiero.

B) El Autotransporte Publico Federal de Pasaje, enfrenta una organización monopolizada de mercado, pero sin que el sector bancario ingiera como tal en su operación. Se presenta también una cartelización, producto de la comunidad de intereses de las distintas líneas.

c) La liberación de rutas y tarifas fueron como tales actos necesarios para el proceso de desregulación del mercado de transporte terrestre de pasajeros, lo que a su vez es producto de la implementación del Modelo Neoliberal, tal y como se expone en su planteamiento teórico (Hayek y Friedman). En consecuencia, queda eliminada la justificación que manejo el gobierno "son medidas correctas y necesarias para lograr la modernización de este sector." Todo obedeció a la instrumentación del modelo.

Así tenemos que el objetivo general es alcanzado: la política neoliberal permitió la reestructuración de este sector hasta alcanzar su estado actual, puesto que al permitirse la libre competencia entre desiguales, se posibilitó que las empresas más fuertes asumieran el control del mercado utilizando todos los elementos que se han mencionado tales como la infraestructura y el equipo moderno.

Con la exposición del segundo capítulo, podemos corroborar toda una serie de situaciones, siendo la primera el que este sector haya sido capaz de sacar un buen partido de la legislación que en los diferentes tiempos ha normado su funcionamiento. Durante la época de la regulación, se otorgaron garantías que permitieron el desarrollo de las diferentes líneas; una de ellas fue el concesionamiento de las rutas. Esta medida estimuló a los propietarios de las líneas a

realizar inversiones no solo en equipo, sino también en infraestructura inmobiliaria como terminales y talleres, permitiéndose la creación de empleos de diferente tipo, tanto directos como indirectos.

La generación de infraestructura, la organización del servicio para explotar la ruta y algunas ventajas que la ley otorgaba para facilitar las alianzas, permitió a partir de la heterogeneidad de las rutas que algunas líneas se fueran apoderando del mercado. Las alianzas facilitaron la explotación común de rutas, para posteriormente, la línea con mayores recursos estuviera en posibilidad de absorber a su aliado. Aquí cabe mencionar que las líneas de ruta larga fueron las que tuvieron mejores perspectivas de desarrollo, dado que en ese momento el flujo de pasaje era regular, y las tarifas más altas, lo que permitía buenas utilidades, lo que no ocurría con la ruta corta, donde el flujo de pasaje era mayor, pero las tarifas eran bajas.

Antes de generarse la desregulación, tenemos que muchas empresas tenían la capacidad para controlar su ruta perfectamente, lo que hacía imposible de antemano el ingreso de un nuevo competidor, pues se contaba con infraestructura, equipo, capital y tradición, implicando el que una nueva empresa que desease competir tiene que poseer un volumen de capital igual al de estas empresas, además de las condiciones subjetivas.

La desregulación no propició la libre competencia, por las causas ya mencionadas; al contrario de lo previsto, salieron

competidores del mercado y realmente no entraron nuevos, esto por que muchos de los ya existentes no contaban con capital para operar, y otros ya no se les hizo atractivo invertir en el presente marco, por ello pusieron sus lineas en venta, siendo compradas por los grandes grupos. Así pues queda corroborado que para volver al libre mercado, los participantes deben tener las mismas condiciones, es decir, contar con un monto de capital similar, parque vehicular con el mismo numero de unidades y especificaciones técnicas parecidas e infraestructura afin a los grupos camioneros ya establecidos, pues de lo contrario es imposible volver a dicho mercado libre. En el esquema de desigualdad en que se ha enmarcado la desregulación, las empresas fuertes absorben a las débiles y los que no son eliminados, tienen que aceptar las condiciones que las grandes empresas establecen en la competencia de mercado.

