

33

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Campus Aragón.

29/1/01

**“Repercusiones de las Alianzas Estratégicas
Comerciales en el desarrollo de la Aviación
Civil Mexicana en el marco del TLCAN.
(1994-2000)”**

**Licenciatura en Relaciones
Internacionales**

**Presentado por:
Adán Mendoza Arroyo**

**Asesor:
Lic. Rodolfo A. Villavicencio López**

México D.F., Septiembre del 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Doy Gracias.

A Dios.

A mi Madre.

Felipa Julia Arroyo Quiroz.

Quien me dio la vida, la fe, estableció mi educación desde el hogar y dedicación para enfrentar las necesidades de la existencia humana.

A mi Padre.

Gilberto Mendoza Santiago.

Por su esfuerzo y el ejemplo al trabajo diario y constante.

A mis Hermanos.

Ángel Javier, Rubén David, y José de Jesús.

Por el apoyo moral y comprensión.

A mis Tíos y Amigos.

Quienes son parte de mi familia.

A mi Profesor.

Rodolfo A. Villavicencio López.

Por su dedicación y paciencia para asesorarme y realizar la conclusión del trabajo de tesis.

Al personal Académico.

De la Escuela Nacional de Estudios Profesionales. Aragón. Que están involucrados en la culminación de la licenciatura, en especial a la Jefatura de Relaciones Internacionales.

A las Autoridades.

De la Universidad Nacional Autónoma de México.

La máxima casa de estudios, de la misma manera al personal académico que labora en la Facultad de Ciencias Políticas.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	1
1. <u>LA DINAMICA REGIONAL DE LA AVIACIÓN CIVIL.</u>	4
1.1 Evolución de la aviación civil.	5
1.2 Convenios y Organismos Internacionales que promueven y regulan el transporte aéreo civil.	9
1.3 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y su impacto en el transporte aéreo civil a escala regional.	19
1.4 El carácter de la participación del gobierno norteamericano.	24
1.5 Las implicaciones económicas de la aviación civil en el ámbito regional.	29
2. <u>LAS TRANSFORMACIONES DE LA AVIACIÓN CIVIL MEXICANA A PARTIR DEL TLCAN CON UNA ALIANZA ESTRATÉGICA COMERCIAL.</u>	34
2.1 La alianza estratégica comercial.	35
2.2 Evolución de la industria aérea nacional.	43
2.3 La reglamentación del transporte aéreo civil en México.	50
2.4 El código compartido y los efectos la aviación civil.	54
2.5 La corporación internacional de transporte aéreo (Cintra).	60
2.6 Los aspectos relativos al pasajero, sector empresarial y turismo.	64
2.7 La progresión para los aeropuertos y servicios auxiliares.	69
3. <u>PERSPECTIVAS DE LA AVIACIÓN CIVIL NACIONAL.</u>	74
3.1 El mercado, productividad y convivencia de la aviación civil.	76
3.2 La integración económica para el sector aéreo mexicano.	81
3.3 La mercadotecnia en servicio, eficaz para la aviación civil.	84
3.4 Las ventajas competitivas de los transportistas aéreos nacionales.	88
3.5 Mantenimiento de la infraestructura de la aviación civil mexicana.	93
3.6 Alcances y retos de la aviación civil mexicana.	97
Conclusiones.	102
Bibliografía.	105
Anexos.	110
Glosario de Términos.	117

INTRODUCCIÓN

Ya antes de cruzar el umbral del cambio de siglo y de milenio habíamos entrado de lleno en la nueva civilización del transporte, marítimo, terrestre, y en especial el aéreo, dentro de este nuevo marco de desarrollo, la aviación civil ha evolucionado de manera que se acopla a las necesidades de integración que tiene el mundo.

Es todo aquello que gira entorno al tráfico aéreo comercial de carga y pasajeros, la componen los diferentes elementos como el conjunto de aviones, instalaciones, aeropuertos, y el personal empleados en el transporte aéreo.

El propósito de la investigación es presentar los cambios sustanciales de la industria del transporte aéreo nacional que sufrió durante el periodo de 1994-2000 y en la cual se halla continuamente nuevas formas de adaptarse a las tendencias y condiciones de mayor competitividad.

Al oír y hablar de la globalización económica y todo lo que ello implica, las comunicaciones, los transportes de productos y servicios. Se describe un fenómeno comercial y social. En la parte comercial, es entender la expansión del comercio internacional de las naciones que recurren a través de establecer tratados comerciales como por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que incluye a México el 1 de enero de 1994.

En la parte social, permite a los diversos sectores de la población conscientizarse de la situación que comprende la aviación civil en nuestro país con el fin de que este medio de transporte sea o resulte ser lo más benéfico para los usuarios.

La investigación es de tipo descriptivo y retrospectivo, de la disciplina de Relaciones Internacionales, así mismo documentada con material bibliográfico y de artículos de Instituciones tales como: Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), Aeropuertos y Servicio Auxiliares (ASA), Compañía Mexicana de Aviación (Mexicana), Aerovías de México (Aeroméxico), Biblioteca de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón y la Biblioteca Nacional de México.

El libro está dividido en tres capítulos, los cuales agrupa la reseña y el análisis de los trabajos realizados en la aviación civil.

En el primer capítulo se menciona su evolución, los factores y aspectos que se han involucrado para su desarrollo y de los dos organismos más importantes, como la Organización internacional de la Aviación Civil y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Como consecuencia del tipo de desarrollo económico-comercial que se ha impuesto en América por los países desarrollados, los gobiernos de la región llevaron acabo tratados y acuerdos comerciales, que involucran a México.¹ (Estados Unidos y Canadá).

¹Rosas, María Cristina. México ante los procesos de regionalización económica en el mundo. Editorial Instituto de Investigación Económica. UNAM 1996. Pág. 42

Se mencionan la política representativa para desarrollar el sector aéreo y fue implantada por Estados Unidos, su carácter participativo de esta nación en el sector aéreo. Se permitirá conocer en el último inciso del primer capítulo las implicaciones económicas que ha tenido muy representativas el sector aéreo.

Las líneas aéreas de la región empezaron a mejorar su posición competitiva mediante una serie de adquisiciones y fusiones. Pero las líneas aéreas tanto nacionales como las internacionales buscaron otra forma estratégica de posicionarse en los mercados de transporte aéreo que no fuera la fusión, una de ellas fue realizando alianzas comerciales.

La competitividad no es exclusiva de sector aéreo, es más bien una teoría para los negocios y los mercados mundiales. Nuestro estudio de análisis como marco teórico que ocuparemos será del profesor Michael E. Porter², de acuerdo con las investigaciones que Porter ha realizado se han hecho evidentes sus principales axiomas de esta teoría para el desarrollo de la aviación civil y son:

- La prosperidad de una nación no es consecuencia de la existencia de abundantes recursos naturales. En el pasado los países poseedores de enormes recursos naturales crearon una "falsa seguridad" en sí mismos al considerarse superiores a otras naciones con escasos recursos. Estos países dejaron de lado la necesidad de crear oportunidades en el ámbito real y han tenido significativas pérdidas en el contexto competitivo de sus empresas e industrias.
- La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. Los países no compiten como tales, más bien sus empresas. Así tenemos que una nación generará mayor competitividad mundial en la medida en que desarrolle una mayor cantidad de empresas capaces de competir de manera sostenida.
- La ventaja comparativa contra la ventaja competitiva. La teoría económica clásica de las ventajas comparativas con el tiempo se volvió obsoleta si consideramos que éstas son fácilmente copiadas y superadas por la competencia existente en los mercados, ya sea de un país o en el marco de cada una de sus industrias en este caso la industria aérea.
- No existe un país que sea competitivo en todas sus industrias. Un país no logra ser competitivo en todos sus sectores debido a que los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) con los que cuenta resultan limitados para cubrir el nivel competitivo que exigiría cada una de sus empresas en el sector aéreo.

Las alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector (aéreo) y que están ubicadas en diferentes países son uno de los medios de compartir a escala mundial el transporte aéreo³.

² Porter, Michael E. Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara 1991. Pág. 72.

³ *Ibidem*, Pág. 104

Con este trabajo en el segundo capítulo, se examina su concepto, se describe su aplicación dentro del desarrollo y productividad comercial, ejemplificándolas en el transporte aéreo.

Creemos que a través de la reseña en la evolución de la aviación civil nacional, los lectores obtendrán una visión de conjunto que les permita observar las diferencias semejanzas, contradicciones y coincidencias de los trabajos llevados a cabo por instituciones del Estado, así mismo mencionar la reglamentación para su funcionamiento operativo.

De esta manera se señala un análisis de los involucrados en el Corporativo Internacional de Transporte Aéreo. Las alianzas llevadas al sector aéreo exigieron a los transportistas mejorar la atención hacia los pasajeros e infraestructura aeroportuaria. Era necesario mostrarle a los pasajeros extranjeros que pueden acceder a regiones apartadas con los mismos estándares de calidad del servicio.

Citaremos los cambios que sufrió el sistema aeroportuario de México, una de las repercusiones real de las alianzas en el desarrollo de la aviación civil mexicana. La accesibilidad del usuario por usar el transporte aéreo en aeropuertos hizo que se descentralizara para mejorar su operación y su competitividad.

No puede hablarse de una alianza estratégica comercial (código compartido, arrendamiento húmedo, riesgo compartido o programas de viajero frecuente) si no se les respalda con una integración económicamente solvente, con políticas eficaces del mercado que consolide los intereses de las aerolíneas nacionales con aerolíneas extranjeras.

En el tercer capítulo, se mencionan las perspectivas de la aviación civil, en donde se analiza el mercado y la participación de las empresas nacionales. La integración económica para mantenerse en el sector aéreo. Utilizando la mercadotecnia eficaz para desarrollar el sector aéreo.

Se menciona las ventajas competitivas de los transportistas aéreos para enfrentar las demandas de los involucrados en el sector, el mantenimiento de la infraestructura en especial de la flota aérea, en el último inciso del capítulo se mencionan los alcances y los retos que tendrá que enfrentar la aviación civil nacional en los próximos años.

Entendemos entonces que la aviación civil nacional con cierta visión de futuro deberá ser más complementaria con el desarrollo de México, de alguna manera interdisciplinaria, multifuncional más acostumbradas a internarse por las redes y a establecer puntos de contacto en función de conservar las fronteras. Se advierte que el tema se encuentra en constantes cambios económicos y que repercuten directamente al sector.

1. LA DINÁMICA REGIONAL DE LA AVIACIÓN CIVIL

El objetivo general del capítulo es mencionar una breve reseña histórica de la evolución de la aviación civil, la negociación de un conjunto relativamente voluminosos de convenios sobre derecho aéreo mundial de gran importancia concerniente principalmente a la responsabilidad y la seguridad aérea.

Así como las entidades internacionales principalmente la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) suscitando la normatividad reguladora para su funcionalidad del transporte aéreo.

Mencionar que la aviación civil en su dinámica regional se debe principalmente al incremento de las actividades comerciales, pues en los años veinte no existía esa demanda en el sector aéreo.

Con el paso del tiempo y a la mitad de la década de los años noventa llegaron los Estados participantes del libre comercio a la conclusión de sustituir el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) por la Organización Mundial del Comercio (OMC), el arreglo contiene varias decisiones ministeriales y entendimientos, así como una serie de acuerdos entre estos últimos figura para nuestra investigación el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS) la cual en uno de sus puntos trata de los servicios de transporte aéreo. Este proceso es también conocido como Ronda Uruguay, que se firmó el 15 de abril de 1994.

Se reseña el Ingreso de México al Tratado Comercial en América del Norte como un ambicioso proyecto de tener vínculos de libre competencia comercial⁴. Estados Unidos como líder regional económico y político buscó finalmente tener una participación en acceso a los mercados, impulsó políticas comerciales y su principal objetivo de seguridad aérea nacional, bajo este aspecto reacomodó sus líneas aéreas que operan en su espacio aéreo manteniendo la supremacía mundial sobre las aerolíneas europeas y asiáticas.

Se menciona el carácter de su participación en el sector aéreo. Se mencionan en el último inciso de este capítulo, las implicaciones económicas del sector aéreo en la región que constituye un acercamiento para originar una alianza estratégica dentro de la aviación civil.

⁴ Driscoll, Barbara. El Tratado de Libre Comercio entre el Viejo y el Nuevo Orden. Editorial CISEUA. UNAM México 1992. Pág. 18.

1.1 EVOLUCIÓN DE LA AVIACIÓN CIVIL

La aviación civil es uno de los más recientes inventos en la historia de la humanidad, a pesar de que en las antiguas civilizaciones se tenía la idea de poder volar, fue hasta el 17 de diciembre de 1903, cuando nace el primer vuelo, de un motor con dos hélices, piloteado por Wilbur y Orville Wright (hermanos), en Kitty Hawk (Carolina del Norte), Estados Unidos, recorriendo 284 metros de distancia, ellos son los precursores de la aviación civil.⁵

En pocos años le permitió al hombre llevar a cabo una fantástica revolución en la transportación de mercancías y personas por aire. Al principio era sólo limitado a misiones de observación. Su desarrollo y gran utilidad se mostraron durante la primera Guerra Mundial, entre 1914 y 1918, en los aspectos tecnológicos (tiro con ametralladora a través de la hélice además de los enlaces por radio), como en el uso de nuevos aeroplanos (creación del caza y de aviones de bombardeo) 200 000 construidos por los Ingleses y Estados beligerantes.

En la Segunda Guerra Mundial entre 1939 a 1945, se caracterizó una vez más el desarrollo de nueva tecnología como los visores giroscopios, radares y propulsión por reacción más veloces. Esta nueva tecnología que desarrolla la aviación militar terminar con la guerra y al conseguir la paz en el mundo, nació nuevas líneas aéreas para viajes regulares, la aviación militar abrió un camino para la aviación civil.

Después de la guerra, las misiones de la aviación militar sólo se organizaron alrededor de tres ejes; el combate, el transporte y el apoyo. Actualmente, es considerado sólo con fines de defensa y en casos extremos el ataque, sólo algunas naciones tienen el privilegio de utilizarla y desarrollarla.

La aviación civil se dedicaría solamente a transportar personas y mercancías de una región geográfica a otra. En los años setenta la aviación civil se desarrollo considerablemente, en aspectos técnicos más diversos. Por ejemplo, los motores a reacción pasaron a ser por turbina más poderosos que el de hélices. En este proceso la aviación civil se vuelve más comercial, es nombrada así por el conjunto de aviones, las instalaciones y el personal que opera el transporte aéreo de pasajeros (viajeros, hombres de negocios, turismo) y de mercancías transportadas.

La evolución y el avance de este medio de transporte han dependido del grado de desarrollo de cada nación y de su tecnología, por lo cual se han ido innovando en distintas aeronaves (aviones en capacidad y tamaño), así como nuevos instrumentos más sofisticados de navegación, dependiendo éstos también de cada empresa y de la inversión con la que cuenten para ir creciendo tanto su flota aérea como en sus fronteras (rutas aéreas) de su país con otras naciones.

⁵ US. Drives Grolier. Enciclopedia 1997. Multimedia. PC Para Windows 95.

El transporte aéreo es en la actualidad muy dinámico, es el medio de transporte más rápido para carga y pasaje, pero también él más caro, se requiere mucha infraestructura y tecnología moderna en su operación. Por lo que las inversiones que se realizan son muy elevadas, logrando que los aeroplanos (aviones) y los aeródromos (aeropuertos) sean más eficientes⁶. La operación de la aviación civil (transporte aéreo), tiene tres tipos de servicios esenciales y son; servicio en tierra, servicio de airé y servicio de vuelo.

Cuadro 1.1 Tipos de Servicio en el Transporte Aéreo

Los servicios en tierra, es el personal calificado que se encarga de revisar al avión, abastecimiento de combustible, introducir el equipaje, la documentación necesaria y otorgar los permisos para realizar su vuelo.

El servicio de airé, lo compone la torre de control y su equipo técnico, se encarga del monitor y transmitir información, todo lo concerniente al vuelo, número de pista, posición de la zona, niveles de vuelo y de la aproximación del avión.

El servicio de vuelo, aquí el personal calificado proporciona desde cerrar la puerta del avión, el inicio de carretear al avión a la pista del despegue hasta la nivelación del avión en vuelo así como el aterrizaje.

Fuente. Elaboración propia.

La evolución del transporte aéreo se debe entre otros aspectos a: el comercio, es una actividad importante de los países y en todos sus ámbitos de crecimiento. Este aspecto ha impulsado a las diferentes Naciones y a sus modos de transporte de mercancías, de zonas de producción a las zonas de consumo⁷. La población fue aumentando, pero también sus necesidades de desarrollo se incrementaron, cada vez más alejados de los centros de abastecimiento, por lo que se necesitó un transporte más rápido para su abastecimiento y traslado. A su vez algunos productos fabricados entran en etapa percedera, no pueden viajar por tierra sino por aire, por su tiempo de caducidad.

El transporte aéreo por su rapidez y seguridad desplaza mercancías muy valiosas como obras de arte, éstas necesitan mucho más cuidado de traslado. Este medio de transporte es caro, sin embargo, sólo es recomendable para mercancías que verdaderamente lo necesitan. La comodidad, es otro de los aspectos, las exigencias de las personas, (turistas, hombres de negocios) mejora el servicio de la línea aérea, ofreciendo ya estabilizado el vuelo, comidas, bebidas, teléfono, televisión, música, almohadas, y un gran número de atenciones para los usuarios.

El aspecto tecnología, fundamental para cualquier medio de transporte, sin ella, quedaría rezagados todos los avances en la aviación civil y ninguna empresa (línea aérea), puede quedarse atrás sin su aplicación. Se necesita de grandes inversiones de dinero para innovar su operación, pero vale la pena por que se recupera en muy poco tiempo.

⁶ Díaz Godínez, Norma Araceli "Comunicaciones y Transportes Internacionales". Antologías de la ENEP Aragón. UNAM.1987 No. 13. Pág. 79.

⁷ López Jesús "Medios de Transporte Internacional". Bancomex. México D.F. julio de 1997 Pág. 21.

El aspecto humano, como los ingenieros, en todas sus especialidades, hombres de negocios, finanzas y política desarrollan su trabajo en la elaboración de nuevos productos y proyectos en la atención del servicio del transporte aéreo civil.

Los vuelos que se realizan en cualquier país se encuentran clasificados en;

- i.) Vuelo público: son los vuelos realizados por la sociedad en general donde se paga por un boleto para poder trasladarse de un lugar a otro dentro un sólo país.
- ii) Vuelo privado: es un vuelo tanto de carga como de pasajeros que así lo soliciten, no se basa en itinerarios fijos de vuelo ya que sus servicios se rigen según las necesidades de sus propietarios o de quien lo contrate. Los vuelos de cada aeronave deben de portar una matrícula, identifica la nacionalidad a la que pertenece ya sea pública, privada o estatal.

La matrícula de los aviones en general para todos los países es: por ejemplo, para el vuelo público; **A**, para el vuelo privado; **B** y para el vuelo estatal **C**. Se agrega una letra para nacionalidad de cada país. Por ejemplo. Para México es X, para Estados Unidos es N. Se juntas las dos iniciales, ejemplos: Estados Unidos - Público-Línea aérea USAir **NA**. Estados Unidos -Privado- Grandes millonarios **NB**. Estados Unidos -estatal- Pentágono **NC**.

iii) El vuelo nacional: Es el vuelo que se realizan dentro de un mismo territorio y a distintos Estados, lo cual no podrá salir o entrar a otro país, con licencia, y portar los permisos otorgados debidamente.

iv) El vuelo Internacional: Es el vuelo que se realiza entre dos o más países, y donde los pasajeros necesitan por obligatoriedad un pasaporte y una visa para entrar a otro país identificando su identidad plenamente.

v) El vuelo regular: Es designado con esta expresión en todas partes del mundo, cabe señalar la existencia de algún sinónimo en las expresiones del Código Aeronáutico, conocido como transporte de línea: son vuelos que tienen establecido rutas, tarifas, tienen una continuidad de movimientos aéreos.

vi) Vuelo no regular: Este servicio de vuelo fue denominado libre, no tienen tarifas establecidas, ni rutas fijas principalmente se utiliza para emergencias. Un ejemplo de este transporte es la Cruz Roja Internacional, para países cristianos. En los países islámicos consideran a un avión de emergencia con bandera de símbolo de media luna. Para no interferir en su vuelo no regular.

En la evolución del transporte aéreo civil existen factores como son: el factor económico, político, social, cultural, y militar.

El factor económico; es en la actualidad una de las bases más fuertes para las regiones del mundo⁸. El uso del avión se extiende para el transporte de carga y de pasaje, las grandes inversiones de dinero son destinadas a estudios topográficos, cartográficos y localización además de adecuar la infraestructura (la flota aérea, instalaciones, sistemas de comunicación y reserva) en la eficiencia del servicio.