Una vez consumado el proceso de liberalización del mercado de Autotransporte Publico Federal de Pasaje, este se configuro como una estructura controlada por los Grupos Camioneros que se habian formado en el periodo anterior. "La gran explosión" de estas empresas se visualizo a finales de 1988 y 1989 en que tan solo por el rumor de lo que aconteceria en el mercado, fueron vendidas varias lineas a estas empresas, con lo que tuvieron la potencialidad suficiente para expandir sus operaciones al momento de la liberación. La pretensión inicial del gobierno al tomar esta medida, fue modernizar el transporte, cosa que si se logro, pero también pretendia que la demanda se repartiera entre las diferentes lineas, situación que no se alcanzo, en primer lugar por la naturaleza desigual en tamaño de las empresas y en segundo lugar, para proteger sus interese, los

transportistas establecieron acuerdos para protegerse de los nuevos competidores, en una muestra abierta de desconfianza al futuro que iban a enfrentar, posteriormente esos acuerdos se ampliarían, pero como consecuencia del deseo de aprovechar las ventajas que les permite actualmente el mercado, como lo es el establecimiento de tarifas, la compra de equipo, entre otras. Las nuevas perspectivas propiciaron, de acuerdo a lo que se dijo en el marco teórico; el mercado no se abrió, pero ya no como política de Estado, sino por decisión privada, cumpliéndose lo que en su momento tanto como Hayek y Friedman postularon. La iniciativa privada no puede estar sujeta de control, debe tomar sus propias decisiones, lo que sin lugar a duda conducirá a la eficiencia; pero sin embargo, no se puede hablar de que el mercado como tal ofrece reglas claras para poder participar, por el contrario, se ofrecen las condiciones necesarias para que las grandes empresas lo controlen, pues al quedar todo sujeto al accionar de la iniciativa privada, esta en lo que corresponde al autotransporte, adquirió toda una serie de líneas, las que fusionó generando trusts, estos ampliaron su capacidad de operación y de negociación, pudiendo establecer convenios al interior de la Cámara Nacional de Pasaje y Turismo; estos convenios ofrecen la posibilidad de que las empresas y líneas independientes que pertenecen a este organismo convivan bajo un esquema de competencia controlada y mercado repartido, a partir del principio de salvaguardar intereses y satisfacer las necesidades comunes, trayendo como consecuencia que se establezca un gran cartel camionero, en cuyo seno se establecen las directrices generales de operación, así como las formas particulares en que se llevara a efecto el trato entre algunas de las líneas o

empresas, regulandose la totalidad del mercado bajo esta organización, donde los que no pertenecen a ella, tienen que asumir aquellos segmentos del mercado que no es su deseo atender, más que nada por la forma de su organización al interior.

Bajo lo ya expuesto podemos decir que el Autotransporte Publico Federal en México, esta regulado por la propia iniciativa privada que participa en el, la que esta organizada en una buena parte en Tres Grandes Empresas y varias lineas independientes, las que regionalmente controlan el mercado y establecen las lineas de participación; pero a nivel nacional estas entidades se encuentran unidas en una organización mayor que es la Cámara Nacional de Pasaje y Turismo, la que en su conjunto sustituyendo al Estado en su papel de regulador, ejerce el control en el mercado mexicano; así pues nuestra hipótesis es verídica, legalmente en este sector se enfrenta un mercado desregulado, pero en la practica, los participantes más antiguos y fuertes lo controlan, ya que en ellas se centra y concentra una magnitud de capital que resulta inigualable para otras lineas, evitando la competencia, la ley no contemplo la capacidad competitiva de las lineas al momento de establecer la libre competencia; por ello la propia legislación no solo posibilito, sino que también fomento la concentración y centralización del capital, configurando el esquema actual del Autotransporte Publico Federal de Pasaje en México. Con ello, cumplimos el primer objetivo; la legislación posterior a la desregulación, muestra cambios sustanciales, los que permitieron la estructuración de los grupos camioneros.

En el capítulo tercero se ha expuesto la composición de los tres principales grupos de autotransporte del país; por lo que concluimos que la Estrella Blanca tiene más líneas, pero sin embargo su forma de organización no es adecuada; existen a su interior toda una serie de malas prácticas que perjudican tanto imagen como la operación de la empresa.

Las líneas que componen el Sistema Estrella Blanca, fueron adquiridas en un primer momento vía compra, la que se posibilitó al ir quedando las empresas en la órbita de la Estrella Blanca, para después, ser debilitadas por la incapacidad de competir y luego compradas. El caso de Anahuac, Líneas Unidas del Sur y Grupo Tres Estrellas de Oro fue más significativo porque la primera era el líder indiscutible en el mercado de Coahuila y Monterrey y la segunda en el sur, pero ante el esquema de la desregulación, no fue interés de los socios invertir el capital requerido por sus empresas, decidiendo entonces venderlas; en el caso de la tercera empresa, ante conflictos patronales y laborales, la dirección general de la empresa, vendió los activos de la misma, para así desprenderse del problema.