⁸ Instituto Mexicano de Transporte. "Flujos Comerciales y de Transporte. Un panorama histórico" SCT.No. 13 Semfandila Qro. 1995 Pág. 15

Se realizan estudios de investigación para nuevas fuentes de producción. Permite el desplazamiento de materias primas o productos semi-elaborados para la terminación del mismo, así como el desplazamiento de mano de obra a otros lugares de trabajo. El transporte aéreo es recomendable para bienes perecederos, valores de dinero, productos delicados, aquellos que tengan poco volumen y peso y que además requieran de una cierta urgencia para su traslado.

El factor político: en los vuelos transoceánicos que antes eran proezas, se convirtieron en rutina y esto obligó a organizar una vasta red de rutas del transporte aéreo de pasajeros y mercancías, surgen cuestiones políticas, respeto a la soberanía del espacio aéreo, leyes o normas para prestar el servicio de transporte, respetando los límites de operación establecidos por los Estados. Se vieron en la necesidad de legislar los derechos en rutas comerciales, los de sobrevuelo en fronteras internacionales así como medidas nacionales de seguridad y prestigio. El límite del espacio aéreo de sobrevuelo es considerado actualmente de 100 km. de altura.

El factor social: en este factor el crecimiento de la población constante en los países buscan la comodidad necesaria en su traslado y el intercambio permanente de personas entre regiones apartadas en el desplazamiento de mano de obra a los lugares de trabajo, acercan a los pueblos que se encuentran a distancias de otras regiones del mundo. **El factor cultural:** se manifiesta con el intercambio de costumbres, la consolidación de los estados, la explotación socio cultural de las naciones (turismo), el acceso al desarrollo y al intercambio de tecnología, dando como resultado el intercambio de las relaciones humanas internacionales.

El factor militar: tiene dos objetivos de los Estados que poseen el permiso para desarrollarlo, primero competencia de las aspiraciones de hegemonía y segundo por seguridad nacional. La Primera Guerra Mundial adquirió progresos considerables, impulsados por su estrategia que representaba el avión al atacar por aire y ganarle al enemigo. La Segunda Guerra Mundial influyó necesariamente, para terminar con la guerra se tuvo que lanzar la bomba atómica precisamente por aire, hoy su utilización es estratégica de influencia.

Gracias a los aspectos mencionados, la evolución del sector aéreo en tiempos de paz, se concretó a desarrollar nuevas formas de hacer la guerra pero ahora comercialmente hablando. Las acciones realizadas como los convenios con otras empresas, modifican las operaciones como plataforma de evolución al transporte aéreo civil⁹.

Para su explotación comercial se requiere de la concesión o autorización estatal, de manera que, se puede decir que el transporte no regular sea totalmente libre. El Estado otorga las licencias y permisos a las compañías transportadoras de mercancías y de pasaje para prestar el servicio de transporte aéreo (aviación civil), de un aeródromo (aeropuerto) a otro.

⁹ Instituto Mexicano de Transporte "Incremento de Competitividad en el transporte de Carga, Acciones Emprendidas por Transportistas a Nivel Mundial. SCT. No.10 Sanfandila Querétaro. 1992. Pág. 7.

1.2 CONVENIOS Y ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE PROMUEVEN Y REGULAN EL TRANSPORTE AÉREO CIVIL.

Los Convenios Internacionales a lo largo de la historia de la aviación civil establecieron resoluciones que se aplican de acuerdo con los Organismos Internacionales para cubrir las necesidades de seguridad del transporte aéreo, y que actualmente siguen vigentes.

El régimen jurídico del transporte aéreo civil surge a partir de la Primera Guerra Mundial, la necesidad de regular el espacio aéreo, sostenía que éste era libre, pero la guerra puso de manifiesto su respeto, el Estado defendería su soberanía territorial, es decir, sobre la porción de espacio aéreo con fines de defensa y de control. Al terminar la Guerra, ya nadie dudaba, el Estado puede ejercer tal soberanía en el tránsito de aeronaves de otras naciones, los Organismos Internacionales lo consideraban como un permiso o concesión del Estado cuyo cielo cruzan las aeronaves. La primera Convención de tipo general sobre la aviación civil internacional es:

La Convención de París, 13 de octubre de 1919¹⁰.

Para la reglamentación de la navegación aérea se reconoce en esta Convención la totalidad y exclusiva soberanía del Estado sobre el espacio aéreo colocando por encima de su territorio y aguas marginales. El Estado se compromete a conceder en tiempos de paz, la libertad de tránsito inocente de las aeronaves privadas provenientes de otras partes del mundo.

Esta convención es la primera que reglamenta la aviación civil, como la más o menos adecuada con respecto a la nacionalidad de las aeronaves, matrícula que esta debe de portar, documentos que debe llevar, lista de pasajeros, manifiesto de carga y cuaderno bitácora. Se creaba también la Comisión Internacional para la Navegación Aérea (CINA), bajo la autoridad de la liga de la Naciones. Convocaron a la Convención sobre Aviación Comercial en París, esta tuvo pocos adherentes y una eficiencia muy restringida. Posteriormente.

La Convención de Varsovia 1929¹¹. Se establece en esta convención para la unificación de reglas relativas al transporte aéreo internacional, con el fin de evitar conflictos. En sus principales disposiciones establece que sólo se aplica por medio de un contrato, documentos de transporte expresando la responsabilidad del transportista de hecho y el transportista contractual.

Las empresas celebran un contrato de transporte aéreo con el pasajero. Conforme a lo estipulado, punto de partida y punto de destino haya o no-interrupción en el traslado de personas o mercancías.

¹⁰ Sepúlveda Bernardo. Manual de Derecho Internacional Público. Editado por Max Sorensen. Fondo de Cultura Económica México 1981. Pág. 341.

¹¹ OACI. Documento (No. 7632) "Convenio de Varsovia 12 octubre de 1929". DGAC. México D.F. Última reimpresión mayo de 1999.

El Estado puede contratar los servicios de una aeronave (aerolínea), su responsabilidad de la empresa se encargará de todo lo concerniente al vuelo, desde el encendido de los motores hasta que baje el último pasajero. Se expuso el transportista contractual tiene la responsabilidad, la seguridad de la aeronave, la expedición de billetes o boleto que debe darse al pasajero. El transportista de hecho (piloto) es la persona distinta al transportista contractual en virtud de realizar el vuelo. Tanto el transportista contractual, como el transportista de hecho, quedan sometidos a la seguridad de la aeronave.

Esta convención también regula la situación del transporte de carga aérea sobre todo a los documentos, debe realizarse mediante un contrato, un boleto, una carta de porte aéreo, o un talón. Pero no detallaban los requisitos que deberían tener cada uno de estos documentos. Surge la convención más importante en materia de reglamentación aérea multilateral, considerada en esos años para la aviación civil a fin de examinar los aspectos internacionales de los vuelos a través de las fronteras de los Estados.

La Convención de Chicago, 1 de noviembre de 1944¹². En esta convención llegaron a los siguientes instrumentos jurídicos: Un Acuerdo provisional sobre la aviación civil internacional, una Convención sobre la aviación civil, un Acuerdo sobre el tránsito de los servicios aéreos, y un Acuerdo sobre el transporte aéreo.

Entre sus objetivos son: el desarrollo de la aviación civil internacional, de forma segura y adecuada entre las naciones. Contribuye a la preservación de la amistad, el entendimiento entre los pueblos del mundo. Promueve la cooperación y los servicios internacionales de transporte aéreo entre bases de igualdad. Sus disposiciones generales son preservar la soberanía plena y exclusiva en el espacio aéreo situado en cada Estado, considerando el territorio; las áreas terrestres y las mares territoriales adyacentes a ellas que se encuentran bajo la soberanía, dominio, protección o mandato de dicho Estado. Este acuerdo aplicaría a aeronaves civiles y no aeronaves militares, de policía y de aduana.

Dentro de esta convención, se establecen las cinco libertades del aire más importantes¹³.

- 1.-Libertad de volar sobre el territorio de un Estado sin aterrizar.
- 2.-Libertad para aterrizar con fines no comerciales.
- 3.-Libertad para desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en el territorio del Estado de nacionalidad de la aeronave.
- 4.-Libertad para embarcar pasajeros correo y carga destinados al Estado de nacionalidad de la aeronave.

¹² OACI. Documento (No.7300). "Convenio de Chicago. 7 de diciembre de 1944". DGAC. México D.F. Reimpreso en noviembre de 1999. El gobierno de Estados Unidos es el depositario del Convenio de Chicago.

¹³ OACI. "Manual de Reglamentación del Transporte Aéreo Internacional". Documento (No.9626). Montreal, Canadá 1996. DGAC. México D.F. Pág.4.1. Derechos de sobrevuelo.

5.-Libertad para embarcar (tomar) pasajeros, correo y carga destinados a territorio de cualquier Estado contratante y para desembarcar pasajeros y cargas procedentes de cualquiera de dichos territorios.

En la primera libertad, es el privilegio de las aeronaves de un Estado para poder sobrevolar el territorio del mismo que confiere dicho derecho. Este derecho de sobrevuelo impide que las aerolíneas sean obligadas a rodeos inútiles por imposición de los estados sobrevolados, liberando a las empresas de la posible obligación impuesta de sus vuelos que operen comercialmente, permitiendo a la vez, enlaces rápidos y directos.

La segunda libertad, es el derecho de aterrizar para fines de revisiones técnicas. No comerciales. El acuerdo de tránsito especifica que estas libertades deben ser exigidas dentro del respecto a las normas del convenio sobre aviación civil internacional, confiriendo a los estados afectados el derecho de establecer ciertas restricciones, como en tiempo de guerra, de designar las rutas a seguir y los aeródromos a utilizar, de imponer tasas justas de impuestos y razonables y sistemas de ayudas a la navegación.

En la tercera libertad, es el privilegio conferido por un Estado y a su línea aérea para que desembarque en el Estado que otorga la concesión de pasajeros, correo o carga tomados en el Estado la cual pertenece la aeronave.

La cuarta libertad, es el privilegio de embarcar pasajeros, correo o carga en el Estado que concede del mismo destino al territorio del Estado de bandera de la aeronave.

La quinta libertad, es el privilegio de embarcar pasajeros, correos o cargas en el país que otorga el mismo con destino a otro Estado contratante distinto y a su vez desembarcar pasajeros, correo o carga en el Estado concedente del privilegio, provenientes de cualquier otro país.

Posteriormente surgieron otras cuatro libertades más, éstas se negociaran según sus necesidades.

La sexta libertad para transportar pasajeros, correo y carga entre los Estados extranjeros por la vía del Estado de la nacionalidad del avión.

La séptima libertad para transportar internacionalmente pasajeros, correo y carga por parte de una línea aérea que presta servicios fuera de su nacionalidad.

La octava libertad tráfico de cabotaje entre dos puntos en el territorio del Estado otorgante en un servicio que se inicia o termina en el territorio nacional del transportista extranjero o fuera del territorio del Estado otorgante. (Conocido como derecho de "cabotaje consecutivo").

La novena libertad para realizar cabotaje del Estado otorgante en un servicio que se lleva a cabo enteramente dentro del territorio de dicho Estado. (Conocido como cabotaje "autónomo").

Aunque no forman parte del elenco normalizado de libertades, se pueden aplicar mediante convenios bilaterales, así podemos decir que existen nueve libertades del aire estas son con propósitos comerciales y con fines técnicos (Anexo 1).

Los derechos y obligaciones de cada Estado en materia aérea se realizan en acuerdos bilaterales tienen por objeto determinar los derechos de tarifas en las rutas aéreas y las empresas autorizadas para explotarlos.

Estos derechos comerciales tienen algunas limitaciones como protección de los intereses de las empresas nacionales, reserva de cabotaje, limitaciones en los puntos de escala en los territorios de los estados. El otorgamiento de derechos de la quinta libertad, tienen también como objeto que el tráfico aéreo no debe ser jamás ruta principal, sino complementario de lo autorizado entre los territorios contratantes.

Los Estados contratantes se someten a la seguridad de la navegación aérea de las aeronaves civiles. Por ejemplo. Ninguna aeronave podrá volar sobre el territorio de otro Estado, o aterrizar en el mismo sin haber obtenido autorización por las autoridades del Estado sobrevolado.

- No se empleara a la aviación civil para propósitos incompatibles y con otros fines. "El derecho de vuelos en servicios no regulares".
- Los Estados tendrán el derecho de negar a las aeronaves de los demás Estados contratantes el permiso de embarcar en su territorio (cabotaje¹⁴).
- Las aeronaves no deberán sobrevolar en zonas prohibidas. (Zonas estratégicas).
- Se aplicará un reglamento aéreo interno para cada Estado, y esté deberá ser respetado por todos los Estado que sobrevuelen el territorio. (Reglamento de inmigración, aduanas y sanidad).
- Todas las aeronaves portarán una matrícula y un logotipo del país por él que fue matriculado.
- Los Estados se comprometen a proporcionar medios de asistencia, ayuda en desastres y cuando una aeronave se encuentre en peligro.
- Todas las aeronaves deberán portar, entre sus tripulantes licencia del piloto y del personal calificado para el servicio (certificados).

Estas principales disposiciones de la Convención, sin olvidar sus 96 artículos y entre ellos, El Artículo 44, queda como las referencias para la creación de la Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI). En 1947, se incorpora a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), como organismo especializado. Entre sus funciones asegura del progreso sistemático de la aviación civil, con fines pacíficos, en aeropuertos y ayuda a la navegación aérea internacional.

Convención de Ginebra de 1948¹⁵. En esta Convención se considera la expansión de la aviación civil internacional y sobre todo, se reconocen los derechos de las aeronaves, donde los Estados se comprometen a identificar a sus aeronaves.

- El derecho de la propiedad sobre las mismas.

¹⁴ Op. cit. OACI Pág. 4.1.9. Se deriva, respectivamente, de términos marítimos relativos a la prohibición de realizar tráfico a lo largo de la costa por parte de un transportista extranjero, se prohíbe dentro del territorio.

¹⁵ OACI. Documento. (No.7620) "Convenio de Ginebra. 19 de junio de 1948". DGAC. México D.F. Última reimpresión diciembre de 1999.

- El derecho de tener una aeronave por medio de una compra
- El derecho a una tenencia de una aeronave por medio de un arrendamiento de seis meses como mínimo.
- La hipoteca "mortaje" y derechos similares sobre una aerolínea creando convencionalmente una garantía del pago de deudas.
- El avión debe de estar matriculado.
- Los créditos otorgados por los Estados son destinados al salvamento de aeronaves y conservación.
- En caso de embargo o venta de alguna aeronave, los Estados contratantes determinarían, por ley una fecha de reunión y dando a conocer por lo menos de seis semanas antes de celebrar lo pactado.
- También para las piezas de repuesto o componentes y diversos elementos de la aeronave.
- La venta debe anunciarse en el lugar donde la nave está matriculada por lo menos un mes antes. El convenio no aplica a las aeronaves destinadas a los servicios militares, de aduanas y de la policía.

La Convención de Guadalajara de 1961¹⁶. Se realizó el 18 de septiembre de 1961, como acuerdo complementario del Convenio de Varsovia de 1929, a su vez modifica la convención del Haya de 1955 para la unificación de reglas por quien no sea el transportista contractual. EL transportista contractual es la persona como una de las partes que realiza el transporte para el pasajero.

El transportista de hecho; realiza todo a parte del transporte ya que pueden ser varios pilotos que lo sucedan. Este convenio fue depositado ante el gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y con la responsabilidad de notificar a la OACI, las firmas agregadas al Convenio y la fecha de ratificación por los demás Estados miembros.

La Convención de Tokio de 1963¹⁷. Se refiere a las infracciones y actos delictuosos cometidos a bordo de la aeronave, involucra el secuestro de las mismas. Este problema surge desde el año de 1960 que reclamaban los Estados normas internacionales para reprimirlo. Basados en convenios se obligaron los signatarios a tomar medidas apropiadas, con el fin de tener el control de la aeronave por el capitán permitiendo la salvaguarda de la tripulación y de los pasajeros, retomando el viaje tan pronto como fuera posible.

Los Estados se comprometían a capturar los actores del delito por medio de normas aplicables de la siguiente manera: Infracciones a las personas que ponen en peligro la seguridad de las aeronaves, el personal, pasajeros, carga o bienes a bordo de la misma matriculada de un Estado dentro del transcurso del vuelo. El vuelo de una aeronave se considera desde la aplicación de la fuerza motriz hasta el final del recorrido en aterrizaje.

¹⁶ OACI. Documento.(No. 8181) "Complementario al Convenio de Varsovia. 18 de septiembre de 1961". DGAC. México D.F. Última reimpresión mayo de 1999.

¹⁷ OACI. Documento. (No. 8364) "Convenio de Tokio. 14 de septiembre de 1963". DGAC. México D.F. Reimpreso en diciembre de 1998.

La jurisdicción de una aeronave es desde el momento en que el Estado otorga la matrícula para la aeronave, conociendo las infracciones y los actos cometidos posibles a bordo de la aeronave. Cada Estado toma las medidas sobre las infracciones cometidas a bordo de las aeronaves. Los Estados tienen la obligación de recibir cualquier persona infractora y dejar que el Estado con matrícula de la aeronave investigue las consecuencias del delito o desastre, así como la ayuda de pasajeros de la aeronave.

Las facultades del comandante son fundamentales para actuar cuando la aeronave se encuentre en peligro, tomando medidas coercitivas que sean necesarias para proteger la seguridad de la aeronave manteniendo el orden. Podrá entregar a la persona infractora a las autoridades competentes. Puede exigir o autorizar la ayuda de los demás tripulantes e inclusive de los pasajeros. Deberá notificar el hecho a las autoridades del Estado por el que transita o al que pertenece y podrá hacer aterrizajes forzosos desembarcando en cualquier territorio.

El apoderamiento ilícito de una aeronave, el ejercer violencia dentro de la misma contra los pasajeros, destrucción, intimidación parcial o total será motivo para que el capitán y el Estado decidan tomar medidas apropiadas a fin de que el comandante retome el control. Las medidas previstas en estas convenciones estaban muy livianas por lo que la OACI, se promovió una nueva convención donde se manifestaran medidas más drásticas. Se convoca a la siguiente convención.

Convención de la Haya de 1970¹⁸. Es complemento a la Convención de Tokio, sobre actos ilícitos de apoderamiento de aeronaves en vuelo y sobre todo que pongan en peligro la seguridad de las personas y los bienes que contengan la aeronave.

Los Estados se obligan a poner penas más severas por los delitos cometidos. Se debe generalmente extraditar al criminal siempre y cuando exista un Tratado Bilateral. Si el criminal es de la misma nacionalidad no se extradita. Se puede mandar el caso a las autoridades competentes para enjuiciar a los actores del delito. Sin embargo estos Convenios y Tratados no terminan con los secuestros de las aeronaves, continuando así con las siguientes convenciones.

Convención de Montreal 1971¹⁹. Aquí se reproduce las disposiciones del Convenio de la Haya con la acción legal internacional sobre las infracciones hasta entonces no incluidas en tratados de materia criminal. Aparecen los códigos penales de cada Estado, con el propósito de no dejar sin castigo por falta de leyes locales a los infractores, considerando de manera inmediata un acto de violencia a bordo de una aeronave.

¹⁸ OACI. Documento. (No. 8920) "Convenio de la Haya 16 de diciembre de 1970". DGAC. México D.F. Reimpreso en noviembre de 1998.

¹⁹ OACI. Documento. (No.8966) "Convenio de Montreal 23 de septiembre de 1971". DGAC. México D.F. Reimpreso en mayo de 1999.

Si daña partes totales o parciales de la aeronave, el dar información falsa que alarme la seguridad de los pasajeros a la vez la llamada amenaza de bomba, si ayuda a cometer el delito.

El concepto violencia cubre no sólo el asalto armado sino también un ataque mínimo, por ejemplo; el suministro de veneno a bordo, así como actos ejercidos fuera de la aeronave en tierra. Destruya una aeronave en servicio, cause daños que incapacite el vuelo, coloque o haga colocar un artefacto capaz de destruir la aeronave, comunique informes falsos, poniendo en peligro la seguridad de la aeronave.

Nuestra legislación reitera la jurisdicción y el poder federal sobre toda aeronave civil que se encuentre en territorio mexicano o vuele sobre él así como la tripulación, pasajeros y efectos de lo transportado sometido a las leyes mexicanas de los hechos y actos jurídicos ocurridos durante el vuelo. También aplica en la navegación aérea civil los nacimientos y defunciones en aeronaves, establecidas en el código civil del Distrito Federal.

México ha intervenido activamente desde la Convención de Chicago en 1944. Cooperar con las empresas para su desarrollo de la aviación civil sobre todo en la operación controlada de los servicios. México ha cumplido con llevar Acuerdos Bilaterales con otros Estados contratantes con respecto al apoderamiento de aeronaves, en nuestro Código Penal de la ciudad de México, en su artículo 170 se establece una sanción de cinco a veinte años de prisión.

La comunidad aérea Internacional por medio de OACI, es modelo, para orientación de los Estados y para su eventual inclusión a los Acuerdos Bilaterales²⁰. Bajo los siguientes dos métodos.

El método de predeterminación, se requiere que antes de iniciar operaciones se evalúe la capacidad por medio de un acuerdo entre sus autoridades aeronáuticas y la línea aérea sea designada con la sujeción a la aprobación gubernamental.

Los transportistas determinan la capacidad y exigen al gobierno de cada nación la eliminación de todas las formas de discriminación o prácticas desleales que obstaculicen la competencia entre líneas aéreas. Toman en cuenta la decisión del gobierno con el objeto de optimizar los resultados del servicio aéreo.

El resultado de la reglamentación llevadas a cabo en la Conferencia de Chicago en relación con la capacidad, las tarifas y de las rutas aun existían muchas opiniones opuestas debía de determinarse la capacidad, creando una institución internacional que estructurara las tarifas y se especificaran las rutas.

²⁰ OACI "Manual de Reglamentación del Transporte Aéreo Internacional" Documento (No.9626). Montreal, Canadá.1996. DGAC México D.F. Pág. 2.11. Generalmente dos Estados. Ambas partes deben estar constituidas por un grupo de Estados (Supra Estado: Comunidad o Unión de Estados que actúan como un solo ente, con la autoridad que le han otorgado y que la integran) se basa en consulta comunicación e interacción entre las dos partes.

En 1945, se anuncia la creación de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), organismo internacional no gubernamental, esta institución asocia todas las aerolíneas del mundo, hoy la conforman más de 200 líneas aéreas.

El segundo método conocido tipo Bermudas 1, es una forma de control de la capacidad que se inspira en el acuerdo celebrado por Estados Unidos y la Gran Bretaña desde 1946²¹. El Acuerdo de Bermudas, se negocia con cada una de las líneas aéreas las cuestiones tarifarias y se obtiene mayor acceso a los mercados, con derecho de asignar más de una línea aérea para su acceso al transporte de pasajeros y mercancías en referencia a la capacidad.

Se apoyaron en dos conceptos valiosos. 1.- El reconocimiento de la soberanía de cada Estado sobre su respectivo espacio aéreo, como fuente de poder y orden de policía que les permite y exige regular el transporte aéreo. 2.- La consideración de este principio su finalidad consiste en autorizar la instalación de servicios regulares del transporte aéreo.

Por ejemplo, la capacidad de establecer horarios puede verse imposibilitada cuando el aeropuerto al que presta el servicio a las aerolíneas o desea prestar servicios, carece de suficientes turnos y horarios flexibles. Los Estados suelen apoyar el uso de mecanismos dictados por la Asociación Internacional del Transporte Aéreo y las aerolíneas respetar la legislación aérea en cada estado.

Las autoridades de algunos Estados se enfrentan en la situación de coordinar los horarios y la asignación de turnos. La insuficiencia de capacidad aeroportuaria es muy grave se ven obligadas a introducir medidas para limitar o racionar el acceso a los aeropuertos congestionados. Han adoptado varios instrumentos jurídicos. Por ejemplo, otorgando licencias, rutas, horarios, y destinos concesionados específicamente requeridos. Son decisiones tomadas conjuntamente sobre las necesidades mencionadas. Entre otros muchos objetivos, el enfoque contemporáneo es la seguridad, fundamental reflexionada dentro de un valor social y económico.

Además de ejercer un régimen jurídico, mediante la determinación de las condiciones a que debe ajustarse la explotación de los servicios respondiendo al público en sus exigencias de una sana gestión empresarial y una equitativa repartición de tráfico aéreo.

Los transportistas de todos los países, el precio y las condiciones para ofrecer el servicio dependen de las tarifas, es el precio que ha de cobrarse por el transporte de pasajeros, equipaje o carga (excluido el correo), en condiciones de disponibilidad y uso. Con el fin de garantizar a todos los transportistas aéreos tengan el acceso de nuevas formas de explotar los servicios aéreos. Esto favorece el turismo y el comercio internacional.

²¹ Op. Cit. OACI. Documento (No. 9626). 1996. DGAC. México D.F. Pág. 2.2.1.

Fomenta la competencia en el transporte aéreo, adaptando la flexibilidad de tarifas a sus preferencias manteniendo los servicios regulares y no regulares²². Las categorías y las características de las tarifas se deben a una variedad de medidas tomadas por los transportistas aumentando sus ingresos y niveles de calidad a sí como en su capacidad.

Se dividen de acuerdo con el objeto que se transportan es decir, tarifa de pasajeros correspondiente a la persona, tarifa de carga corresponde al vuelo de las mercancías, la tarifa internacional es para vuelos de transporte de un país a otro, abarca un tramo de territorio nacional y otro internacional, tarifa nacional se aplica para los vuelos interiores entre dos o más puntos de un mismo Estado.

Las tarifas relativas al suministro de servicios se relacionan con la tarifa de clase económica es la tarifa más baja que se brinda al pasajero, la flexibilidad máxima en los reembolsos, cambios de itinerarios y de rutas. Esta tarifa sirve como punto de referencia para determinar los niveles de precios de una categoría a otra y contemplar por zonas geográficas. La tarifa especial reducida cuesta menos por su flexibilidad, tiene un uso restringido y proporciona menos ventajas que las tarifas de categoría superior. La categoría superior se divide en tarifa de primera clase y tarifa de clase de negocios cuesta más que la tarifa plenamente flexible en proporción a un mayor número de atenciones abordo.

Con relativo al itinerario existen las tarifas de ida, el transporte empieza el vuelo de una ciudad hasta otra entidad. Tarifa de Ida y vuelta, se proporciona el transporte de la ciudad donde empieza el vuelo con regreso a la misma ciudad. La tarifa de dirección, es un viaje de ida y vuelta entre dos ciudades cuyo precio depende de la ciudad que se inicia el viaje de pasajeros. La tarifa de viaje circular, es un viaje de un punto de partida y vuelta por una ruta aérea continua y circular. La tarifa de viaje angular corresponde a un viaje circular con una brecha (escala) en el transporte y dependiendo de los cambios climatológicos en cada área geográfica.

Las tarifas de carga general varía por peso-kilogramo, existen, la tarifa por categorías por ejemplo, un descuento para periódicos o un cargo extra (pólizas de seguro para artículos que requieren un cuidado especial como el oro y otras mercancías. La capacidad del transporte constituye la cuantificación de la oferta del servicio para fines de reglamentación.

A diferencia de otros medios de transporte(ferroviario o marítimo) el transporte aéreo internacional ha elaborado una gran variedad de tarifas²³. Esto se debe a los motivos que tienen los Estados para reglamentar las tarifas y los diversos regimenes para satisfacer los diferentes clientes o segmentos de un mismo mercado.

²² Ibidem, OACI. Pág. 3.8.2.

²³ OACI. Documento (No. 9626). Op. Cit. Pág. 4.2-2.

La capacidad también puede medirse en relación con los asientos ocupados por pasajeros, unidades de peso en carga, volumen y en relación con la frecuencia de los servicios aéreos. Puede expresarse mediante el uso de medidas kilómetro y toneladas disponibles de la aeronave.

En el capítulo XVI del Convenio de Chicago se refiere a los consorcios y servicios mancomunados. Lo estipulado en esta convención no impedirá que dos o más Estados contratantes constituyan organismos conjuntos o consorcios internacionales que unan sus servicios en cualquier ruta o región, sujetos a todas las disposiciones de la Convención para la aeronáutica civil.

Existen varias formas de colaboración entre las empresas de transporte aéreo estas se llevan por medio de acuerdos y contratos muy específicos y las legislaciones de cada Estado varía en relación con los arrendamientos de cada aeronave²⁴, cuando una de las partes quiere tener beneficios de la aeronave en un determinado tiempo, el pago por los derechos de uso de la aeronave. Son registrados por medio de un contrato. El arrendamiento es un instrumento de colaboración entre empresas, lo emplean para obtener equipo o aumentar la capacidad de sus flotas, a veces para cubrir las necesidades de periodos de mayor volumen de tráfico.

Es aceptable que una aerolínea pueda explotar un servicio con otras aerolíneas inclusive de otra nacionalidad y en que en tal supuesto tiene lugar un convenio de intercambios de aeronaves. Las empresas de transporte aéreo colaboran entre sí en ciertos casos constituye una necesidad vital frente a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

²⁴ *Ibidem*. OACI Pág. 5.2-2

1.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE Y SU IMPACTO EN EL TRANSPORTE AÉREO CIVIL A ESCALA REGIONAL.

La negociación del Tratado de Libre Comercio que México tuvo con América del Norte coincidió con las etapas finales de la Ronda de Uruguay del GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*, Acuerdo General de Aranceles de Aduanas y Comercio), este acuerdo fue firmado por primera vez en 1947 en Ginebra y que actualmente sirve de marco para la liberación del comercio internacional, se hicieron varias negociaciones periódicas, la última de ellas fue precisamente en Uruguay, (1986 -1994) finalizó en Marrakech con el acuerdo de sustituir al (GATT) por la Organización Mundial de Comercio (OMC), a partir de 1995.

Las primeras negociaciones de un tratado comercial en América del Norte fue el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá (ALC) o (FTA por sus siglas en inglés) firmado en 1989, tiene un profundo efecto en las estrategias de muchas empresas. Era la primera serie de negociaciones comerciales en las que se examinó además del comercio de mercancías, el comercio de servicios, incluido el servicio aéreo. Los servicios se incorporan en las primeras negociaciones de la Ronda de Uruguay del GATT en general y los países desarrollados abogaron porque se extendieran²⁵.

Para la definición del concepto el Acuerdo Comercial de Servicios (GATS por sus siglas en inglés), el secretariado del GATT estableció una lista de clasificación sectorial que comprende 29 artículos, ocho anexos (uno de los cuales trata de los servicios de transporte aéreo) y dos listas, una sobre exenciones respecto al requisito de proporcionar el tratado de la nación más favorecida y la otra sobre compromisos específicos en materia de acceso a los mercados y trato nacional.

El GATS está constituido por un conjunto de reglas y obligaciones generales que afectan todas las medidas relativas al concepto de servicios de los países signatarios y una serie de decisiones institucionales. La cobertura del GATS es universal.

En el acuerdo se contempla la no-introducción de nuevas medidas restrictivas, pero no como obligación general, sino en la medida en que se haya adquirido un compromiso específico en ese sentido. Se acordó participar en negociaciones periódicas con el propósito de lograr una liberalización progresiva, pero tampoco como una obligación general²⁶.

Los servicios en el GATS relacionados con el transporte aéreo son los relativos de reparación y mantenimiento de aeronaves, mientras la aeronave está fuera de servicios (no incluye el mantenimiento de línea), la venta y comercialización de los servicios de transporte aéreo, estudios de mercado, publicidad y distribución, también a los sistemas de reserva de datos, la información acerca de horarios y asientos disponibles.

²⁵ Querol, Vicente, *El GATT*. Editorial. Consultores Latinoamericanos de Negocios. 1989 Pág. 140.

²⁶OACI. "Manual de Reglamentación del Transporte Aéreo Internacional". Documento (No. 9626). Montreal, Canadá 1996. DGAC. México D.F. Pág. 3.5-2.

El acuerdo del GATS no aplica a las medidas que afecten los derechos de tráfico a los servicios directamente relacionados con el sector, es decir, servicios regulares y no regulares para operar o transportar pasajeros, carga y correo.

Los instrumentos de tipo general de la OMC, tienen un mecanismo de consultas y de solución de controversias, aplicables también para el GATS y su cumplimiento es legalmente vinculante (Estado-Estado), aunque deben realizarse más esfuerzos por una solución amigable, existe la posibilidad de adoptar represalias en tal procedimiento. Para introducir nuevas reservas no estipuladas en sus listas, tendrán que ser aprobadas por las tres cuartas partes de los miembros de la conferencia ministerial de la OMC.

Estas excepciones sólo son aplicables cuando no se hayan establecido compromisos específicos, un país que adopta un compromiso en algún sector, tendrá que cumplirlo por igual para todos los países miembros del GATS.

Los servicios en el Tratado de Libre Comercio Estados Unidos y Canadá (TLC) presentaron un avance real en ese sentido pero excluye totalmente el Transporte aéreo²⁷.

Al igual que GATS, adopta el principio de trato nacional para los servicios; no incluye compras gubernamentales: en anexos especiales aborda los sectores sensibles; no define reglas de origen como tales, pero si prevé la denegación de beneficios cuando un país, establece que el servicio es indirectamente provisto por un proveedor de un país no-miembro. No obstante, los esquemas son distintos.

La zona de libre comercio en América del Norte es de suma importancia porque proporcionan las consecuencias tanto en lo social, como en lo económico, toca aspectos más allá del sector comercio²⁸.

Es por ello fundamental entender cómo, pese a estos acuerdos, algunos países mantienen un sin número de políticas proteccionistas de apoyo, resguardo, fomento a distintos sectores, excepciones y reservas aun monopolios muchos más de ellos gozan de estos privilegios.

Se iniciaba la negociación de extender el Tratado de Libre Comercio en América del Norte, e incluir a México, para entra en vigor el 1º de enero de 1994, después de haber sido ratificado por los organismos legislativos de cada Estado.

El análisis de los temas y puntos negociados en los foros se hace evidente la fuerza que alcanzaron en materia de comercio administrado y el intento de por lo menos regularlo.

Después de la firma del tratado comercial de ambas naciones se reservaron la aplicación de este principio en los servicios de aviación civil.

²⁷ Ibidem Pág. 3.7-1.

²⁸ Lewis, Arthur W. Evolución del orden Económico Internacional. Colegio de México. 1980. Pág.77.

Los gobiernos de Canadá y Estados Unidos firmaron un Convenio Bilateral, que les permitió a sus aerolíneas, no a sus gobiernos, decidir que rutas de conexión deberían atender²⁹.

El principal problema de las aerolíneas es sobrevivir en el mercado doméstico y competir en el exterior. Por ejemplo, en Estados Unidos sólo tres aerolíneas sobresalientes como American Airlines, Delta Airlines y United Airlines compiten con las demás compañías aéreas que son pequeñas o bien afrontan grandes problemas financieros.

Sin embargo, a mediados de 1992 British Airways (BA) anunció que iniciaría negociaciones con USAir para construir una gigantesca alianza transatlántica³⁰. Se planteaban la formación y estructuración de alianzas estratégicas comerciales con otras empresas del ramo.

En Estados Unidos y Canadá establecieron el requisito de que las estaciones extranjeras de reparación aérea deben contar con un certificado expedido por las instituciones internacionales y nacionales en aeronáutica que vaya a prestarse tal servicio. Ambas naciones se reconocen mutuamente la certificación de sus respectivas instituciones, por ejemplo, la Administración Federal de Aviación en Estados Unidos, o La Dirección General de Aeronáutica Civil en Canadá.

Las disposiciones administrativas abarcan a instituciones y los procedimientos básicos para la solución de controversias a los Estados parte del tratado comercial³¹. Ratifican sus derechos y obligaciones conforme a lo establecido por la Organización Mundial de Comercio. Cooperar con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, ya que el Consejo General de la OMC ejercerá funciones como órgano de solución de controversias y las resoluciones para ser adoptadas no requerirá del consenso de todos sus miembros, no podrá imponer sanciones a los Estados miembros que violen reglas, sólo podrá hacer recomendaciones o expresar repudio.

Para el estudio del comercio internacional de servicios existen dos dificultades básicas. Una es la información estadística poco adecuada, confiable, y la ausencia de una definición suficiente precisa y aceptable. La intangibilidad de los servicios hace difícil medirlos pero la forma de adaptar esta información es a través de los embarques internacionales, transportación aérea, seguros y turismo, entre otros como consecuencia, estos datos relativos al comercio de servicios deben tomarse con cautela.

²⁹ DeGroot, Jai Erst C. "Code sharing United States, Policies and the lessons for Europe". *Air & Space Law*. Vol. XIX No. 2. 1994

³⁰ Alan M. Rugman, Richard M. Hodgetts. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. Mc. Graw Hill. México. 1997. Pág.429

³¹ ITAM. *Lo Negociado del Tratado de Libre Comercio. Un análisis económico sobre el impacto sectorial del TLC*. Editorial. Mc. Graw Hill. México 1994. Pág. 96

Esa misma intangibilidad impide que los gobiernos controlen el flujo de servicios a través de sus fronteras. Ante esto, han optado por controlar la producción, la venta y el consumo de servicios mediante la reglamentación interna de cada nación.

La reglamentación interna norma el movimiento de personas, capitales, bienes e información que representa la principal forma que adoptan las restricciones al comercio internacional de servicios. Además, existe una tendencia cada vez mayor de las empresas a adquirir los servicios de otras empresas independientes en vez de producirlos internamente.

Como la externalización de los servicios, por ejemplo, la renta o arrendamiento sin operadores relacionadas con las embarcaciones de los aviones, otros equipo de transporte, maquinaria y equipo de computo empresarial, la publicidad, información de mercados, análisis y pruebas técnicas, además agencias de colocación de personal.

La participación mexicana en las negociaciones multilaterales sobre el comercio de servicios despertó el interés por el sector empresarial en México. De modo que cuando abordó el tema de los servicios en el TLCAN, se trataba con un conocimiento previo sobre el sector y con alguna experiencia en la negociación sectorial³².

En las negociaciones del GATS, México mantuvo los mismos principios que el resto de los países en desarrollo estaba negociando. Nuestro país se pronunció a favor de la "reciprocidad relativa", mediante la cual debería darse a los países en desarrollo trato preferencial, y el trato simétrico entre el derecho de establecimiento del capital y la movilidad internacional de mano de obra.

En este foro multilateral México proponía promover el movimiento temporal y organizado de trabajadores que no infringiera las leyes o reglamentos del país anfitrión. El TLCAN cubre modalidades de comercio de servicios bien definidas, como la construcción, los servicios profesionales, los servicios de computación, los servicios turísticos, los servicios portuarios, el transporte terrestre, el comercio al mayoreo y menudeo, los servicios de reparación y mantenimiento en general y de aeronaves y servicios aéreos especializados, los servicios de telecomunicaciones de valor agregado.

La mayoría de los servicios de transporte aéreo están sujetos a los Acuerdos Bilaterales correspondientes y que México tiene con los países miembros de OACI.

Los servicios de transporte aéreo, incluidos los de transporte aéreo nacional e internacional, regulares y no regulares, así como las actividades auxiliares de apoyo a los servicios aéreos, quedaron fuera del acuerdo (Tratado Comercial de América del Norte).

³² Krugman, Paul R. *¿Han funcionado los cambios en la economía mundial?*. Editorial. Garnika. México 1991. Pág. 48

Por ejemplo. Los servicios de reparación y mantenimiento de aeronaves se manifiesta durante el periodo en que se retira una aeronave y en los servicios aéreos especializados se comprende, la cartografía aérea, topografía aérea, fotografía aérea, control de incendios forestales, extinción de incendios, publicidad aérea, remolque de planeadores, servicios de paracaidismo, servicios aéreos para la construcción, transporte aéreo de troncos, vuelos panorámicos.

Se encuentran también los vuelos de entrenamiento, inspección y vigilancia aérea y rociamiento aéreo y también para los servicios de reparación y mantenimiento de aeronaves.

Los negociadores mexicanos señalaron, por su parte, que para la prestación de los servicios aéreos especializados, los tres países establecieron los requisitos de obtener permiso de la autoridad gubernamental correspondiente y el cumplimiento de sus reglas internas de seguridad.

Una de las consecuencias más comunes en el transporte aéreo es la consolidación de las operaciones a raíz de los Tratados. Las fusiones o adquisiciones mejoraron la eficiencia y en muchos casos fortalecieron su posición competitiva.

Las empresas aéreas como Canadian Airlines Internacional compró Wardair Internacional, porque quería poner fin a la guerra de precios que habían entablado y prepararse para los años 90. Las líneas aéreas de Estados Unidos y Canadá estaban listas para la competencia del transporte aéreo a través de realizar alianzas comerciales en cuestiones de servicios³³.

Bajo este contexto, México en el Tratado comercial implicaba lentamente al transporte aéreo civil, era necesario su transformación para el desarrollo del país y del mismo sector pero bajo otros márgenes de competitividad nacional en infraestructura de aeropuertos, telecomunicaciones relacionando a los usuarios de la región.