Esta empresa adquirió su dimensión actual a partir de la compra de las Líneas Unidas del Sur y Grupo Tres Estrellas de Oro, movimientos que desde el punto de vista empresarial fueron correctos, en la práctica no tuvieron un impacto óptimo, pues se amplió una estructura mal organizada, conservándose las malas prácticas, como eran el pago por utilidades al socio según los ingresos obtenidos por autobús, lo que en primera instancia hacía parecer que no se pertenecía a una empresa y en segundo lugar aunado al cambio de gerencia, proclama y lo sigue haciendo, que los socios sacaran los

autobuses junto con sus permisos de las líneas en que fueron dados de alta, para ser trasladados a lo que fue Líneas Unidas del Sur buscando mayores utilidades, con lo que se saturó el roll, obligando ampliar la oferta por encima de la demanda, propiciando por ende que las ganancias por unidad disminuyeran en esa zona. En el caso del que fuera el Grupo Tres Estrellas de Oro, al no vivir todos los socios en el área de operación de las líneas, estos sacaron sus autobuses, trasladándolos a las líneas que tenían base en las ciudades donde están sus domicilios, propiciando así un doble efecto, el primero, se debilitó a las líneas del pacífico, permitiéndose la proliferación de pequeños competidores, los que ya en este momento (1998) ya causan problemas muy graves a la empresa en la región pacífico norte y en segundo lugar, se saturó el roll en otras líneas, provocando la inactividad del autobús.

Las consecuencias, no han sido solo en el orden de la operación, sino también en la administración del personal, pues quedaron conductores sin autobús en algunas líneas, lo que propicia que a ese personal se le tenga que compensar, pues su inactividad es involuntaria, lo que indudablemente presupone pérdidas adicionales para la empresa.

Para evitar estos problemas, se pretendió modernizar la administración de la empresa cambiando la forma de pagar las utilidades, la que en adelante serían liquidadas por kilómetro recorrido por autobús, pero no se evitó el problema central, ya que no se resolvió el asunto de la residencia lejana con respecto a la ruta de algunos socios y se concibió la idea, de que en las líneas de recorrido largo era más fácil recorrer el kilometraje, que en las de

ruta corta, aunque la cuota de kilómetros sea similar en todas las líneas. Una forma de resolver el problema fue cambiar el sistema de control de los autobuses, en la actualidad, cada socio se ocupa de pagar y hacerse cargo del mantenimiento del autobús, lo que se hace en sus talleres particulares, talleres de base (de la empresa) o bien en talleres externos, pero con una característica en común, que todas estas instalaciones están cerca del domicilio de los socios, por ello, es recomendable, que la empresa asuma estas responsabilidades, quedando sin importancia el lugar donde resida el socio, pues solo se ocuparía de cobrar sus utilidades; en consecuencia la empresa podría regresar los autobuses a sus líneas de origen, para así regular el parque vehicular y adaptarlo a las necesidades de cada región, de esta manera se terminaría con la saturación de rutas, y la debilidad de algunas líneas, ya no se tendría personal excedente y se podría enfrentar de mejor manera a la competencia, los problemas de imagen quedarían resueltos pues se uniformaría el equipo por línea y se capacitaría mejor al personal en el manejo del equipo, por otra parte, se reforzaría la tradición en el uso de las líneas, pues el pasajero tendría la certeza de viajar en el autobús de la línea en que compro su pasaje y que es de su agrado.

Para lograr la mayor eficiencia del personal es necesario garantizarle su salario, siendo la única manera que el autobús este en óptimas condiciones y que haya un roll que asegura su movimiento, sin lugar a dudas ya se dio el primer paso en el caso general de todas las líneas y que fue, asignar mejores salarios al trabajador, por ende, tomando las medidas ya citadas, se garantizara su consecución, adicionalmente, tienen que asegurarse los derechos del

personal en todos aspectos, para que estos cumplan con su labor eficientemente, pues tendrían por este hecho certeza en su futuro.