Se aprovecha como referencia para la transportación aérea de viajeros (hombres de negocios y turistas) de Asia y Europa, con destino América del Norte incluyendo a México y otros estados de la región, de esta forma inicia a tomar una posición estratégica la Aviación Civil de México y enfrentar la nueva competencia internacional de líneas aéreas por ganar el mercado aéreo.

³³ Feldman Joan M. "Alliances are we Making Money yet" . Air Transport World . Octubre de 1995 .

1.4 EL CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN DEL GOBIERNO NORTEAMERICANO.

Estados Unidos fue una de las dos grandes potencias en la Guerra Fría, después se convertiría en un líder regional en los aspectos comercial y tecnológico. El fin de la Guerra Fría aportó a que disminuyera las presiones hegemónicas globales de Norteamérica, dando marcha a las presiones regionales como producto de la difusión del poder a escala mundial. Alemania en la Unión Europea, la India en la Asociación del sur de Asia para la Cooperación Regional, Brasil en el Mercado Común del Cono Sur, y México en Centroamérica y el Caribe.

El declive relativo de la hegemonía estadounidense cedió el desenvolvimiento económico. El gobierno de Estados Unidos en su carácter de participación, promueve a finales de 1979 una política denominada desregulación, que consiste en la eliminación en ciertos aspectos del control gubernamental, esta nueva política fue promovida por los senadores Kennedy, Ford, y Carter, estimuló viajes más baratos, utilizando en forma más adecuada el equipo disponible, así también optimizaron la utilidad y distribución de los subsidios para los servicios esenciales.

Estructuraron racionalmente las rutas y ofrecieron una mayor existencia de los servicios³⁴. Se inicia la libertad a los transportistas del sector aéreo para realizar reducciones en las tarifas, que oscilaban entre un 50% y 70% de la tarifa normal, la desregulación nacional de Estados Unidos, estableció la teoría de entradas múltiples, permitiendo a cualquier nuevo competidor ingresar al mercado aeronáutico, en vez de otorgar un certificado a un sólo transportista previamente seleccionado, ingresaron una serie de aspirantes al servicio de transportación aérea.

Una vez eliminando las restricciones aplicadas a los charters, éstas pudieron competir con las líneas aéreas de servicio regular, la desregulación, permitió que el gobierno administrara el libre juego de las fuerzas del mercado y sólo intervendría para impedir practicas abusivas de líneas aéreas contra los consumidores nacionales e internacionales.

En Estados Unidos existe el Departamento de Transportes, establecido por el Acta del 15 de octubre de 1966 como la enmienda (49 U.S.C 102). Se encarga de asegurar y coordinar la efectiva administración de los programas del gobierno federal. Desarrolla en el ámbito nacional políticas y programas conducidas a la rapidez, seguridad y eficiencia del servicio. El secretario de transporte entre sus funciones, coordina las políticas de carácter general para el desarrollo económico.

El Departamento de Transporte tiene 10 administraciones (departamentos en transportes), en donde se otorga licencias a los transportistas nacionales y a extranjeros para el servicio en su modalidad de carga o pasaje.

³⁴ Morrison Steven, Winston Clifford. The Economic Effects of Airline Deregulation. Editorial Brooking. Institution Washington, DC. 1986 Pág.11

La investigación determinó que la valija que contenía el improvisado artefacto había sido transferida en el Aeropuerto de Heathrow de Londres directamente del vuelo PA103A, llegado de Francfort. La valija no estuvo acompañada en ninguno de los vuelos³⁶.

En febrero de 1989 se celebró una reunión ministerial especial del Consejo de la OACI para discutir la seguridad de la aviación civil. Surge una iniciativa conjunta entre el Reino Unido apoyada por Estados Unidos, en esta reunión se presentó un plan de ocho puntos que pedía medidas internacionales en sectores claves, incluyendo la inspección del equipaje de bodega y el cotejo de equipaje con los pasajeros.

El plan fue adoptado por la OACI como base para mejorar la seguridad de la aviación que junto con el Departamento de Transporte del Reino Unido³⁷ y la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos aplicaron estas medidas para aumentar la seguridad de los transportistas estadounidenses y encargándose de una inmediata revisión al programa de cada Estado miembro.

A continuación se detallan los procesos del plan de ocho puntos.

1. Nuevas normas de inspección del equipaje facturado de los pasajes en presentación y en conexiones de vuelos.

Los requisitos de inspección cuando ocurrió el incidente de Lockerbie se referían solamente a los vuelos riesgosos y no se inspeccionaba todo el equipaje de bodega. Inmediatamente después del desastre, se mejoraron los requisitos de seguridad 100% confiable para los transportistas estadounidenses.

Se establece que todos los países miembros de la OACI y en la Conferencia Europea de Aviación Civil estable como fecha límite para implantar esta medida antes del 31 de diciembre de 2002.

2. Requisito de que el cotejo de los pasajeros con sus equipajes sea 100% fiable.

También conocido como triple A, el concepto entraña la identificación específica de si el equipaje de bodega esta acompañado o no. El equipaje no acompañado, cualquiera sea su procedencia, debe inspeccionarse con arreglo a una norma específica (más elevada que para la inspección normal) antes de que el individuo designado autorice su transporte, haciéndose responsable.

3. Nuevas normas más severas para inspeccionar carga y correo, incluyendo los servicios de mensajería.

El régimen de seguridad de la carga, basado en el concepto de carga conocida y desconocida, fue introducido como requisito estatutario a partir de agosto de 1994.

³⁶ Bramham Gill, "Comité Nacional de Seguridad de la Aviación". Departamento de Medio Ambiente, Transporte y Regiones (Reino Unido). Boletín, diciembre de 1989.

³⁷ Contribuye activamente con la OACI. "Sitio en la Internet". <http://www.cam.org/icao>.

4. **Nuevas normas más severas para controlar el acceso a zonas sensibles de los aeropuertos, incluyendo inspección de personas y vehículos que ingresan a esas zonas e inspección de aeronaves, particularmente para vuelos de alto riesgo.**

El personal debe usar visiblemente los pases en todo momento y se introducirán disposiciones más severas para patrullar zonas restringidas. Identificación y referencias antes de otorgar pases al personal que les de acceso a zonas restringidas de los aeropuertos incluidas las normas para los pasajeros.

5. **Un nuevo enfoque del transporte de artículos que no pueden inspeccionarse, como radios, computadoras y otro equipo electrónico y que no pueden abrirse fácilmente. El artefacto de Lockerbie estaba oculto en un aparato de radiocasete, no siendo el único caso.**

Se introdujo el requisito de que todas las líneas aéreas interrogaran a los pasajeros sobre los artefactos eléctricos en su posesión. Actualmente se preguntan a los pasajeros si podrían haberse introducido en su equipaje algún artículo sin su conocimiento o si alguna tercera persona ha dado algún artículo.

6. **Desarrollo de nuevo equipo para la detección fiable de explosivos y artefactos explosivos; los países con capacidad científica e industrial deberían redoblar esfuerzos para desarrollar equipo de ese tipo.**

El bolso que contenía el improvisado artefacto explosivo de Lockerbie podría haber sido inspeccionado por rayos X "inteligente" no fue así, el equipo de detección de explosivos improvisados ya se ha pedido a la industria que mejore el equipo a medida que avanza la tecnología.

Actualmente existen Maquinas de inspección consideradas a la perfección, rayos X ultra.

7. **Examen continuo de propuestas para introducir medidas de seguridad en el diseño de las aeronaves, como modificaciones poco costosas que hagan difícil ocultar una bomba y faciliten la inspección de cabinas, lavados y cocinas por personal de seguridad.**

Un grupo de investigadores de Boeing y Airbus (principales fabricantes de aeronaves de largo alcance) presenta normas y métodos recomendados para protección de aeronaves y diseño de interior de aeronaves que han sido ahora adoptados por la OACI.

8. **Fortalecimiento de los poderes y organizaciones de la OACI para permitirle una función más activa en la aplicación de estas nuevas normas; ello incluiría elaboración de disposiciones para instrucción de administradores y gestores, asesoramientos a los Estados para formular reglamentos de seguridad de la aviación y establecimiento de una inspección para la verificación sistemática de las normas en los aeropuertos.**

El departamento de FAA ha insistido en mejorar la eficiencia de la OACI y garantizar la solidez de las normas propuestas por la Organización.

El plan presentado por el Reino Unido y los Estados Unidos fue adoptado por la OACI como acción determinante³⁸. El establecimiento de una inspección internacional se considera en el contexto de la responsabilidad de cada Estado.

³⁸ OACI. Anexo 17. "Plan de Seguridad. Montreal Canadá". DGAC. México. Volumen 53 No. 10. Diciembre de 1998

Significa que los Estados contratantes son responsables de la seguridad de las operaciones de cada línea aérea en su jurisdicción.

Por ejemplo. Durante la amenaza de 1994 de una bomba al aeropuerto de Los Ángeles, se implantó una serie de contramedidas específicas, en la esfera de seguridad de la aviación civil, incluye la revisión minuciosa a los aeropuertos, las aeronaves, las instalaciones de apoyo, el equipo pertinente de tierra y a las personas no solo los pasajeros, sino también los empleados y los vendedores instalados en los aeropuertos.

Otro ejemplo. Es para los Juegos Olímpicos de Verano de 1996 celebrados en Atlanta se creó planes de contingencia, se realizaron ejercicios de seguridad, instalación de equipo especializado para la detección de explosivos, se implantó medidas acrecentadas contra el apoderamiento ilícito, aumentó la vigilancia, difundió directrices de seguridad, implantó restricciones temporales en materia de tránsito aéreo y fortaleció su coordinación con otros organismos (la DEA, el FBI y la INTERPOL).

La Administración Federal de Aviación (FAA por sus siglas en Inglés) ha estado realizando trabajos de investigación y desarrollo sobre seguridad en la aviación civil durante los últimos 30 años aplicando sus normas a todas las aerolíneas que ingresen a su espacio aéreo y sancionando al mismo tiempo su desatención al respecto. Ha colaborado con los fabricantes de aeronaves, determinando efectos exactos de las explosiones con bombas con el fin de diseñar nuevos modelos futuros de aeronaves comerciales para pasajeros y mercancías.

Su preocupación de Estados Unidos es la seguridad de las aeronaves donde prevé los accidentes y que por lo general esta en manos de cada empresa (línea aérea) y al nivel de Nación detectando a tiempo el peligro con la tecnología necesaria eficiente evitando mayores daños al medio ambiente y a los seres humanos. Mantiene la colaboración con expertos de la Asociación del Transporte Aéreo Internacional elaborando un programa de especificaciones para nuevos contenedores endurecidos reduciendo los costos en desastres materiales y humanos.

Con el fin de sostener el negocio de transporte aéreo con mayor confiabilidad y rentabilidad en consecuencia un mayor número de mercados atendidos por sus líneas aéreas a escala regional y mundial y viceversa de cada país con los que mantiene relaciones de transporte aéreo.

1.5 LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS DE LA AVIACIÓN CIVIL EN EL AMBITO REGIONAL.

Con la explotación tenaz de las rutas aéreas generado en Estados Unidos por la desregulación desde 1978, cada vez más las líneas aéreas americanas buscaron negociar derechos de vuelo (rutas comerciales) con líneas aéreas de afuera de su territorio como Canadá y México. Las implicaciones económicas son muy variadas a raíz de los Tratados Comerciales en América del Norte (el primero en 1989 de Canadá y Estados Unidos y después de incorporar a México en 1994).

Para las aerolíneas más importantes de Estados Unidos (tomamos exclusivamente a las aerolíneas regulares que hacen vuelos entre Estados Unidos y Canadá, a su vez a México poniendo especial atención en aquellas que tienen mayor captación en este mercado) entre ellas destaca American, Continental y United. Por parte de Canadá sus líneas representativas son Canadian Airlines y Air Canada, estas líneas aéreas cubren sus rutas domesticas e internacionales, aumentando así el tráfico de pasajeros y carga en la región.

En 1991, las líneas aéreas pasaron por una recesión económica, la guerra del Golfo Pérsico llevada a cabo por Estados Unidos impactó económicamente, primero el incremento de los precios del combustible, tuvieron que hacer una reestructuración de tarifas (costo del boleto). Aunado a esto, tuvieron que acomodar su posición en el mercado, los altos costos de mantenimiento de la flota aérea y mantener las instalaciones adecuadas para el servicio de transportación, se perdió tráfico en regiones menos rentables que provocaron la quiebra de líneas aéreas. Por ejemplo, Pan Am (Pan América) su reestructuración financiera y las de inversión en infraestructura (instalaciones técnicas) que se requerían no mantuvieron su permanencia en la industria aérea.

Ese mismo año, United Airlines compró diversas posesiones que habían sido de Eastern Airlines en Chicago, como refacciones, hangares y salas en el aeropuerto de esa ciudad, compró además las rutas de Londres y Latinoamérica que pertenecían a Pan American Airlines (Pan Am) teniendo una mayor participación en la región también compró además el sistema de reservaciones "Galileo" y completo la adquisición de Air Wisconsin a la que salvo de una eminente quiebra.

Para American Airlines le compra a TWA las rutas del Atlántico, ayudó a recuperar las rutas comerciales que más tarde serían alimentadores de pasaje para realizar viajes trasatlánticos de American. Con las nuevas rutas que adquirieron se tuvo el mayor mercado a Europa y Latinoamérica. En 1993, American Airlines compró Acciones de Air New Zealand (aerolínea de Nueva Zelanda), al ser privatizada por su gobierno entro a la participación de acciones con el fin de realizar la unión aérea y comercial (por sus rutas), ese mismo año también adquirió el 33% de las acciones de Canadian Airlines (línea aérea representativa de Canadá)³⁹.

³⁹ Durán, Jaime. "El futuro de la aviación comercial, las alianzas". Excelsior, Sección A. México 17 de enero de 1993. Pág. 5

Estas acciones significaron una mayor participación en competencia para las aerolíneas de América del Norte y el inicio de la formación de códigos compartidos (alianzas comerciales).

Otra línea aérea de Estados Unidos (Continental), buscó inversionistas alemanes de la línea aérea Lufthansa, ellos ofrecieron 400 millones de dólares para la adquisición de derechos, 100 en efectivo y el resto en aviones y lo que necesitara Continental, Scandinavian Airlines System (SAS) ofreció el 20% con derecho a voto, finalmente quien se adjudicó los derechos de Continental fue el grupo por Air Canada y Air Patners, quienes con su oferta de 450 millones de dólares y con sus planes estratégicos presentados obtuvo el control de la empresa⁴⁰.

Comenzaron a elaborar un plan para bajar costos con los miembros que deseaban formalizar una alianza, por ejemplo, las reservaciones vía Internet en menor tiempo, capacitación de sus agentes de ventas, reducir sus alimentos en relación a los no utilizados, reducción del personal que provee los alimentos (aeromozas), reducción del inventario de refacciones y ampliaron la utilización de equipos disponibles.

Las inversiones fueron destinadas en la compra de nuevos equipos de comunicación instalados en los aviones para tener el control de sus posiciones aéreas en las que se rastrea vía satélite, sistemas electrónicos para las reservaciones de pasaje, construir bases de mantenimiento para sus aviones e iniciar la negociación de alianzas.

Por ejemplo, American Airlines con Canadian Airlines hacia suponer que con ello controlaría el mercado de América del Norte, sólo faltaba que Canadian Airlines aceptara la alianza, la situación hizo dejar la aerolínea Canadian Airlines los sistemas de reservación que compartía con Air Canada que proveía a las dos líneas aéreas canadienses.

El tráfico aéreo empezó acelerarse en 1994 y a percibirse altos ingresos que obtenían por la transportación y de los servicios otorgados a los pasajeros, la renovación de la flota gradualmente en los aires resulta favorable. Las fusiones o las alianzas entre las empresas hizo posible llegar a mercados atractivos de mayor demanda en América del Norte⁴¹.

Dentro de este proceso iniciaron los Acuerdos de Marketing (venta comercial de una marca en otros países). Los centros de llegada y distribución de pasajeros (aeropuertos) comenzaron a incrementar su tráfico aéreo.

Por ejemplo. De acuerdo al Convenio Bilateral que Estados Unidos tiene con México y United Airlines con la compra que tenía de las rutas de Pan Am en México dio un amplio margen de comercialización de sus vuelos.

⁴⁰ Menchan, Michael. "Lufthansa uno de tres inversionistas para Continental". *Aviación Week & Space Technology*. USA. 28 de septiembre de 1992. Pág.32.

⁴¹ Chiaverelly, Emilia. "Codesharing an approach to the Open Skies Concept". *Annals of air & Space Law*. Vol. XX No. 1. 1995

Promovieron los (*HUBS*) centros de distribución de vuelos (aeropuerto) locales domésticos, donde una aerolínea concentra la llegada y salida de la mayor parte de los planeos que opera. Para posteriormente formar economías de escala debido a las compras compartidas con proveedores de todo tipo (refacciones, combustibles, equipo técnico y electrónico hasta personal especializado).

Dentro de las implicaciones económicas el factor seguridad es primordial para las la industria aérea y determinante para que sean rentables, en otras palabras renovar la flota, arrendada o comprada mantiene su estancia en el mercado siempre y cuando cumplan con sus estándares de calidad y servicio además de sus acreedores. Arrendar los aviones es una forma de mantener actualizada la flota que implica económicamente la inversión de grandes cantidades de dinero, antes que esperar un par de años para comprar aviones nuevos.

La "fatiga del metal" de los aparatos aéreos causan desgracias (accidentes aéreos) esto hace ahuyentar a los pasajeros⁴². Cada vez son más los viajeros que toman en cuenta el factor seguridad y que lo asocian con la edad de los aviones y que para las empresas significa una implicación económica.

Por ejemplo. Air Canada fue respaldada por una estrategia de inversión, 60 millones de dólares, lo destinó en la construcción y equipamiento de un centro de entrenamiento para los pilotos, mecánicos, sobrecargos y personal de gerencia, incluyendo simuladores para el equipo Airbus 320 y DC-9, así como sistemas computanzados para simular evacuaciones, con ello mejoraron las operaciones internacionales en los últimos años.

El mercado regional aéreo fue para las aerolíneas vender parte de sus sistemas de rutas para mantenerse⁴³. Por ejemplo, American Airlines compro a Continental rutas de Seattle-Tokio y Miami-London, ésta estrategia de American Airlines consistió para la empresa y sus pasajeros (clientes) transportados a largas distancias que se emplearan los enormes jets como el Boeing 747, el cargar a toda su capacidad esto genera mucho dinero, pero cuando vuelan con medio cupo, son muy poco rentables.

Por eso American Airlines optó también a su vez por varios aviones más pequeños y de menor consumo de combustible para transportar pequeñas cargas de pasajeros y de corta distancia.

Utiliza otra estrategia la de "centralización", que consiste en dirigir pasajeros de vuelos internacionales a la capital y luego embarcarlos en uno de los aviones más pequeños a otro destino de corta distancia y con menor consumo de combustible. Esta estrategia le permite llenar sus aviones más pequeños y ofrecer tarifas competitivas a los clientes.

⁴² Feldam, Joan M. "Despegue Forzoso". América Economía. No. 30. Editorial Amerec. México D.F. Agosto de 1989. Pág. 11

⁴³ Vcase, "Nuevas Instrucciones". Air Transport World, USA. Septiembre de 1990. Pág. 13.

De lo anterior mencionaré los aspectos más importantes que se aprecian para las líneas aéreas y sus implicaciones económicas del sector de la región en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.5.1 Implicaciones económicas para las líneas aéreas en el ámbito regional.

Incremento del costo del combustible.

(El precio de la turbosina como elemento principal de combustible).

Inversión en Infraestructura.

(Mantenimiento de las instalaciones, las aeronaves, nuevos sistemas electrónicos para reservación de pasaje y de localización vía satélite de aeronaves).

Inversión en mayores estándares de calidad del servicio.

(Servicios en tierra, como registro de equipaje y reservación de boleto, la atención abordo como el teléfono, un fax, comidas y bebidas etc.).

Compra de nuevos aviones que reducen el combustible y el ruido.

(En otros casos Arrendados a empresas del sector contratando deudas a largo plazo).

La compra de rutas aéreas.

(La adquisición de líneas aéreas regionales junto con sus rutas aéreas, cubriendo así rutas domesticas e internacionales).

Inversión en la renovación de aeropuertos.

(Construcción de nuevas salas de espera para los pasajeros antes de subir al avión y estacionamientos para un número mayor de autos).

Inversión en acuerdos de Marketing.

(compra de tiempos en medios publicitarios, renta y compra de lugares para la comercialización de los asientos disponibles etc.)

Inversión en la seguridad del pasajero en tierra y en vuelo.

(Compra de instrumentos electrónicos que detectan artefactos que ponen en peligro la seguridad de los pasajeros incrementando los gastos en prevención y no en la reacción de los familiares de víctimas).