Al personal debe pagarse su salario solo por manejar o dicho de otra manera, no debe desempeñar actividades alternas; de no ser así, lo más conveniente es pagar ese trabajo adicional.

En otro orden de cosas, el proceso de trabajo se ha transformado dentro de la empresa; el hecho de pagar mejores sueldos permitió delimitar en el rol las cuotas de kilometraje mensual, de esa forma se sometió a los autobuses a condiciones de desempeño más óptimas; se cambió la idea de que la explotación intensiva del equipo propiciaba más ganancias, por aquella de permitir más espacio entre viajes para que el personal descansara y el equipo fuese reparado, con ello se disminuyeron los gastos de operación y por concepto de accidentes.

Con respecto a la competencia podemos definir que esta se consiguió gracias a partir de que la empresa se ha comportado ineficientemente en algunas partes de la ruta; consistiendo dicho comportamiento, en ignorar las especificidades de la ruta, tal y como es la regularidad en el flujo de pasaje y los destinos que este demande. En el pacífico, por ejemplo, se tiene el pasaje más irregular, en verano se desplaza del centro al norte y viceversa en invierno, solo en los periodos vacacionales el flujo se da en ambos sentidos. La empresa se niega a movilizar autobuses vacíos en esta zona, con lo que el pasaje de retorno se encuentra varado, buscando otra opción, lo que fortalece a la competencia. Se puede solucionar este problema mejorando los sistemas de comunicación dentro de la empresa, lo que posibilitaría mover el vehículo a la parte de la ruta que haga falta, de esta forma se pueden disminuir o nulificar los

gastos de traslado al ir la unidad al lugar donde se requiere y no estar moviéndose en la ruta. Actualmente la empresa implementa medidas muy fuertes para controlar la competencia; dichas acciones incluyen la compra de 500 nuevos autobuses.

En Autobuses de Oriente, se concluye que como organización es la más óptima, solo debe reestructurarse el sistema de monitoreo y vigilancia de la ruta, para generar los viajes a los destinos que el público demanda, para así evitar la proliferación de competidores, aprovechando el enorme prestigio que tiene la empresa. En este mismo sentido, los convenios que sostiene ADO con la Estrella Roja, y la Estrella Blanca para el intercambio de pasaje, mantienen cautivo al viajero, pero no solo eso, sino que también, demuestran una gran capacidad de entendimiento entre los participantes de tradición en el mercado, con lo que se posibilita, siempre y cuando se mantenga el entendimiento, el enfrentar la competencia exterior en el momento que el Tratado de Libre comercio con respecto al sector entre en vigor.

La empresa tiene una gran ventaja con respecto a las demás, el hecho de que los conductores solo se dediquen a manejar, ha posibilitado la especialización y eficiencia del trabajo, ya que existe personal debidamente capacitado para cada actividad, lo que permite un mejor trato al pasaje y mayor operatividad. Esta posición se ve reforzada al contar con el parque vehicular más moderno del mercado.

En Grupo Toluca se observa una comunidad de intereses, producto de que las líneas que operan dentro de este grupo, esencialmente

operan en la misma ruta, la que se distingue por tener un alto nivel de rentabilidad. Las empresas conservan su independencia y toma de decisiones con respecto a su personal, pero en lo que respecta al equipo utilizado, modos de prestar el servicio y los horarios, son establecidos por consenso, lo que posibilita cubrir espacios, para no permitir la entrada de competidores, y satisfacer las necesidades de los demandantes de ese mercado. Al igual que en ADD, el hecho de no poder movilizar los autobuses de una línea a otra, permite que exista en número adecuado de unidades para cada ruta, con lo que se asegura su cobertura y la atención del pasaje.

Respecto a los salarios pagados a su personal, esta empresa, presenta una gran variedad de casos, los que sustancialmente reflejan la política laboral que se sigue, demostrándose su independencia entre las diferentes líneas.

En las tres empresas, la actividad sindical es de tipo oficial y se caracteriza por su inexistencia, circunscribiéndose a formalizar las disposiciones de las empresas; estas no contemplan todos los derechos que la ley concede y tampoco la ley contempla todas las circunstancias en que se desarrolla el trabajo.