Fuente. Elaboración propia.

En México, la situación de sus aerolíneas que hacen esfuerzos para mantenerse en el mercado aéreo, las fusiones no están contempladas todavía en las empresas de transporte aéreo como Aeroméxico y Mexicana, las dos líneas aéreas más importantes, ya que se encuentran bajo otro esquema, pero con tendencias a la fusión.

2.- LAS TRANSFORMACIONES DE LA AVIACIÓN CIVIL MEXICANA A PARTIR DEL TLCAN CON UNA ALIANZA ESTRATEGICA COMERCIAL.

Esté segundo capítulo trataremos las repercusiones estructurales operativos que tuvo que realizar la aviación civil nacional en estos últimos seis años.

Para finales de 1994, se presentó una crisis financiera (fuga de capitales y devaluación de moneda nacional) provocó una reducción de ganancias que vivieron las empresas y el país entero. En los siguientes años la élite empresarial inició la búsqueda de plantear estrategias, una de ellas es la alianza comercial, por otro lado, el gobierno tenía que intervenir y cubrir el sector aéreo que se encontraba en desequilibrio financiero para seguir con sus operaciones.

Se describe el concepto de la alianza estratégica comercial y sus diversas manifestaciones (código compartido, arrendamiento húmedo, riesgo compartido). Se menciona la evolución de la aviación civil nacional así como la reglamentación de la misma.

Por mandato de la Comisión Federal de Competencia y en la reestructuración financiera-operativa crearon a Cintra (una holding⁴⁶), es una sociedad cuyo propósito es la tenedora de las acciones de compañías participantes dedicándose en forma activa a promocionar su desarrollo.

Para rescatarlas de la quiebra técnica debido por la devaluación. "Ambas empresas por \$5,665 millones de pesos las dos principales aerolíneas del país ya estaban en manos de Instituciones Financiera"⁴⁷. La función del gobierno fue promover bajo la tutela de la controladora Cintra, conoceremos las consecuencias y analizaremos los cambios y perspectivas del Corporativo Internacional de Transporte Aéreo, así como para el pasajero (turistas, hombres de negocios).

Su última reestructuración financiera no fue suficiente, El gobierno federal, a través de Nacional Financiera es tenedora de un 11%, las instituciones de banca múltiple el 21% y el restante 13% (sic) en manos del público inversionista a través de mercados de acciones⁴⁸.

Estas acciones motivaron principalmente a desarrollar la infraestructura aeroportuaria y cambiar el esquema con el que venía trabajando. El gobierno federal aplicando la política desregulación nacional inicia la venta de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA). Citaremos los cambios de este elemento básico de la aviación civil nacional.

⁴⁶ Wichman, Case Carlsmith Ball & ICHIKI. E.E.U.U. Guía empresarial. Editorial Noriega. México. 1996. Pág. 259.

⁴⁷ Negocios "Aeroméxico y Mexicana" Expansión. México D.F. 27 de marzo de 1996 No. 687. Pág. 16

⁴⁸ Se advierte un aumento de la participación oficial con respecto a las declaraciones del presidente de la Comisión Federal de Competencia en cuanto a que "...el gobierno posee 11% de las acciones, por 5% que Nafin tiene y 39 que está en los bancos mediante Fobaproa (Hoy IPAB). En total la suma accionaria de las Instituciones gubernamentales es de 55%...". La CFC, "Separar la Colocación de Cintra, recomienda la Comisión Federal de Competencia". El Financiero. México 28 de noviembre de 1997, Pág. 24.

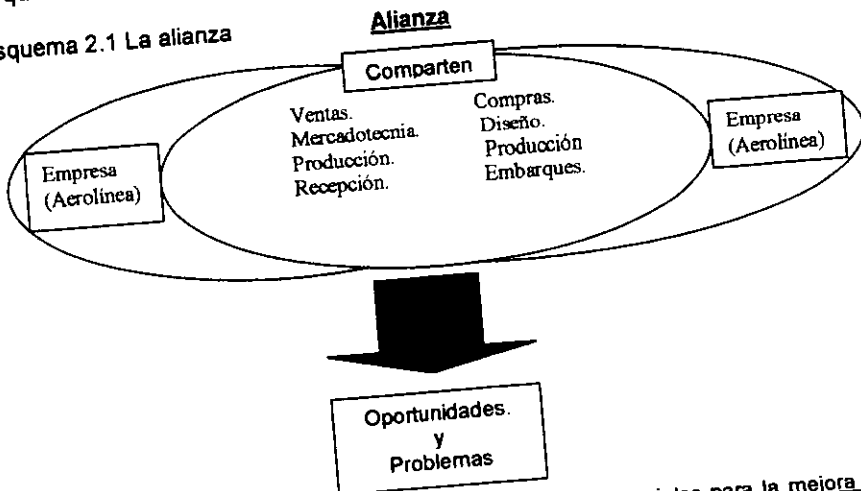
2.1 LA ALIANZA ESTATEGICA COMERCIAL.

La alianza estratégica es un convenio formal a largo plazo entre dos compañías para combinar sus capacidades y recursos a fin de alcanzar objetivos globales o de interés total. Antes de establecer una alianza debe de existir en qué es lo que se pretende lograr, compartir objetivos. En una alianza, las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las compañías (empresas) pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en ese caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no se comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo, para alcanzar el mismo objetivo.

La estratégica significa un plan hecho a la luz de lo que se pretende que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una organización. "A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios"⁴⁹.

En cualquier campo en que se emplee, siempre implica un esquema por el que se reconocen y vinculan entre sí las diferentes opciones e instrumentos condicionantes de las mismas, a disponer, para hacerlos funcionar en una dirección prefijada, con el propósito de pasar de una situación dada a otra definida como ideal. La nueva relación incluye a ambos participantes sean ganadores, y no el ganador y el perdedor como en la relación tradicional, donde enfrentan así los problemas y oportunidades en conjunto como se muestra en la siguiente esquema.

Esquema 2.1 La alianza



Fuente. Poirer, Charles c. Houser William F. Alianzas empresariales para la mejora continua. Editorial. Panorama. México 1994. Pág. 68

⁴⁹ Diccionario Enciclopédico. Larousse 1999. Editorial Agrupación S.A. México 1999. Pág. 424.

La alianza se debe de ver como una herramienta de negocios, donde se crea un impulso motivacional y el intento de hacer mejoras a los equipos y las condiciones interpersonales. A largo plazo es la fórmula para el éxito, basándose en las personas que laboran y quienes trabajan en forma individual por el mismo objetivo.

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Se les clasifica de la siguiente manera.

- a) *Las formuladas.* La fuente más lógica de las estrategias, es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos.
- b) *Consultadas.* En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales que para su resolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- c) *Implícitas.* Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una organización. El personal considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la organización.
- d) *Las Impuestas externamente.* En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos o las asociaciones comerciales.

La estrategia también se conjuga con la táctica, la cual le otorga mayor flexibilidad de operación y mejores probabilidades de alcanzar sus cometidos sustantivos. Conforman el arte de utilizar los recursos humanos y materiales, así como aquellos relativos al apoyo derivable y generable en el plano del clima psicosocial y de los mecanismos de poder. Opera en dos planos: 1) en el arreglo y combinación de procedimientos con vista a uno o más fines compatibles señalados a nivel estratégico. 2) en la generación, mantenimiento y desarrollo de medios adecuados al apoyo de tales fines. La táctica no puede quedar fuera de las consideraciones estratégicas.

Actualmente las organizaciones (empresas o compañías) de todo el mundo y de la nación buscan menores costos, mayor calidad, mejor servicio, más producción, niveles de satisfacción de clientes más elevados, inventarios bajos, tiempos de proceso más reducidos, o alguna combinación de estos elementos. Ante la gran competencia en el mundo, las empresas dentro de su ambiente competitivo formulan planes estratégicos. Es un proceso que consiste en evaluar el ambiente externo (competidores) y las fuerzas internas de la empresa, después determinar los objetivos a corto plazo y a largo plazo al mismo tiempo instrumentar un plan de acción para alcanzar las metas planteadas.

La orientación estratégica de la empresa (multinacional o nacional) tiene predisposiciones estratégicas al realizar sus actividades de determinada manera. Estas predisposiciones sirven para determinar las decisiones concretas que pondrán en práctica. Hay cuatro predisposiciones; etnocéntricas, policéntricas, regiocéntricas y geocéntricas, estas características influirán en el proceso de la planeación estratégica de una posible alianza⁵⁰.

⁵⁰ Alan m. Rugman Richard M. Hoggetts. Negocios Internacionales un enfoque de Administración Estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. México 1997. Pág.242.

Es decir, una predisposición etnocéntrica se basará en los valores e intereses de la compañía matriz al formular e instrumentar el plan estratégico, observa principalmente entre las empresas que intentan vender en el extranjero los mismos productos que vende en su país.

La predisposición policéntrica adopta su plan estratégico en atender las necesidades de una cultura nacional, es decir, ser aceptada por la cultura local e integrarse al país. Una predisposición regiocéntrica es una estrategia que permite atender a la vez las necesidades nacionales y regionales. Más que centrarse en un país en particular lo hace en una región geográfica.

La predisposición geocéntrica se realiza las operaciones en una perspectiva global. Ciertamente las grandes cooperaciones internacionales suelen recurrir a este enfoque, elaboran productos y servicios globales con variaciones locales e integran sus oficinas con los mejores empleados que pueden encontrar, sin importar su país de origen.

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos, de los que puede tener o adquirir una sola empresa. En este proceso puede tener amplios efectos considerablemente, la capacidad de crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, y generar más dinero para invertir en tareas esenciales.

Cada firma (empresa) tiene sus propios objetivos y mercados (algunos son de fecha antigua que han llegado a ser tácitamente sobreentendido y rara vez expresados). Cuando no se consiguen nivelar las aspiraciones y conjeturas, se sientan las bases para un futuro conflicto, además, sin hacer concesiones en sus objetivos no podrán unirse para lograr un producto o servicio.

La necesidad mutua genera el compromiso, ayuda a los socios a obtener el respaldo interno y superar los inconvenientes de rutina, los intereses contrarios de las partes y las diferencias culturales, la tecnología necesaria y los recursos financieros y de comercialización no pueden reunirse independientemente.

Una alianza perdura tanto como subsista la necesidad mutua. Tan pronto como se deteriore el mérito de una las partes (socios), la otra parte tendrá un motivo para asumir el control o dejar sin efecto el acuerdo. Compartir los riesgos consolida la alianza, cuando una firma no tiene nada que perder, mientras su socio corre demasiado riesgos, no vale la pena que se exponga por el mero hecho de compartir un objetivo⁵¹.

Esta última debería abstenerse o retirarse, si tuviera demasiado que arriesgar. El compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en beneficio mutuo en todo tipo de aspectos.

⁵¹ Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas Como crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Editorial. Vergara. Buenos Aires, Argentina. 1993. Pág. 23

No se puede pensar en una alianza como una forma de franquicia, ya que no lo es, aun cuando en muchos acuerdos se ponga el mayor énfasis sobre estas ventajas de compartir el riesgo alenta el compromiso más sólido. Las alianzas dependen de las relaciones, es decir, los riesgos en una alianza incluyen la posibilidad de conflicto entre dos o más empresas que trabajan juntas.

El espíritu de cooperación depende de la confianza y el entendimiento mutuo que se desarrolla únicamente con esfuerzo y a través del tiempo. La confianza mutua significa vulnerabilidad, la dependencia reciproca en una alianza expone a las firmas al peligro de verse comprometidas por los problemas de sus contrapartes.

Las empresas tienen que pensar más acerca de cómo su conducta puede afectar a la otra parte. Existen varios tipos de alianzas cada forma de alianza es diferentes en cuanto a la fuerza de compromisos que requiere y el grado de control que se permite a cada socio. En la cooperación informal, las firmas trabajan conjuntas sin un acuerdo obligatorio, los compromisos mutuos en este caso son moderados, el control es ejercido ampliamente por ambas firmas que actúan en forma separada.

La cooperación formal se hace por medio de los contratos (convenios), cuando los socios desean establecer compromisos explícitos. En vista de que los riesgos compartidos pueden ser significativos, las alianzas contractuales ofrecen alguna posibilidad de compartir el control.

Los inversionistas minoristas (intercambio de acciones), emprendedores conjuntos y consorcios otorgan una propiedad común (la alianza equitativa) lo cual hace necesario ampliar los compromisos mutuos y compartir aun más el control. La fusión de cada firma depende del tipo específico de alianza equitativa.

Las cadenas o sistemas estratégicos comprenden algunos o todos los tipos de alianzas y por lo tanto requieren diferentes niveles de compromiso y control. Como los consorcios, los sistemas pueden abarcar varias firmas y de ese modo contar con un gran potencial que puede afectar a industrias enteras.

Dentro de los grandes progresos de la humanidad existen dos fuerzas propulsoras, el auge de la tecnología y la internacionalización de los mercados éste afecta a todas las firmas (empresas) a la hora de comercializar sus productos y servicios.

La tecnología avanza porque los nuevos conocimientos ofrecen otras perspectivas de desarrollo y porque las necesidades del consumidor generan nuevas demandas. La acelerada integración de los mercados mundiales se manifiesta en la manera con que las empresas comercializan sus tecnologías, se ha visto favorecida por los grandes adelantos de la computación, las comunicaciones y el transporte⁵². La movilidad de la información, la gente y los bienes que se desplazan por el mundo, activa considerablemente la transferencia de tecnología.

⁵² Allen Ronald W. "Remarks to the International Aviation Club" Washington U.S. 9 de marzo de 1994.

Es evidente que el mundo se está convirtiendo en un mercado único, en este proceso la intensidad de la competencia está aumentando, elevando los estándares de calidad para el éxito competitivo. Los beneficios de la cooperación ha incluido a las naciones menos industrializadas para coordinar los tipos de cambio empresarial y las políticas industriales, adoptando prácticas uniformes para sus marcas regulando el transporte aéreo a nivel mundial.

Las alianzas estratégicas ofrecen amplias posibilidades para reorganizar las empresas y las industrias. Para apreciar en toda su magnitud el valor de las alianzas es necesario compararlas con otros recursos que pueden brindar ventaja a una empresa. Este razonamiento sienta las bases para analizar los nuevos criterios estratégicos que requieren las alianzas y describir de qué manera se deberían incluir en la planificación. Hay cuatro métodos a través de los cuales una compañía puede obtener ventajas competitivas.

1) Analizar las actividades Internas, son tareas orientadas a consolidar sus principales ventajas y aquellas habilidades difíciles de emular, que hacen posible producir y ofrecer un valor único a los consumidores. Las tareas menos decisivas se puede compartir con terceros.

2) Buscar y entablar adquisiciones, aquí se permite el control absoluto sobre las empresas similares adquiridas. Pero tiene sentido solamente cuando el valor de los recursos logrados constituye una parte considerable de la adquisición. Es decir, tienen algo en común, dando buenos resultados sólo cuando el comprador y la unidad adquirida están estrechamente relacionados, con una evidente sinergia entre ellos.

Las adquisiciones de empresas estables similares son difíciles de lograr, pero al mismo tiempo tienen mayores ventajas que las hacen más aptas para establecer alianzas con otras competidoras.

Hay que tener en cuenta que las adquisiciones, con frecuencia, traen consigo la renuncia o el despido de gerentes⁵³. Es decir, si dos líneas aéreas se fusionan, no necesitaran dos personas que dirijan el departamento de recursos humanos. También puede prescindir de algunos empleados en las áreas de apoyo, como el departamento de contabilidad, el departamento legal y el de relaciones públicas. De hecho, esa es una de las razones más importantes de la fusión, tratar de administrar dos compañías más eficientes de lo que han funcionado en forma individual.

La desventaja es mayor cuando el valor de la empresa adquirida reside en la capacidad de su personal. La participación en la propiedad es necesaria cuando dos empresas deben operar bajo un sistema de control a fin de alcanzar sus metas a lo largo plazo. Aun así, ello no garantiza que la combinación surta efecto. La afinidad siempre es imprescindible.

⁵³ Alan M. Rugman. Richard M. Hodgetts. Op. Cit. Pág. 587.

3) Establecer relaciones a distancia, aquí los acuerdos (o de alcance limitado) son el recurso más frecuente que las empresas logran con los bienes o servicios que necesitan. Los recursos disponibles por esta vía dependen de qué es lo que los proveedores están dispuestos a ofrecer. Esto está en función de sus prioridades y de los riesgos que estén dispuestos a correr por cuenta propia.

En las relaciones a distancias, el acuerdo de origen rige todos los demás que le siguen. Con las alianzas, el control compartido ofrece mucha más flexibilidad.

4) Implantar las alianzas estratégicas, aquí entre empresas pueden crear cualquier combinación de recursos que respondan a sus objetivos comunes e individuales. Permiten trabajar con empresas dentro de cualquier especialidad. A diferencia de las adquisiciones, en una alianza únicamente tienen que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operan juntos.

Si bien las alianzas implican un control compartido, pueden brindar mayor control que el que es posible lograr a través de las relaciones a distancia. Evidentemente, con las relaciones comerciales importantes, además de vínculos claves en otros ámbitos, las empresas pueden desarrollar ventajas significativas, reconocer las necesidades mutuas y compartir los riesgos para satisfacer sus objetivos comunes.

Los vínculos estrechos con terceros pueden disminuir los riesgos de una empresa, detener el avance de los competidores, o generar una considerable ventaja competitiva, en función de la oportunidad (costes, servicio calidad, nuevos desarrollos, mayor crecimiento, motivación etcétera), entonces las alianzas son necesarias.

En cambio, cuando los lazos con otra empresa no aportan beneficios significativos, es suficiente con establecer una relación o convenio a distancia.

Un ejemplo muy claro fue cuando las líneas aéreas de América del Norte sufrieron cambios empresariales con el impacto de los gobiernos al implantar políticas más representativas la desregulación y liberalización de tarifas. Se inicia una competencia comercial y tarifaria entre dos o más aerolíneas, para captar el mayor porcentaje del mercado.

Comenzó en Europa con la línea aérea Lufthansa, que pusieron en marcha su plan pasajes de "Bienvenida a Europa", el cual ocasiono que la Holandesa KLM, la inglesa British Airways y la escandinava SAS trataran de igualar las reducciones, dispuestas por Lufthansa en cerca del 50%, lo cual finalmente no pudieron sostener⁵⁴.

Hubo reducciones sensibles en los precios de los boletos con el propósito de atraer pasajeros. Se define como la competencia comercial de tarifas que existe entre dos o más aerolíneas, para captar el mayor porcentaje del mercado.

⁵⁴ Allen, Christopher M. "Codesharing the Need for Changed Perceptions" Seminar of The Aviation Club of Europe, Brussels, octubre de 1994

El logro fue parcial y las consecuencias negativas para todas las empresas de la industria aérea repercutiendo en las todas las regiones del mundo.

La alianza significa también un compromiso de capacidades exclusivas que esta fuera del alcance de los otros. Esto hace necesario seleccionar y escoger un socio oportunamente. La alianza estratégica facilita el acceso a otros mercados al reducir las barreras de ingreso, Es decir, introducen competitividad en cada sector, en este caso el aéreo. Numerosas empresas de todo el mundo han penetrado con éxito en los mercados extranjeros con socios locales que les proporcionaron los conocimientos específicos acerca de las necesidades del consumidor y las reglamentaciones estatales, y en algunas veces introducen capital o tecnología para las aerolíneas regionales.

La alianza en aviación civil nacional establecida por Mexicana y Aeromexico con otras líneas aéreas, destaca la realizada en el proyecto denominado "Alas de América", en donde ambas empresas junto con Aeroperú⁵⁵. Aprovecharon, la ventaja estratégica que ofrecía la aerolínea, ya que cubría 90 destinos en vuelos del centro y sur del continente americano apoyándose en la quinta libertad para operar también en Estados Unidos.

Coordinaron sus itinerarios y contaron con tres centros de distribución ubicados en la Ciudad de México, Cancún y Lima y desde luego podrían conectarse a Santiago, Río de Janeiro, Sao Paulo y Buenos Aires, utilizando los derechos de tráfico para las tres empresas⁵⁶.

Mediante la alianza se pretendió que ambas empresas utilizaran de forma indistinta al personal de tierra y pilotos para cubrir los itinerarios en los que actualmente operan. Así como también, se racionalizara el uso de equipos, se maximizaran los costos, complementando mutuamente sus rutas, permitiendo un crecimiento individual considerable lo cual haría más eficiente el uso de servicios tales como reservaciones, oficinas, mantenimiento, refacciones, combustible, y capacitación.