El departamento de Paquetería y Envíos en las Tres empresas, demuestra la versatilidad y flexibilidad con que operan las líneas de autobuses, constituyéndose como una fuente adicional de ingresos, los que permiten financiar toda una infraestructura de apoyo, además muestra como se corporativiza este sector.

Esta forma de mensajería es tan eficiente que no ha permitido que tengan auge los servicios ofrecidos por otras empresas, mostrando

a su vez la enorme necesidad que hay de integrarse para competir en un mercado que a cada momento se concentra mayormente.

Ante el contexto expuesto, podemos definir que la organización corporativa de este sector, tiene sus antecedentes en el periodo 1950-1970, sin embargo es en la época comprendida en los años 1988 a 1995 en que este fenómeno se hizo más estrepitoso; aunado a las características que privan en el modelo, podemos decir que este a propiciado dicho proceso corporativo, el que permite desde mantener, hasta obtener más ganancias, pero también si los participantes del mercado, mediante compras o alianzas no hubiesen consolidado este esquema, al momento de la apertura comercial, no tendrían oportunidad de participar y competir en el nuevo mercado, porque los capitales de autotransporte en los Estados Unidos, hubiesen sido más fuertes, de esta manera, la ventaja es para la empresa mexicana.

El crecimiento denotado de esta rama económica se debe a que en los años setentas y ochentas se tuvo altos rendimientos, lo que permitió la compra de diversas líneas, quedando demostrado tan solo por la estructura organizacional de las empresas.

Quedan así demostradas las hipótesis para este capítulo sin ningún tipo de reserva, además de cumplirse cabalmente el segundo objetivo, tenemos que la prestación del servicio se descompone en varias líneas, con lo que se logra controlar el mercado. Sin lugar a dudas, aunque la magnitud del parque vehicular es enorme, además de moderno, no se cuenta con la estructura necesaria para la atención total del autobús por parte de las empresas; como se dijo, ya sea que

los socios tengan sus propios talleres o acudan a talleres externos; este caso lo presenta la Estrella Blanca, lo que poco a poco tiende a desaparecer, mientras que en menor medida el fenómeno se da en Grupo Toluca y no existe en Autobuses de Oriente.

A partir de lo expuesto en el cuarto capítulo, vemos corroboradas nuestras hipótesis; las tarifas en efecto, no son fijada por la oferta y la demanda, sino por el acuerdo común entre los participantes del mercado, teniendo como criterio de nivel mínimo los costos de operación.

Lo anterior nos lleva a decir que el mercado del Autotransporte Público Federal de Pasaje, es una organización donde los segmentos de demanda se reparten entre los participantes de manera territorial, esto lleva a garantizar un flujo de pasaje específico para cada línea, con lo que se mantienen sus operaciones, reforzándose de esta forma la medida inicial; con esto tenemos que realmente se implementa una forma de competencia no con precios, sino exclusivamente en servicios y como en lo general estos se prestan de manera estandarizada, la competencia se restringe a las pequeñas diferencias como el lonch, lo que es del agrado del pasajero, sin embargo estos detalles tienen un cargo extra, distinguiendo las tarifas de una línea con respecto a las homologas en las otras empresas.

La vista de los tableros y su seguimiento ente los diferentes acontecimientos económicos, nos permite darnos cuenta que estas empresas calculan la tarifa partiendo del supuesto de que los

autobuses siempre operaran con el cupo, además de considerar los costos de operación por viaje. El monto tarifario resultante, pase lo que pase no sera llevado por debajo de dichos costos, a su vez cabe destacar que cuando se denota ausencia de pasaje, las tarifas dejen de incrementarse, pero nunca se reducen.

Las líneas de transporte aéreo, jugaron un papel importante en el desempeño tarifario de las líneas de autobuses, pues al disminuir sus tarifas, propiciaron la ausencia de pasaje, es importante destacar que se lograron mantener las diferentes líneas, porque las empresas a las que pertenecen, transferian recursos de sus líneas de ruta corta a las de larga o bien se mantenian con el pasaje local, esto inhibió el crecimiento ordenado de las líneas, las que hoy enfrentan el ejercicio de una oferta no muy amplia, pero si un poco mayor a la demanda, lo que obliga a intentar generar nueva demanda de transporte, creando viajes nuevos (Morelia-Acapulco, por ejemplo)

Por otra parte, a pesar de que en términos reales las tarifas, no han experimentado grandes aumentos, los niveles de ganancia se mantienen, producto de la existencia de un flujo regular de pasaje; pero no se han alcanzado los grandes ingresos que se obtuvieron en el periodo 1970-1992 producto de la perdida recurrente del poder adquisitivo de la población, que dicho en cuadros generales cada vez viaje menos, lo que supone que solo las personas que viajan por motivo de sus ocupaciones constituyen la única demanda regular.

Entre los diferentes Grupos Camioneros vemos que al interior de ellos, las líneas que ofrecen el mismo servicio, cobran las mismas tarifas, mientras que las líneas que también ofrecen los mismos servicios, pero en diferentes empresas, ofrecen tarifas similares, las que se diferencian por el tipo de autobús que se utiliza o bien por algún servicio extra que se ofrece.

Para finalizar, revisamos la estructura de costos, los que sin lugar a duda se han incrementado considerablemente, impiden el mejor desarrollo del sistema de autotransporte, el que se ha quedado estancado hasta cierto punto; por ejemplo, en los autobuses con antigüedad menor a los diez años, ya no se les efectúan o realizan modificaciones mecánicas y estructurales como tradicionalmente se hacía. Por el elevado precio que tiene el equipo nuevo, se ha tenido que suspender algunos programas de reposición de autobuses, por ello el equipo nuevo se ha centrado en las rutas más comerciales o donde puede haber peligro de invasión.

Los gastos de operación, se han visto incrementados a su vez por una serie de aditamentos que se le han agregado al autobús, nos referimos al sistema de video y cafetería. Al revisar las respuestas de los cuestionarios aplicados, se encontró que unánimemente, en el caso de los autobuses en que hay autoservicio, se desperdicia todo lo que se sirve, mientras que los videos, el pasaje no los ve, pero paradójicamente para demandar la transportación, exige que el autobús cuente con estos servicios, lo que sin lugar a dudas representa por parte del consumidor una conducta antieconómica.

Es sin lugar a dudas el bajo poder adquisitivo de la población lo que ha impedido que se recuperen las utilidades, pues la demanda no se ejerce al 100% como antaño y al tener en consideración que los costos son demasiado altos, podemos decir que presentan niveles adecuados en las tarifas.

Se logro determinar que la demanda promedio de transporte, es menor a la oferta, lo que impide la obtención de los volúmenes tradicionales de utilidades, por otra parte se observa que las líneas que ofrecen el mismo tipo de servicio, tienen en promedio la misma tarifa por kilometro recorrido. Con todo esto, el sector sigue creciendo y es en 1998 donde se aprecia mejor esta situación, así mismo se logro identificar las líneas que pertenecen a cada grupo.

A partir de lo expuesto en el capítulo quinto, nos queda completamente claro que hasta el momento en el sistema de Autotransporte Público Federal, firmas o personas extranjeras, no han ejercido inversiones en empresas mexicanas, mientras que tampoco ha ocurrido el hecho inverso; también se distingue que los ciudadanos de Canadá y Estados Unidos no han operado a México con sus líneas, ni han establecido empresas que vengan hacia acá, sin embargo en México, si se constituyeron líneas que prestan sus servicios al otro lado de la frontera y autobuses de los Estados Unidos operan en las ciudades fronterizas mexicanas, pero bajo una perspectiva especial, la actividad de esas líneas no esta normada por el T.L.C. sino que se plantea bajo el entendimiento mutuo de las líneas que participan en el mercado, con ello se estructura un nuevo esquema de mercado internacional, regulado por las mismas líneas.

Concretamente Greey Haund decidió aceptar el convenio ofrecido por la Estrella Blanca, debido a que las perspectivas que ofrecían los gobiernos tanto mexicano y estadounidense no cumplían con los esquemas de operatividad de la empresa, además de que la ponían en riesgo de enfrentar la posibilidad de que las líneas mexicanas al no poder entrar a los Estados Unidos, impidiesen que entrara a su vez a territorio mexicano; por otra parte la fortaleza mostrada por la Estrella Blanca propiamente dicho, los llevo a determinar que era mejor establecer lasos a permitir la entrada de las empresas mexicanas libremente ya que existe el riesgo que la población latina, principalmente la mexicana, diera preferencia a la Estrella Blanca, perdiendo el control del mercado fronterizo.