La razón de más peso para trabajar con un competidor es el hecho de enfrentar a un común oponente. No era aconsejable una fusión, de acuerdo con la opinión de mercadotecnia. Tampoco se trataba de que Aeromexico se quedara con Mexicana. Ambas conservarían su imagen hacia fuera, pero serían una hacia dentro, ese era el acuerdo. Sin embargo, el resultado que se obtuvo de esta alianza entre ambas compañías fue un demérito para Mexicana, cuando en ese entonces el grupo de Aeroméxico representado por su presidente Gerardo De Prevoisin Legorreta tomó el control de Mexicana, la política de este grupo de control se encaminó en buena medida a desprestigiar a Mexicana, tratando de hacerla competir en tarifas con otra aerolínea troncal (Taesa, hoy extinta).

⁵⁵ Aerolínea representativa de Perú, termina a ser subsidiaria de Aeroméxico para después constituir algunas irregularidades que no beneficiaron a la empresa mexicana, a raíz de la quiebra financiera de Aeroperú hizo alejarse de ella, fue un paso decisivo para buscar la negociación de otras alianzas.

⁵⁶ Capaldo de Nolfi, Griselda. "Codesharing" Montevideo, Uruguay, Julio de 1995

Esta política afectó la actividad comercial con la suspensión de varias rutas rentables, la promoción, sistemas de reservación y boletaje, iniciaron otros esquemas de cooperación para sostenerlas.

En el exterior se comenzaron a negociar la más importante alianza en el transporte aéreo denominada Alianza Estrella (Star Alliance), conformada por las principales aerolíneas del mundo. United Airlines, Deutsche Lufthansa AG. Air Canada, Scandinavian Airlines System (SAS), Thai Airways International y Varig Airlines entre ellas estaría compitiendo Mexicana de Aviación para ser seleccionada.

Otra alianza es, Primero el Mundo (One World) conformada por las líneas Aerlingus, America Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Lanchile y Quantas.

El Equipo del cielo (sky team), la conforman Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air. En el mundo entero existen 544 líneas aéreas⁵⁷. Las aerolíneas nacionales regionales como Aerolitoral, Aerocaribe, Aerocozumel y Aeromar mantuvieron negociaciones de establecer alianzas entre ambas líneas troncales Mexicana busco a dos líneas aéreas Aerocaribe y Aerocozumel y Aeroméxico negocio con Aeromar y Aerolitoral.

Transporte Aéreos Ejecutivos S.A. (Taesa). No sostuvo convenios con otras aerolíneas, en servicio regular y debido a la naturaleza del servicio, fueron convenios que no se plantearon, el manejo de los códigos compartidos requerían de soporte técnico y financiero. La situación de Taesa acarrea fuertes endeudamientos con arrendadores, una deficiente administración financiera, y un mal mantenimiento de sus aeronaves, provocó su quiebra en noviembre de 1999.

La asociación (alianza estratégica) viene así a solucionar la problemática que se presentaba en la aviación civil de México. Para 1994, la recesión económica pone de manifiesto la vulnerabilidad de las empresas (líneas aéreas nacionales troncales), ya que buscaron fortalecerse nuevamente con la participación del gobierno para dar salida al conflicto económico que había afectado la base del transporte aéreo nacional.

La situación financiera de las aerolíneas y de la nación tenía que ser superada. La recesión y la tendencia internacional fue necesario llevar la conformación de alianzas estratégicas comerciales con las líneas aéreas nacionales e internacionales, a fin de incrementar la afluencia de viajeros entre naciones y así fomentar los vínculos económicos y regionales que se avecinaban.

⁵⁷ Sitio en Internet. <http://www.travelnet.com.mx>

2.2 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AÉREA NACIONAL.

La evolución de la industria aérea nacional se debe a la participación de dos líneas aéreas troncales de gran importancia ellas son Mexicana de Aviación y Aeroméxico estas empresas proveen y cubren la mayor parte de las rutas del territorio nacional y por sus características e infraestructura atienden el mercado internacional de México.

La Compañía Mexicana de Aviación (Mexicana, MXA), fue creada el 12 de julio de 1921, inicia sus operaciones en la ciudad de México, volando a Tampico vía Tuxpan, con una flota de cuatro biplanos Lincoln Standards por los señores Harry L. Lawson y L.A. Winship. El 9 de marzo de 1929, la empresa pasó a manos de Pan American Airways y se estableció su primera ruta internacional a Brownsville. En esta etapa se consideraba ya como la aerolínea más antigua de América del Norte, así como la cuarta del mundo después de KLM, Avianca y Quantas.

En 1967, enfrento una crisis financiera, cuando empezaba a recibir sus primeros Boeing 727 tuvo que solicitar judicialmente la suspensión de pagos para liberarse de la quiebra. La Pan American World Airways vendió el 35% de sus acciones a empresarios mexicanos para octubre de 1968, acordaron que todos los títulos de la aerolínea (Mexicana) quedarían exclusivamente en poder de inversionistas mexicanos. La mayoría de los aeropuertos del interior de la República Mexicana que comunican a la aerolínea fueron construidos por la aerolínea, más tarde serían vendidas al gobierno federal, pasando a formar parte de la red aeroportuaria nacional.

El 29 de julio de 1982, el Gobierno Federal de México adquiere el 58% del capital social de la aerolínea, quedando bajo el régimen paraestatal. En 1988 Mexicana pone en servicio los primeros Airbus A-320 para modernizar su flota de Boeing y DC- 10-15. El 12 de mayo de 1989, se presentó un cambio de empresa pública a empresa privada. El 22 de agosto de ese mismo año, un grupo de inversionistas (Falcón) adquiere el 25% de las acciones de la aerolínea, concluyendo el proceso de reprivatización constituyéndose la Corporación de Mexicana de Aviación S.A. de C.V. Esta empresa controladora agruparía a las aerolíneas regionales destacadas Aerocaribe, Aerocozumel y Aeromonterrey.

Para marzo de 1993 se celebra una alianza estratégica entre Compañía Mexicana de aviación y Aerovías de México (Aeroméxico), por medio de un cambio accionario, con el objetivo de impulsar la expansión de ambas empresas ante la competencia de aerolíneas extranjeras. En 1994 se ve reflejada una mala administración de la empresa aunado a esto las repercusiones económicas, hubo que enfrentarse a las exigencias de pago a sus acreedores y proveedores, así como a la competencia tarifaria por la misma parte asociada de Aeroméxico, la otra empresa TAESA y de las empresas de fletamento regionales⁵⁸.

⁵⁸ Compañía Mexicana de Aviación "Antecedentes Históricos". Publicaciones de CMA. México. DF., 1994
Pág. 2.12

La otra empresa troncal de gran importancia es Aeroméxico (AMX), en sus inicios se nombra Aeroméxico Crisol, comienza a operar el 14 de septiembre de 1934 cubriendo la ruta México-Acapulco-México. Posteriormente se constituía Compañía Aeronaves de México S.A. Su presidente era el Sr. Antonio Díaz Lombardo y como gerente su hermano Isidoro Díaz Lombard.

En 1940 la compañía aérea estadounidense Pan American adquirió el 40% de las acciones de Aeronaves de México y se recibieron los Boeing-247, bimotores de ala baja para diez pasajeros. En 1957 se compraron dos aviones Lockheed L-049 para 58 pasajeros, ese mismo año se nacionalizo el capital social, cuando los inversionistas mexicanos adquirieron las acciones que poseía Pan American, así de esta forma reestructuraron las rutas internacionales y le otorga a la aerolínea la ruta México-Nueva York sin escalas.

Para 1959 se produjo un paro nacional de pilotos y el gobierno intervino en Aeronaves de México. El presidente Adolfo López Mateos ordenó la adquisición de las acciones en poder de particulares, incluyendo las de Pan American, así la aerolínea Aeronaves de México pasa a ser propiedad de la nación. En 1967 entraron en servicio los primeros DC-9, aviones birreactores, para rutas cortas. El 4 de marzo de 1969 integra únicamente aviones JET, así fue la primera aerolínea de América Latina en alcanzar esta meta. En 1974, la aerolínea adquirió los aviones tipo jumbo DC-10-30 de Mc Donnell Douglas, que son de 311 pasajeros y equipados para vuelos trasatlánticos. Para 1980 se incorporaron nuevos aviones DC- 10-15 y DC-9 súper 80.

En 1982 la aerolínea enfrenta una de las peores crisis financieras y para 1988 un grupo de Empresarios encabezados por el Sr. Gerardo de Prevoisin, adquirió comprando las acciones al gobierno de México, la empresa aérea se constituyó como Aerovías de México S.A. (Aeroméxico)⁵⁹. Se funda con personal de la exparaestatal en 1992 las operaciones la empresa de Servicios de Apoyo en Tierra "SEAT" en el Aeropuerto de la Ciudad de México.

Para 1993 Aerovías de México junto con Mexicana de Aviación, estableció una alianza estratégica que resultaría un desprestigio para Mexicana en la captación de pasaje en el mercado de transportación aérea así como a la competencia nacional e internacional presentada por las aerolíneas extranjeras. Aeroméxico al mismo tiempo adquiere el 47% de las acciones de Aeroperú (más tarde esta línea aérea peruana quebraría) y dejaría el mercado. La falta de competitividad, significó la quiebra de algunas empresas y la fusión de otras como único medio para enfrentar la competencia aunado a la desaceleración económica en países como Canadá, Estados Unidos y México en 1994, principalmente "la guerra de tarifas", entre 1993 y 1995.

Aeroméxico buscó empresas alimentadoras de pasaje y carga que formaran parte de Aeroméxico como. Aerolitoral, Aeromexpress y Aeromextour.

⁵⁹ Aerovías de México "Antecedentes Históricos". Publicaciones de Aeroméxico. México D.F. 1993. Pág. 3,15.

Los subsidios a las aerolíneas nacionales y la presión para mejorar la calidad en sus servicios determinaron privatizarlas (desregular Aeroméxico en 1988, y Mexicana en 1989), propiciaron a la creación de nuevas líneas aéreas principalmente los de tipo, regional, aerotaxi y charter, incrementando la competencia en la mayoría de ellas.

Entre estas nuevas aerolíneas destacó Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. (TAESA), inicio sus operaciones en 1987, propinó una gran variedad de servicios aerotaxis, vuelos charter, servicio de mantenimiento, etc.

Logró sobrevivir hasta noviembre de 1999 a raíz de un accidente aéreo (falta de mantenimiento y desgaste del aparato), Taesa se convirtió en una aerolínea troncal que provocaría una reducción en sus tarifas entre Aeroméxico y Mexicana.

Desde 1991, el gobierno federal liberó rutas y tarifas (política de cielos abiertos) propiciando la disminución de tarifas que trajo cuantiosas pérdidas a las aerolíneas recién surgidas en el mercado aéreo⁶⁰. Los diversos giros de las compañías comerciales, privadas, fumigadoras, charteras, taxis aéreos entre otras, algunas de ellas dejaron de operar definitivamente y otras se encontraron al borde de la quiebra, dentro de las que suspendieron operaciones tenemos a las aerolíneas que se mencionan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2.1 Aerolíneas Nacionales en Servicio Regular e Irregular que Suspendieron Operaciones durante 1994-1996

<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Aéreos de Oriente "SARO". - Aerolíneas Oaxaqueñas. - Aeroguanajuato. - Estrellas del aire. - Aerosierra de Durango. - Quassar. - Servicios Aerolíneas Mexicanas "SAM". - Servicios Aéreos Leo Lopez. - Aeromonterrey. - Aeromonarca. - Aerofiesta Mexicana. - Tacsa. - Aerocentral. - Varsa. - CTM – Charters. <p>- Aeroméxico adquiere Aerolitoral y Aerovías de Poniente. Posteriormente ésta última se fusiona con la empresa Servicios Aéreos Litoral.</p> <p>- Mexicana por su parte, compra Aerocozumel y Aerovías Caribe.</p> <p>- Aviacsa Aviación de Chiapas es adquirida por Aero Ejecutivos mejor conocido como Aeroexo una empresa de Monterrey.</p>
--

Fuente. Aviación en cifras 1996. Dirección General de Aviación Civil. (DGAC) México D.F.

⁶⁰ Instituto Mexicano de Transporte "La Aviación Regional en México 1991". SCT No. 62 Sanfandila Qro. 1991.

Estas empresas presentaron irregularidades en sus operaciones, principalmente por la falta de liquidez a bancos y por deudas acumuladas de arrendamientos de las aeronaves, además, la falta de seguridad y calidad del servicio en el mercado aéreo.

Los factores que también incidieron en la suspensión de operaciones de las aerolíneas se encuentran, los altos costos de operación como el mantenimiento, el combustible, la capacitación entró en contraste con las tarifas que no cubrían estos costos. La inexperta práctica de empresarios no tuvo la visión y la capacidad administrativa que el negocio requería, resultado salir de la industria aérea.

Para enfrentar a la nueva competencia en 1994 y los años por venir, las compañías aéreas se perfilaron por la tendencia mundial, la formación de alianzas comerciales unió esfuerzos para fortalecer las operaciones, esta estrategia amplia las opciones de transportación del pasajero. La aviación mexicana había estado, casi siempre, en situaciones difíciles, con pérdidas acumuladas, la deficiente administración financiera acumulada, los altos costos operativos y la falta de competitividad tenía que ser superada.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994 (TLCAN), las empresas se especializaron en el transporte de carga, por ejemplo, se crea Aeromexpress, compitiendo con Cargolux, Emery, Amerijet, Servicio Postal Unión (UPS). Sin embargo, las líneas aéreas nacionales como internacionales que operan en México dan prioridad al Pasaje, Equipaje, Correo y Carga⁶¹.

Las líneas troncales y regionales trabajan en un mercado seguro y con el respaldo financiero del gobierno, no sentían la necesidad de elevar el grado de eficiencia y calidad, lo que provocó que se dieran en muchos casos un mal servicio y que en general tuvieran una baja rentabilidad, siendo que muchas veces el gobierno era quien absorbía las pérdidas.

Para diciembre de 1994 se presentó nuevamente una crisis económica (Devaluación del peso) en nuestro país, el capital especulativo (Inversión extranjera) salió del mercado mexicano, y a escala mundial la industria aérea presentaba una recesión económica.

La mayoría de las aerolíneas nacionales atravesaron por fuertes dificultades económicas y muchas de ellas se enfrentaron en la necesidad de reajustar a su personal, para poder hacer frente a sus compromisos con acreedores, de renovar su flota, de cancelar rutas o reducir el número de frecuencias en rutas no rentables para no desaparecer del mercado.

⁶¹ García Nieto, Graciela. Tesis profesional: "Desarrollo y Perspectivas del Transporte Aéreo Mexicano en la Importación y Exportación de Mercancías frente a la Apertura Comercial". México. UNAM. ENEP Aragón 1995. Pág. 6

Las pequeñas aerolíneas regionales optaron por aliarse desde 1992 (Aeromar y Aeromexico) con el fin de fortalecerse y a la vez mantenerse en el mercado. La problemática llevo a negociar en mayor grado con los bancos y empresarios y las compañías troncales aéreas buscaron no estar fuera de las negociaciones.

Más tarde las dos principales líneas aéreas nacionales Aeroméxico y Mexicana enfrentaron fuertes problemas financieros. La devaluación del peso les perjudicó en todos sus gastos de operación, arrendamientos de aviones, deudas con instituciones bancarias y acreedores (entre ellos el gobierno) los llevaba a la quiebra técnica. Conforme a los principios contables fue quiebra técnica y que de acuerdo con la "Ley de Sociedades Mercantiles", ésta se presenta cuando el capital contable interesado no puede cubrir sus créditos, por lo que sus acreedores solicitan su disolución⁶².

Para inicios de 1995, disminuyó el número de pasajeros transportados como consecuencia de la devaluación del peso mexicano, los índices de seguridad empezaron a descender y la quiebra de aerolíneas ponía en peligro la transportación aérea, un sector necesario para el comercio principalmente. Las acciones emprendidas fueron la realización de un plan de emergencia para la reestructuración financiera de las aerolíneas, enfocándose en actividades de inversión, planeación, estrategia comercial, financiera, operacional y administrativa así como de la capitalización de pasivos.

La capitalización de pasivos responde a la debilidad de las aerolíneas que a corto plazo tenían, el pago a bancos acreedores, se requería urgentemente contar con accionistas para realizar la inyección de recursos frescos con el que se logro que intercambiaran acciones en la creación de la Holding Cintra.

Por otro lado TAESA en el primer trimestre de 1996 comenzó a enfrentar problemas derivados de la concentración de deudas, esta compañía invirtió fuertes cantidades de dinero para financiar su crecimiento, por momentos parecía que la empresa manejaba una mercadotecnia excelente, pero a raíz de los acontecimientos de la devaluación no fue así.

Al inicio de sus operaciones empezó a vender sus boletos a un precio muy por debajo de sus costos de operación, tenía graves problemas financieros que los arrastraría un endeudamiento (300 millones de pesos con bancos mexicanos y otros 100 millones de pesos con la arrendadora de aviones General Electric GPA)⁶³.

La falta de seguridad operacional provoca un accidente aéreo ocurrido el 9 de noviembre de 1999 y con las deudas que arrastro desde 1994, tuvo que suspender sus operaciones.

⁶² Flores Mauricio. "En quiebra técnica, Aeroméxico y Mexicana" El Economista. Sección Industria. Año VII. No. 1683. México D.F., 3 de Mayo de 1995. Pág. 33.

⁶³ Celis Estrada, Dario. "TAESA Reestructurara 400 MDP". El Financiero. Sección Negocios. Año XV. México D.F., 22 de febrero de 1996. Pág. 16.

Los bienes de la empresa fueron maniobrados por la Secretaría de Hacienda (SHCP), el Instituto de Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) con el fin de subsanar a sus acreedores.

Más de 400 millones de dólares, de los cuales 126 millones fueron para el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), 114 a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), 40 millones a los de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y 11 millones el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), razón por la cual salió del mercado. TAESA se sometió a una inspección por la autoridad aeronáutica de México, la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) e instituciones internacionales a petición de ésta como la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA).

Finalmente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) el 21 de febrero de 2000 declaraba a TAESA en quiebra total y suspensión de operaciones, considerando por no poder hacer frente a sus obligaciones financieras⁶⁴, por no lograr conseguir inversionistas y demostrar que era económicamente viable y segura en sus vuelos.

Cinco años antes la Comisión Federal de Competencia que fue creada el 18 de diciembre de 1993 ante la firma del Tratado Comercial y frente a la nueva competencia del mercado nacional, fue quien autorizó la creación de una empresa independiente, para revertir la quiebra técnica de otras aerolíneas Mexicana y Aeromexico con el objetivo de sanear la situación financiera de las dos empresas más importantes de transporte aéreo nacional (Aviación civil).

En el proceso de competencia y crecimiento Aerocalifornia (aerolínea nacional regional), atribuyó ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de tener favoritismo hacia Aeroméxico y Mexicana de Aviación.

Acusaba principalmente a la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) de actuar por parcialidad y discriminar a la aerolínea nacional (Aerocalifornia), la razón, fue por la autorización de sus aeronaves que había tardado 27 meses para dejar operar aeronaves DC-9-32 arrendadas a la estadounidense Valujet⁶⁵. La participación del gobierno era por que tiene una amplia contribución a través del (Fondo Bancario de Protección al Ahorro FOBAPROA), hoy Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Por otro lado la Dirección General de Aviación Civil argumentaba que la compañía no cubría los requisitos técnicos necesarios y los requerimientos de seguridad para los usuarios. Aerocalifornia cubre la región noroeste del país, era el trato eminentemente discriminatorio, ya que las dos principales líneas aéreas también operaban esa región.

⁶⁴ Yamashiro Arcos, Celina. Gómez Arturo "Quiebra jurídica de TAESA; pasa a manos del Gobierno" *El Financiero*. México 22 de febrero de 2000 Pág. 18

⁶⁵ Cardoso Victor "Niega la SCT favoritismo o discriminación hacia aerolíneas." *La Jornada*. México D. F. 12 de octubre de 1997. Pág. 18

Para la CFC significó hacer dos investigaciones de oficio, una por precios elevados en tarifas⁶⁶. Por otro lado, en la concentración de rutas, esto confirmó que el Corporativo Internacional de Transporte Aéreo contenía un poder sustancial en comparación con otras líneas aéreas. Constituía ya un monopolio porque mantiene 80% del transporte aéreo nacional.

Su influencia en el mercado aéreo nacional era cada vez mayor. Fundamentados en las investigaciones a Cintra se le declara un monopolio, inmediatamente buscó un amparo otorgándosele para seguir operando. Fue hasta el 4 de octubre del año 2000, la Comisión Federal de Competencia resolvió separar el corporativo haciendo un receso en estudios de inversión y un nuevo esquema de privatización para las dos importantes líneas aéreas y sus subsidiarias.