Las líneas mexicana y en Especifico la Estrella Blanca, con este convenio, conservaron sus líneas en los Estados Unidos, pero además evitaron el tener que invertir toda una serie de recursos que se hubiesen tenido que destinara para contrarrestar la nueva oferta estadounidense en transporte, aunque esta no contara con posibilidades debido a su forma de trabajo; tal y como se menciona, en la Greey Haund los conductores trabajan a relevos de 4 horas, de manera que en un viaje de 24 horas, el autobús es tripulado por seis conductores diferentes a los que se les tiene que cubrir su sueldo tal y como es normal, mientras que en la línea mexicana, son solo dos conductores los que realizan el viaje, ambos siempre en el autobús. Para entrar a México, Greey Haund necesitaría ampliar su planta de conductores, y al ser del conocimiento la forma en que trabajan los

conductores de Estados Unidos. los conductores mexicanos. encontrarían atractivo el trabajar para la línea extranjera, si esta mantiene su forma de trabajo en México; esto es algo a lo que no está dispuesta, pues es de entenderse que sus costos se elevarían demasiado; mientras que las líneas mexicanas, bajo su sistema de trabajo, estarían en posibilidad de ingresar con menores costos, pero no están eximidas del riesgo de que los conductores exijan la homologación de salarios por lo menos mientras se desempeñan en el vecino país; por lo que tal vez no decidan ingresar. El convenio da la oportunidad de que las líneas de los dos países ofrezcan el servicio transfronterizo sin necesidad de ponerse en riesgo, además de posibilitar las conexiones nacionales.

En conjunto, el sistema camionero mexicano, con mucho es el más grande del mundo, opera independientemente en sus diferentes empresas, las que forman parte de una comunidad de intereses, lo que hace que actúen convenientemente, presentándose como una unidad con la que es bastante difícil competir, por ello estas empresas, en el año de 1998 están sustituyendo su equipo en las líneas que son clave en lo que respecta a la conservación del mercado interno, mientras que en las líneas que quedan intervenir en el mercado internacional, se ha exigido que el equipo esté en óptimo estado. Se recuerda que en las líneas mexicanas, se desplaza el 90% de los viajeros del país, mientras que en los Estados Unidos, sus líneas están demasiado alejadas de estas cifras, lo que hace ver claramente su inferioridad con respecto a las mexicanas. En lo que respecta a las alianzas de vehículos comerciales, de estas se sirvió el gobierno estadounidense,

para impedir la entrada de las líneas mexicanas, pues promovió que los motores Mercedes Benz y Scania eran altamente contaminantes y por ello se prohibió su operación en los Estados Unidos, quedando incluida en dicha prohibición la flota mexicana. En este momento los motores de los autobuses de Elite principalmente, cuando tienen que ser ajustados, en vez de repararse, se sustituyen por motores GMC, Cummins o Caterpillar, todas marcas estadounidenses; sin lugar a dudas se perjudica de este modo a los constructores europeos de autobuses, mientras que las firmas citadas aumentan su demanda; aquí cabe señalar que en ningún momento se consulto a los empresarios mexicanos tal y como estaba previsto.

Es muy probable que el T.L.C. no se cumpla cabalmente pues en el caso del transporte de pasaje se opera por acuerdo, por ello las líneas mexicanas al ser vetadas por el gobierno estadounidense y tras concertar los acuerdos, decidieron ya no acudir a las instancias legales.

En lo que se refiere a las normas de seguridad a las que deben sujetarse los conductores, estas no representan nada nuevo, debido a que los conductores son sometidos a rigurosos exámenes médicos, mecánicos y de señalamiento, lo que garantiza su estado de salud y capacidad para el trabajo; por ello no se presento ninguna reticencia en contra del tratado ya que los conductores estaban sujetos de antemano a rigurosas normas.

Como se sabe, las empresas mexicanas por medio de convenios conservaron sus segmentos de mercado, por eso, Grupo Toluca no tiene

acceso a ninguna de las fronteras, por lo que no queda dentro del esquema de internacionalización; ADO solo contacta con la frontera norte en la línea Reynosa-Matamoros, mientras que accede a toda la frontera sur y La Estrella Blanca tiene contacto con toda la frontera norte y no lo tiene con la sur. La Estrella Blanca tiene entrada a los Estados Unidos, mientras que ADO puede en el corto plazo entrar al mercado centroamericano, esto posibilita la conexión a través del país de todo el flujo de pasaje via tierra que desde esa zona se traslade a los Estados Unidos, a parte del pasaje propio. El servicio es mejor prestado por las líneas mexicanas, cuenta con toda una serie de ventajas que su contraparte no tiene, además de que cuenta con toda una infraestructura terrestre (terminales) que no existe en los Estados Unidos.

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

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

- 1.- Altfest, Lewis.
INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS.
Ed. C.E.C.S.A.
México D.F. 1990.
- 2.- Barajas Manzano, Javier.
MICROECONOMIA INTUITIVA,
Ed. Trillas;
México D.F. 1993.
- 3.- Calva, José Luis.
EL MODELO NEOLIBERAL MEXICANO.
Ed. Friedrich Ebert.
México D.F. 1993.
- 4.- Comisión Federal de Competencia.
LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONOMICA.
México D.F. 1994.
- 5.- "Derecho a la modernización",
AUTOTRANSPORTE 2000;
Lic. Raúl González B.
Año 6, Núm. 55.
México D.F. septiembre 1995.
- 6.- Diesel Nacional S.A.
MANUAL DE REPARACION Y MANTENIMIENTO.
México D.F. 1994.
- 7.- Guillén Romo, Héctor.
CONTRAREVOLUCION NEOLIBERAL.
Ediciones ERA.
México D.F. 1997.
- 8.- Gutierrez Melendez, Carlos.
EDUCACION VIAL. SEGURIDAD EN EL TRANSITO.
Escuela de la Policía Federal de Caminos.
México D.F. 1992.
- 9.- Hilferding, Rudolf.
EL CAPITAL FINANCIERO.
Ed. Instituto Cubano del Libro.
La Habana Cuba. 1971.
- 10.- Huerta González, Arturo.
RIESGOS DEL MODELO NEOLIBERAL MEXICANO.
Ed. DIANA.
México D.F. 1992.

- 11.- Lora Torres, Eduardo.
TECNICAS DE MEDICION ECONOMICA.
Ed. Siglo XXI.
México D.F. 1997.
- 12.- "Moderno concepto en servicios",
PASAJERO:
Sr. Estanislao Mercado Sarabia.
Año 3, Núm. 28.
México D.F. abril 1992.
- 13.- Organización para la Cooperación y
el Desarrollo Económico.
ESTUDIOS ECONOMICOS (MEXICO)
1992 Y 1996.
- 14.- Reyes Ponce, Agustín.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Tomos I y II.
Ed. LIMUSA.
México D.F. 1966.
- 15.- Secretaria de Comunicaciones y Transportes.
ANUARIO ESTADISTICO.
I.N.E.G.I.
México D.F. 1992 y 1994.
- 16.- Secretaria de Comunicaciones y Transportes.
LEY DE CAMINOS, PUENTES Y AUTOTRANSPORTE FEDERAL.
México 1995.
- 17.- Secretaria de Comunicaciones y Transportes.
Programa de Desarrollo del Autotransporte Federal.
SISTEMA DE TERMINALES CENTRALES.
1989-1996.
- 18.- "Servicio aéreo de mercancías",
PASAJERO:
Sr. Estanislao Mercado Sarabia.
Año 3, Núm. 27.
México D.F. marzo 1992.
- 19.- Valenzuela, José. (Compilador)
MEXICO: ¿FIN DE UN REGIMEN?
Universidad Autónoma Metropolitana.
México D.F. 1995.
- 20.- Zedillo Ponce de León, Ernesto.
ANEXO ESTADISTICO DEL SEGUNDO INFORME DE GOBIERNO.
Presidencia de la República.