En 1997 el gobierno anuncia una parte de la descentralización de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) que incluían 35 aeropuertos en cuatro unidades de negocios⁶⁷. Constituyéndose las empresas regionales (Sureste, Norte, Pacífico y Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México o AICM) lo cual cada terminal aérea lleva a cabo sus propios contratos, y cobranzas con la facultad de realizar los pagos localmente. Además de darle mantenimiento, a las instalaciones de los aeropuertos, equiparlos y modernizar sus sistemas de operación.

La descentralización se debió a un exceso de carga tributaria para el Gobierno Federal (subsidios cruzados) y restarle un valor importante a la infraestructura nacional, la función de administrar con líneas aéreas en cada uno de los aeropuertos haciéndolos de manera retroactiva y eficiente atendiendo las necesidades de conservar las instalaciones. Ahora elaboran sus propios programas de obras no sólo de aquellas relacionadas con la ampliación de edificios terminales sino también las de mantenimiento de las calles de rodaje y otras de especialidad técnica como la construcción y ampliación de pistas.

El gobierno federal logró crear las bases del cambio estructural a manera de renovación de los aeropuertos nacionales y volverlos más eficientes⁶⁸. Al hacer este tipo de privatización no atentaron con el personal que laboraba en Aeropuertos y Servicios Auxiliares ya que los derechos laborales de cada trabajador se mantuvieron vigilados por la Autoridad y de Competencia que no fueran desconocidos por los concesionarios. Mientras la DGAC que bloqueaba virtualmente a la competencia aérea (pequeñas empresas) del ramo independiente con discrecionalidad en la normatividad. Por ejemplo. A la hora de autorizar rutas, frecuencias, códigos compartidos, tarifas y hasta SLOTS (Este último, es el derecho de despegar y aterrizar a ciertas horas), en todos los casos Cintra tenía la preferencia.

⁶⁶ González Victor "Bajar tarifas, exige SCT a Mexicana y Aeroméxico" *El Financiero*. México D.F. 9 de febrero de 1998 Pág. 26

⁶⁷ Aviles Rosario "La venta Largamente Anunciada, Aterrizajes y Despegues" *El Financiero*. México D.F. 20 de octubre de 1997. Pág. 32

⁶⁸ Fonseca, Juan Carlos. " En el sexenio se sentaron las bases del Cambio Estructural" *Novedades*. México 19 de octubre de 2000. Pág. B6.

2.3 LA REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO CIVIL EN MÉXICO.

La reglamentación, se refiere básicamente a las acciones instrumentadas por los gobiernos y organismos públicos de México, los ajustes de normatividad al transporte aéreo incluyen aspectos relativos a subsidios, documentación, incentivos, la regulación en generación de nueva competencia, aspectos fiscales, la seguridad y protección ambiental. El actual ordenamiento jurídico que regula la aviación civil, data desde 1940 y esta comprendido dentro de la Ley de Vías Generales de Comunicación⁶⁹. México al ser contratante de OACI se rige por las normas y recomendaciones de este organismo internacional y para todos los Estados miembros de la misma.

México tiene participación en foros de consulta de manera directa y permanente con representantes de cada línea aérea que desarrollan y explotan los servicios aéreos nacionales e internacionales. De forma indirecta, cuando autoriza que las líneas aéreas nacionales negocien o concierten acuerdos con líneas aéreas de otros países para adquirir mayores capacidades o para explotar conjuntamente los servicios que las primeras no pueden explotar por sí mismas en forma sustentable. En general, los transportistas pueden influir en la adopción de estas medidas, pero si solo son escuchados y aportan sus puntos de vista al respecto.

Durante la primera década del siglo XX, se realizaron los primeros vuelos en México, su carácter era deportivo efectuándose por pilotos extranjeros. Fue hasta 1921, que el gobierno solicitara de los servicios del transporte aéreo, especialmente para aquellas instalaciones que tenían un acceso difícil como era el caso de las compañías petroleras y mineras, usar el transporte aéreo destacó el ahorro del tiempo y traslado. La concesión (el permiso) de transportar nominas, mercancías, algunos pasajeros se estableció los lugares en las cuales iban a despegar y aterrizar los aviones, generalmente se improvisaban pistas y junto con ellas se instalaban oficinas y bodegas muy rudimentarias.

Existen lugares por su importancia económica, tenían que ser cubiertas por empresas (aerolíneas) nacionales, este era el caso para la ciudad de México, las ciudades fronterizas y para las zonas petroleras. Esta situación hizo que el Gobierno decidiera la construcción de un aeropuerto en la Ciudad de México, iniciando sus operaciones en 1929 y por disposición de las autoridades fue utilizado solamente por el ejército, la mayoría de las aeronaves utilizaban los llanos de la Jardín Balbuena.

Al mismo tiempo surgen la necesidad para las aerolíneas y para el desarrollo de la Nación de que el gobierno de México en su proceso de regulación negociara y firmara treinta Convenios Bilaterales con otros Estados y sus empresas que quisieran tener relaciones en materia de transporte aéreo con los siguientes países.

⁶⁹ Diario Oficial de la Federación. "Ley de Aviación Civil". Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México 1995. Pág. 6

Cuadro 2.3.1 Convenios firmados por el gobierno mexicano con la comunidad internacional.

REGIÓN / PAÍS	TOTAL	FECHA DE FIRMA*	VENCIMIENTO**
América del Norte	2		
Estados Unidos	1	5 / agosto / 1960.	En vigor si no se denuncia.
Canadá	1	21/ diciembre / 1961.	" " "
Centroamérica y El Caribe	4		
Costa Rica	1	29 / enero / 1991	En vigor sino se denuncia.
Cuba	1	09 / agosto /1991	" " "
Guatemala	1	25 / febrero /1992	25 de febrero de 1995.
Republica Dominicana	1	12 / agosto/1994	No se especifica en el convenio
Sudamérica	6		
Brasil	1	17/octubre/ 1966	Se renueva cada tres años.
Argentina	1	14 /mayo/ 1969	" " "
Colombia	1	09 /enero/ 1975	" " "
Venezuela	1	30 /julio/ 1987	" " "
Perú	1	05 /septiembre /1989	5 de septiembre de 1995.
Bolivia	1	27 /enero / 1993	En vigor si no se denuncia.
Europa	12		
Alemania	1	08/ marzo /1967	En vigor si no se denuncia.
Bélgica	1	12/ octubre /1965	" " "
Checoslovaquia	1	06/ octubre / 1989	" " "
España	1	21/ noviembre / 1978	Se renueva cada tres años.
Francia	1	17/abril / 1952	En vigor si no se denuncia.
Reino Unido e Irlanda	1	18 / noviembre /1988	Se renueva cada tres años.
Italia	1	04 /octubre /1990	En vigor si no se denuncia.
Países Bajos	1	06/diciembre/1971	" " "
Portugal	1	07/septiembre /1990	" " "
Polonia	1	11/octubre/1990	" " "
Rusia	1	28/ mayo /1993	Se renueva cada tres años.
Suiza	1	02/junio / 1966	En vigor si no se denuncia.
Asia	6		
Filipinas	1	16 /noviembre /1952	En vigor si no se denuncia.
Japón	1	10/marzo/1972	Se renueva cada tres años.
Corea	1	21/ julio / 1988	En vigor si no se denuncia.
Tailandia	1	09/febrero / 1990	" " "
Malasia	1	10/febrero/1990	" " "
Singapur	1	28 /febrero/ 1990	" " "

*Se refiere en el momento en que las delegaciones de cada país aceptan el convenio.

**Se refiere a que el convenio estará vigente a menos que algunas de las partes firmantes solicite la terminación del mismo.

Fuente. Dirección General de Aviación Civil. SCT México D.F. 1999.

El programa aeronáutico civil definió una política de transporte aéreo internacional, con base en el principio de reciprocidad equitativa, permitiendo el acceso del turismo procedente del todo el mundo fomentándose el desarrollo del transporte aéreo nacional.

México aplica convenios bilaterales que toman en cuenta las características particulares de tráfico en cada ruta. Basándose en este procedimiento, fue posible suscribir convenios sin derecho a otorgar derechos de cabotaje. Esto significa que ninguna empresa extranjera podrá transportar pasajeros entre estados del mismo territorio nacional.

A principios de los años cincuenta, y siguiendo la política nacionalista de Lázaro Cárdenas, el entonces presidente Miguel Alemán promulga una ley en la que estipuló que los extranjeros no podrán tener más del 49% de las acciones de una línea aérea con bandera Mexicana. La Secretaria de Comunicaciones y Transportes, (Antes Secretaria de Comunicaciones y Obras Publicas) máxima autoridad en materia de transporte aéreo fijó las normas para la construcción y operación de los aeropuertos que exige a las compañías aéreas su cumplimiento y revisión antes de iniciar sus operaciones.

En 1978, la empresa Radio Aeronáutica Mexicana (RAMSA) fue sustituida por el organismo denominado Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM) cuya función consiste en proporcionar a las aeronaves la información de meteorología, radio ayudas, telecomunicaciones y el control del tránsito aéreo y el despacho de vuelos de cada aeronave. Tiene estaciones meteorológicas en toda la República Mexicana y recopila reportes meteorológicos del extranjero.

El modelo de desarrollo del transporte aéreo conocido como "Esquema Rector del Sistema Nacional del Transporte Aéreo", se aplicó hasta finales de los ochenta, resultó congruente con un esquema económico del momento, basado en la regulación y protección a la industria aérea nacional.

Simultáneamente se coordinó la cooperación de las empresas mexicanas para no limitar la necesaria expansión del servicio con referencia a un plan maestro que determinara las concesiones. La ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial el 29 de diciembre de 1982 otorga a la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT) las funciones de autorizar las concesiones y permisos para operar servicios aéreos nacionales e internacionales, construir y conservar las obras necesarias en comunicaciones, proporcionando los servicios de información para su operación.

Ante la existencia de la Dirección General de Tarifas (DGT), le corresponde aprobar las tarifas que deben cobrarse de acuerdo con la Dirección General de Aviación Civil dependientes de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes. Permitiendo un ambiente más competitivo para el servicio de transportación de carga y pasaje en nuevas rutas aéreas y con tarifas más accesibles para los usuarios en general. En 1995, se decreta la nueva ley de aviación civil que tiene amplias facultades para controlar las aeronaves de pasaje, carga y correo, el personal aeronáutico, y los servicios auxiliares de la navegación aérea y para velar por la seguridad del transporte aéreo⁷⁰.

⁷⁰ Diario Oficial de la Federación. "Ley de Aviación Civil". Secretaria de Comunicaciones y Transportes. México D.F. 1995. Pág.8

No obstante, la actitud de cada institución puede estar dirigida a proteger intereses a corto plazo y aplicar una estratégica normativa de largo plazo. La coordinación bilateral de México que tiene con otros países permite a las aerolíneas llevar acuerdos multilaterales con otras líneas aéreas para mejorar el transporte, así como la aplicación de acciones conjuntas en convenios.

En materia de infraestructura, equipo, asistencia técnica y mantenimiento para los aeropuertos nacionales se requería inversionistas en el sector, y adecuarse a las demandas de las aerolíneas comerciales, el sector aeroportuario tenía que ser escuchado y aportar sus puntos de vista al respecto⁷¹.

La función del gobierno no es sorprendente que en los acuerdos bilaterales de servicios aéreos contengan disposiciones específicas al respecto. Esto no ha evitado que el gobierno intervengan, aunque fuere ocasionalmente, obligados por los imperativos de una negociación. La nueva ley de competencia⁷², reglamentaria del artículo 28 constitucional en materia de competencia, monopolios y libre concurrencia. Deroga leyes anteriores tales como la Ley Orgánica del artículo 28 constitucional (1934) y la ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en materia económica de 1950.

En un principio se le consideró como simple instrumento de comercialización, el gobierno al considerar las Alianzas Comerciales (códigos compartidos) dependa en gran medida de la relación aeronáutica pertinente con otras aerolíneas en sus acuerdos bilaterales. México al ser contratante de OACI se rige por las normas y recomendaciones de este organismo. El Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes desarrollaron el Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 1995-2000 para los sectores productivos que incluye el aéreo, involucró a los trabajadores, empresarios y técnicos de aviación.

Todos ellos comenzaron a ordenar propuestas que les permitió enfrentar los grandes retos técnicos y operativos como en los rubros de control del tránsito aéreo, aeropuertos, la capacitación de nuevos profesionales aeronáuticos que se ajustan a las demandas actuales.

Contemplaron la Nueva ley de aviación civil de 1995 y la ley de aeropuertos del mismo año emitidos por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Junto con otras Instituciones como la recién creada la Comisión Federal de Competencia, un órgano desconcentrado de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, hoy Secretaría de Economía) que vigila la competencia del sector aéreo para el mercado comercial en el desarrollo nacional.

⁷¹ Diario Oficial de la Federación. "Ley de Aeropuertos" Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México D.F. 1995. Pág.11

⁷² Aprobada por el Congreso de la Unión el 18 de diciembre de 1992

2.4 EL CÓDIGO COMPARTIDO Y LOS EFECTOS EN LA AVIACIÓN CIVIL DE MÉXICO.

Dentro de las alianzas estratégicas comerciales, el código compartido es un convenio negociado y firmado por dos empresas aéreas fundamentalmente para comercializar sus rutas nacional o internacional, comparte la ruta de vuelo con otra aerolínea, es decir, la capacidad de la aeronave con fines de navegación.

El código compartido es de dos caracteres en vuelo operado por otra aerolínea, que les permite compartir rutas, equipo, permisos y lo especificado en el convenio. Ciertamente las líneas aéreas de transporte público de pasajeros, carga y correo, que operan en tránsito nacional o internacional lo usan para su identificación de vuelo. Es utilizar un código alfabético hasta de tres letras, en relación estrecha con el número de vuelo, este código es asignado y registrado por la IATA con la autorización de la OACI. El objetivo del código compartido es buscar una mayor captación de usuarios y la ampliación de la oferta de sus servicios⁷³. A su vez es conseguir que el usuario conozca que tipo de servicio puede esperar de cada empresa (línea aérea), así como aumentar la eficiencia de las aerolíneas.

Por ejemplo, su código de vuelo para Mexicana de Aviación es (**MXA**) y para Aeroméxico su código es (**AMX**), las dos líneas aéreas troncales más importantes de México, su código de vuelo es operada por otra aerolínea con la debidamente autorización y rutas establecidas por cada aerolínea, en un simple sentido interno y comercial. Se dice interno porque en realidad sólo se manejan por las empresas dentro del convenio con el propósito de expandir la estructura de una mayor captación de clientes (pasaje) y comercial por los esquemas de promoción del servicio.

Si eventualmente se requiere un cambio de avión, aún y cuando el boleto indique un número de vuelo y tenga solamente un cupón de vuelo para ese viaje, al existir el convenio de código compartido, se realiza el cambio, previamente anticipado e identificado en el aeropuerto, el número de vuelo en adición a la que se muestra en el boleto. Es decir, todos los detalles del cambio de avión tales cómo, dónde y cuándo se efectuara y los tipos de avión que se involucran, es proporcionada al comprar el boleto para el viaje.

Existe al respecto información en la ley de Vías Generales de Comunicación en sus Artículos 53 y 54. *"Los concesionarios y permisionarios de vías generales de comunicación y medios de transporte (compañías aéreas) tienen la obligación de enlazar sus vías, líneas (rutas aéreas) o instalaciones. Con las de otras empresas y con las del Gobierno Federal, así como de combinar sus servicios con los de aquellas y con los de éste, cuando el interés público lo exija"*⁷⁴. Siempre que ajuicio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y que reúnan los requisitos técnicos necesarios para que el servicio sea eficiente.

⁷³ BeyHoff, Stefan. "Code sharing a Summary of the German Study". *Journal Of Air Transport Management*. Vol. 2 No. 2 1995.

⁷⁴ SCT. "Ley de Vías Generales de Comunicación." *Secretaría de Comunicaciones y Transportes*. México D.F. 1989. Libro IV Capítulo VII. Pág. 35

El código compartido en la aviación civil nacional proliferó a partir de 1992, cuando Aeroméxico (**AMX**) y Aeromar (**TAO**) firmaron el primer convenio de código compartido, la negociación les permitió ofrecer sus servicios a escala regional, los destinos regionales de Aeromar por medio de Aeroméxico. Aprovechando la sinergia geográfica y operativas Mexicana de aviación hizo lo mismo con Aeromar, para agosto de 1993, logró un convenio de código compartido con estándares de alta calidad en el servicio.

Comenzaba una competencia entre aerolíneas ganando terreno en el mercado mexicano, sin embargo, faltaba impulsar la internacionalización de las rutas regionales. El 8 de junio de 1994, Aeromar (**TAO**) da el primer paso, obtuvo un convenio de código compartido con United Airlines (**UAL**), línea aérea norteamericana), una aerolínea regional mexicana se manifestará en las pantallas de las agencias de viajes más importantes del mundo promoviendo rutas regionales.

Las compañías nacionales y extranjeras iniciaron la negociación para los convenios de Código Compartido en sus modalidades de alianzas comerciales como son.

El Arrendamiento Húmedo es donde una aerolínea comercializa la ruta y la otra pone el avión. Por ejemplo, un pasajero de Francfort viaja a Morelia, por Aeroméxico a la capital del país y de ahí a la capital michoacana por la regional Aeromar con sus respectivos pilotos y sobrecargos. Existe el riesgo compartido, donde una aeronave es comercializada por dos empresas diferentes. Por ejemplo, Mexicana de Aviación (**MXA**) y Aerocaribe (**CBE**), ambos socios cuentan con la capacidad completa del avión para su venta. Los ingresos se concentrarán para ser divididos en partes iguales. Quedando el control del inventario en manos del operador⁷⁵.

Los requisitos fijados por la autoridad mexicana a las aerolíneas contratantes que soliciten la autorización del Código Compartido son los siguientes. Copia de los contratos suscritos en ambos idiomas (por ejemplo, Español por Aeroméxico o Aeromar y Alemán por Lufthansa). La denominación del código para usar por ambos (**AMX-DLH-TAO**), con la autorización previa de las autoridades por el otro país. Contrato celebrado entre las líneas aéreas designando la ruta que se pretende explotar (Frankfurt – México – Morelia). La operación de la ruta que ocurra sea de equipo similar de vuelo o lo especificado en el convenio, la tarifa, horario e itinerario a operar (en caso de no existir autorización previa del país involucrado) la autoridad faculta a reserva de que obtenga la autorización del otro país.

Los contratos tienen formalidades de legalización de firmas por vía consular y las autoridades correspondientes de cada Estado, como también se requiere la actualización y adecuación de pólizas de seguros para protección de los usuarios.

⁷⁵ Ramírez Mercado, Eduardo "Códigos Compartidos" Departamento de Comercialización. Mexicana de Aviación. México D.F. 2000

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes fija en cada caso las bases conforme a las cuales deben enlazarse las vías, líneas o instalaciones y hacerse el servicio combinado, escuchando con anterioridad a los afectados, en este caso a los usuarios. Las líneas aéreas troncales y regionales pasaron a una cooperación nacional de compartir sus códigos de ruta.

Para las dos principales líneas aéreas nacionales (troncales) de gran importancia en México compartir sus códigos fue la tendencia en la formación de alianzas nacionales para confrontar a las alianzas internacionales cada una con su elección. Este código compartido inicia el 13 de febrero de 1997, Mexicana de Aviación y Aeroméxico con el propósito principal de ofrecer al usuario un mejor servicio, amplios horarios y nuevas rutas del mercado.

Mexicana de Aviación formaliza el código compartido con líneas aéreas regionales nacionales como Aeromar (TAO) y Aerolitoral (SLI) a su vez con Aerocaribe (CBE) y Aerozumel (AZM) abarcando gran parte del Norte, Centro y Sureste de México⁷⁶.

En el mundo las empresas que destacan en aplicar las alianzas estratégicas comerciales son: Air France (AFR), American Airlines (AAL), Delta Airlines Inc. (DAL), la línea aérea Holandesa (KLM) Royal Dutch Airlines, Japan Airlines (JAL), Continental Airlines (COA). Entre otras aerolíneas como British Airways (BAW), Lufthansa German Airlines (DLH), (Anexo 2).

Lograron que el código compartido identificara a su aerolínea, el origen y destino del vuelo para efectos de navegación, la reservación, la tarifa, y la documentación para los usuarios y de la carga (equipaje), une a competidores cuando estos enfrentan situaciones comerciales adversas o bajo la presión de otras alianzas, elevando el nivel de competencia sobre la mayoría otras aerolíneas regionales.

El código compartido Puro, es un convenio de venta libre, en el cual una aerolínea puede vender todos los asientos que se encuentran disponibles, también es conocido como - **Free Sale** -. Por ejemplo, Lufthansa (DLH) puede vender la disponibilidad de asientos de Mexicana de Aviación (MXA) en la ruta aérea Frankfurt-México (FRA-MX) y destinos en México.

Existe el código compartido Joint Venture, es un convenio de riesgo compartido, en el cual las dos aerolíneas comparten tanto los gastos de la operación como las ganancias. En éste tipo de acuerdo existe dos modalidades.

a) **Hard Block**. Cada socio cuenta con un bloque de asientos fijo para su venta. Los ingresos se concentrarán para ser divididos a partes iguales.

Por ejemplo, a un Boeing 757, con capacidad de 183 asientos, cuenta con 12 en clase ejecutiva y 171 en clase turista, entre ellos deciden que cantidad de asientos en clase turista se destinan para su venta.

⁷⁶ Ibidem. Departamento de Comercialización. Mexicana de Aviación

Para Mexicana de Aviación (MXA) y Aeroméxico (AMX) cuentan con cierta capacidad de asientos disponibles (primera clase o ejecutiva y clase turista) del avión para su venta respetando cada línea su programa de viajero frecuente.

b) **Free Sale.** Ambos socios cuentan con la capacidad completa del avión para su venta. Los ingresos se concentran para ser divididos a partes iguales. Por ejemplo, Mexicana de Aviación (MXA) y Aerocaribe (CBE) ambos socios cuentan con la capacidad completa del avión para su venta. Un avión completo DC9-15 (Douglas Aircraft), su capacidad total de asientos es de 185 pasajeros para corto- mediano alcance en el área regional.

El código compartido **Block Space**, es un convenio de bloqueo de asientos, en el cual cada aerolínea le corresponde comercializar "X" cantidad de asientos dependiendo del acuerdo y se divide en dos tipos.

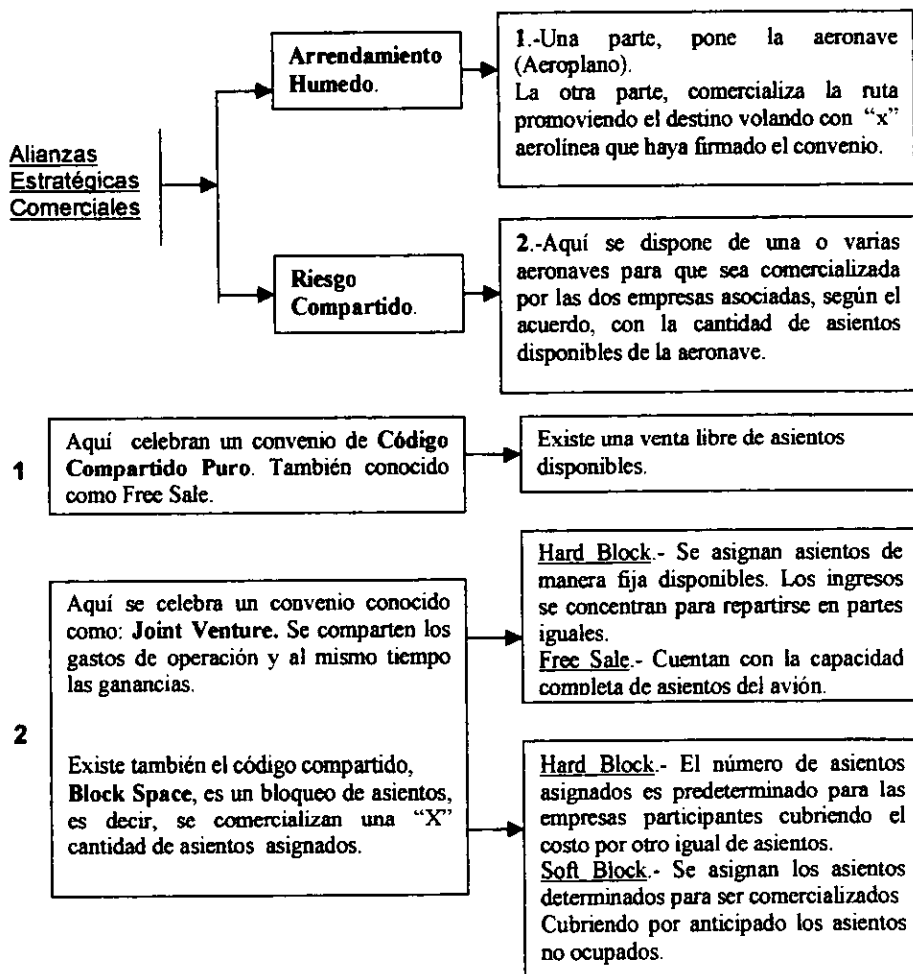
a) **Hard Block.** Significa que existe un número predeterminado de asientos para cada aerolínea y ésta cantidad es fija. (El allotment es inamovible). En éste caso la aerolínea que comercializa los vuelos se compromete a cubrir el costo del bloque de asientos mediante un intercambio por otro igual en la misma ruta o de costo a una tarifa definida por cada asiento. Por ejemplo, Aeroméxico (AMX) y Mexicana (MXA), comparten en un Boeing 767 (B767-300) con capacidad de 209 Pasajeros, 21 pasajeros en clase Premier y 188 pasajeros en clase Turista. Para Mexicana (MXA) le asignan la cantidad de 80 asientos de clase turista.

b) **Soft Block.** Esto es que cada aerolínea tiene un determinado número de asientos para ser comercializado, sin que exista la responsabilidad de cubrir un costo por el total de los asientos. En otras palabras, la aerolínea que comercializa el vuelo liberará por anticipado los asientos no ocupados según se haya acordado. Por ejemplo, Mexicana de Aviación (MXA) y United Airlines (UA) acordaron una ruta operada por ambos México-Los Angeles (MXA-LAX) con la cantidad de 80 pasajeros otra ruta operada por Mexicana, Guadalajara-Chicago (GLD-ORD) con 80 pasajeros y una última ruta operada por United Airlines (UA) México-Washington MEX-IAD con 80 pasajeros.

Para el acuerdo de conexión se sincronizan los horarios a fin de que los pasajeros conecten su viaje en los vuelos de los socios o por líneas aéreas (nacionales e internacionales) ofreciendo un servicio preferencial. Una mejor manera de combinar sus recursos internos y externos es comparar simultáneamente las posibles alternativas, incluso las alianzas con terceros que sirven para mejorar los ingresos, reducen los costes, comparten los riesgos o liberan los recursos internos para destinarlos a otras actividades más esenciales (actividades de capacitación) dentro de la empresa.

Por ejemplo, un pasajero alemán que viaja de Francfort a Morelia ahorrará trámites molestos de documentación y agiliza el manejo de equipaje al volar por la línea aérea troncal Mexicana (MXA) a la capital del país, de ahí a la capital michoacana por la línea aérea regional Aeromar (TAO), el código compartido hace posible este enlace.

Esquema 2.4.1 Esquematisando las alianzas estratégicas comerciales en el transporte aéreo.



Fuente. Elaboración Propia.

Los usuarios que vuelan por medio de Aeroméxico notaron el cambio, los altos estándares de calidad, mayor inversión en nuevos aviones, con menor gasto de combustible, ruido, y eficiencia en los servicios de conexión, por ejemplo, pueden continuar su viaje o realizarlo por otra aerolínea con la que tenga un convenio.

El director de planeación comercial es quien llevó a cabo la negociación de que Aeroméxico tenga un código compartido con Delta Airlines, la alianza entre estas dos aerolíneas inicio en 1994, las dos compañías comparten códigos en 58 vuelos entre siete ciudades en México y siete destinos en Estados Unidos⁷⁷.

⁷⁷ Joy Ost. "Códigos Compartidos". Departamento de Comercialización de Aeroméxico. México D.F. 1999.

Es decir, los pasajeros que viajan en una de las compañías, tienen derechos de vuelo a participar en los programas de viajero frecuente de cada empresa, por ejemplo, Club Premier de Aeroméxico y Sky Miles de Delta. Estas modalidades hacen que las puertas de Delta (DAL) y de Aeroméxico (AM) ofrezcan sus servicios en conjunto a más ciudades en Estados Unidos y México basándose en importantes acuerdos de gobiernos de cada Estado.

Los acontecimientos presionaron para actualizar los Aeropuertos nacionales, se hicieron remodelaciones en salas de espera, conexión en pasillos hasta el avión, taquillas, construyeron nuevos aeropuertos (como el Chichén Itzá) y otros en espera (como el altemo a la Ciudad de México).

Es el cambio de imagen total para recibir a los empresarios y turistas, las estaciones de cada Estado (aeropuertos) tuvieron que llegar a privatizarse de modo que se obtuviera una mayor viabilidad en el servicio aéreo. Aunado a esto, los nuevos estacionamientos con mayor capacidad de autos, centro de atención de desastres, plataformas y rampas tuvieron la necesidad de reorientar sus planes y cambiar su forma de trabajo haciendo más eficiente el desarrollo de la aviación civil nacional en tan corto tiempo.

Las empresas aéreas nacionales necesitaron (y necesitan mayor inversión) adecuándose a las demandas del mercado internacional y mantenerse en él se requiere estándares de mayor eficiencia por su alta calidad y seguridad para el servicio.

2.5 LA CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO. (Cintra).

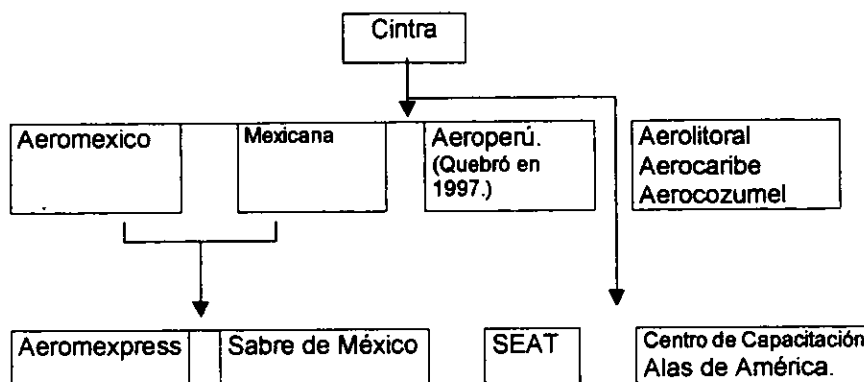
Ante la crisis financiera presentada 1994, la situación financiera de las aerolíneas nacionales que era catastrófica, se necesitó revertir la quiebra técnica de las aerolíneas (Mexicana y Aeroméxico).

Se resolvió de la siguiente manera, en primer lugar, se tenía que demostrar a los acreedores (entre ellos el Gobierno Federal) que las empresas eran operativamente viables, y una vez demostrado esto, aceptaron la capitalización de las empresas.

El 23 de noviembre de 1995, se crea el Corporativo Internacional de Transporte Aéreo (Cintra⁷⁸) que involucra a las aerolíneas troncales (Mexicana y Aeroméxico) y líneas aéreas regionales (Aerolitoral, Aerocozumel, y Aerocaribe) consolidadas independientemente y reestructuradas financieramente junto con otras empresas por un plazo de tres años y venderlas por separado posteriormente.

De esta forma, la creación de Cintra salva a las dos empresas aéreas mexicanas, las hizo fuertes y pudo competir con sus rivales extranjeras pero al paso del tiempo se les acusa de constituir un monopolio con ventajas sobre el resto de las aerolíneas nacionales. Primero se conservo independientes a las dos empresas con Consejos de Administración autónomos y mintiendo sus propias marcas.

Organigrama 2.5.1 Conforman a Cintra las siguientes empresas.



Fuente. Corporativo Internacional de Transporte Aéreo, octubre del 2000

Fue una forma de capitalizar y garantizar la continuidad de desarrollo mediante una estrecha vigilancia (supervisión) de tarifas, rutas, participación de mercado y estrategias comerciales. Todo esto para el beneficio de consumidor. De conformidad con las resoluciones de la CFC, la observación de Cintra y la Ley Federal de Competencia Económica cumplió con los lineamientos relevantes aplicables.

⁷⁸ <http://www.cintra.com.mx>

Cuadro 2.5.2 Las empresas que integran a Cintra y mantienen lo siguiente.

Aeroméxico, cuenta con 66 aviones jet, una base de mantenimiento, y un Centro de Reservasiones.

Mexicana, con 56 aviones jet, dos bases de mantenimiento, un hangar de pintura y un centro de reservasiones.

Aerocaribe, con cuatro aviones jet, 10 turboprop y un hangar de mantenimiento.

Aerollitoral, cuenta con 31 aviones turboprop y un hangar de mantenimiento.

Aeromexpress tiene un avión jet, utiliza el espacio de carga aérea disponible en los vuelos regulares de las aerolíneas del grupo.

SEAT (Servicios de Apoyo en Tierra), cuenta con un quipo de rampa, remolques, levanta contenedores, tractores, de arrastre, bandas, entre otras.

Centro de capacitación "Alas de América" Modernas Instalaciones, equipo de simulador de vuelo y cabina.

Sabre de México, cuenta tecnología líderes en servicios de viaje, Modernas Instalaciones, equipos de simulación de vuelo (DC)9-15 y DC9-32 y de cabina.

Industrias de Turboreactores. Empresa dedicada a la reparación de turbinas de avión y modernas instalaciones que incluye un horno de vacío y una celda de prueba de 100 mil libras de empuje.

Fuente. Corporativo Internacional de Transporte Aéreo, octubre del 2000.

La Comisión Federal ha estado monitoreando a la empresa. Ya que a lo largo de estos últimos años demostró importantes mejoras que cuando operaba de manera individual y de acuerdo a las necesidades de los mercados⁷⁹. Como grupo presta un servicio completo en el transporte de pasajeros y carga en rutas aéreas internacionales, nacionales y regionales, sirviendo a más de noventa ciudades en América y en Europa.

Las uniones ya no eran entre empresa sino en bloque, cuando deciden Mexicana y Aeroméxico llevar a cabo convenios de código compartido (alianzas estratégicas comerciales) con líneas regionales de llevar a los pasajeros aun a las regiones más apartadas del país mediante un simple cambio de avión, algo que no podían hacer sus competidoras extranjeras.

Se impulsó la internacionalización de las rutas regionales con servicios de estándares internacionales. Las principales empresas del ramo en el país ingresaron a los grandes alianzas mundiales, que acapararon a más de una firma internacional.

Mexicana fue inscrita en el grupo Star Alliance, la alianza comercial que en el mundo vino a revolucionar las diversas aerolíneas de México y a la integración de bloques de compañías aéreas para asegurar el éxito en determinados mercados. La Alianza Estrella, comandada por Lufthansa y Air Canada firmaron convenios de código compartido buscando en México a las líneas con una estabilidad económicamente viable.

⁷⁹ Hernández Morón, Leticia. "Supervisión constante a Cintra por auge en aviación: Comisión Federal de Competencia" El Financiero. México, 12 de octubre de 1997. Pág.18

Aeroméxico a través de Cintra la incorporó en la Alianza Equipo del Cielo. (Sky Team) comandada por Airfrance, Delta Airlines y Korean Air.

Cintra en su momento fue una decisión apropiada, por que unió y permitió la permanencia de las aerolíneas en el ámbito nacional e internacional al convertirlas en altamente competitivas. Sin embargo, el desarrollo de Cintra a lo largo de estos seis años ocupa el ochenta por ciento del mercado de transportación aérea.

Fue acompañado con el escaso crecimiento de otras aerolíneas que se quebraban por la discriminación de las autoridades en el desarrollo de las pequeñas, esto hace separar a las aerolíneas troncales.

La Comisión Federal de Competencia propuso continuar con el programa en forma conjunta con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a fin de contribuir al desarrollo de las aerolíneas. Por otro lado, señalan a su vez que el gobierno federal deberá salir del consejo de administración de Cintra⁸⁰.

Más allá de los planes sexenales Cintra tiene un monopolio en 26 rutas que se ha venido manteniendo en los últimos años. El estudio echa por CFC determino que era poco congruente, al margen de operación de otras aerolíneas. Es inminente su separación, entre los licitadores más importantes se encuentran American Airlines, Continental, Delta Airlines y United Airlines. Que cuentan casi 2000 aeronaves jet de nueva tecnología, en tanto que todas las líneas aéreas mexicanas juntas no llegan a 180. Cintra mantiene volando 110 aeronaves casi todas modernas⁸¹.

El grupo genera 14 millones de dólares, esto significa el 3.4% del PIB. La anuncia de la venta de las líneas aéreas genera retrasos en la renovación de su flota por que aun no existe un esquema de venta. Se logró que cada aerolínea obtuviera dentro del grupo una concesión para operar por 30 años. Antes no tenían concesiones sino permisos que debían renovar cada tres meses.

La figura de concesión no aparecía en la Ley de Aviación Civil, sólo la de permisionario, sin embargo, con las modificaciones al marco jurídico se dio el cambio. La SCT trata de darles certeza jurídica de largo plazo. Significa que ya no tendrán que renovar los permisos de operación y si podrán realizar programas de modernización de la flota, la capacitación del personal a largo plazo y tendrán mayor facilidad para acceder a financiamientos bancarios más amplios para el desarrollo de la industria.

Las líneas aéreas (aviación civil) han contribuido significativamente a la globalización, no obstante son victima de ésta ya que la industria esta subordinada a regimenes e intereses políticos que significan grandes barreras para la penetración global de las aerolíneas. De ahí que luego de que los países como Estados Unidos y en Europa se consolidaran las alianzas comerciales.

⁸⁰ Celis Estarada, Dario. "Presionan a la CFC a que emita una resolución contra Cintra" El financiero. México 22 de agosto del 2000 Pág. 30

⁸¹ Instituto Mexicano de Transporte. "Las Aerolíneas Mexicanas en la Secuela de la Privatización". S.C.T. No. 51 Sanfandila, Qro., Marzo del 2000. Pág. 3

El 31 de mayo de 1998 el sindicato ASSA (Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación) decidió irse a huelga, esto provocó que el gobierno federal tomara temporalmente el control de las operaciones aéreas. Para asegurar la salida y llegadas de los vuelos programados sin que hubiera interrupción para los pasajeros⁸².

Muchos son los factores que influyen en la desincorporación de Cintra uno de ellos son las tarifas controladas por el grupo y lo que compone las cargas impositivas del capital elevándose en el combustible, el volumen de operaciones y la renovación de la flota aunado a los impuestos como el valor impuesto al valor agregado (IVA) y la tarifa de uso aeroportuario (TUA).

Los servicios aeroportuarios se han incrementado en 80 por ciento en los últimos dos años, luego de que la aviación sobrevivió gracias a los recurrentes rescates que se han hecho en las aerolíneas del grupo.

Con el cambio de gobierno ya no existirá un rescate posible para el sector sólo con una regulación jurídica y económica permanente se mantendrá la industria de la aviación civil nacional.

La historia de Cintra ha dependido fuertemente del financiamiento gubernamental a través de los bancos que se han estado también desincorporando paulatinamente. Es importante no perder de vista que este organismo rinde cuentas al Poder Legislativo. Ya que tienen más del 50% de las acciones en poder del IPAB (Instituto de Protección al Ahorro Bancario).

Desde mayo de 1995 y con la autorización de la Comisión Federal de Competencia, los bancos lograron una prórroga para operar a Cintra. En 1997, ya era un monopolio, en julio de 1999 rescata el IPAB a SERFIN que tenía la mayor deuda de Cintra, y en octubre del 2000 la CFC decide vender las acciones por separado.

Los inversionistas estratégicos podrán y tendrán todos los incentivos para alimentar el tráfico a sus socios en las líneas mexicanas. De ahí el reto de la aviación mexicana en los próximos diez años es saber competir con las líneas aéreas extranjeras, defender el mercado doméstico y alcanzar una mayor participación en el mercado internacional.

⁸² Boletín emitido "Aeroméxico mantiene sus operaciones de rutina" Cintra. C.d de México 2 de junio de 1998.

2.6 LOS ASPECTOS RELATIVOS AL PASAJERO, SECTOR EMPRESARIAL Y TURISMO.

El transporte aéreo se utiliza por razones de placer o por motivos personales de inmediata urgencia y el usuario puede distinguir de un servicio a otro en cuanto a la comodidad y calidad del mismo.

El Corporativo Internacional de Transporte Aéreo (Cintra), controladora de Aeroméxico y Mexicana y sus subsidiarias tienen un mercado nacional monopolizado razón por la cual las tarifas aéreas al aplicarse han afectado seriamente el cierre de algunas agencias de viajes y sólo algunos sectores de la sociedad pueda utilizarlo.

Los pasajeros (consumidores o clientes) de México apreciaron en los últimos cinco años el alza de los precios de los boletos. Sólo el 1 por ciento de población conoce el uso del avión para vuelos aéreos comerciales, esto se debe a los altos costos del combustible y la carga tributaria que corresponde del 25 al 30 por ciento sobre el mismo boleto limitando a los pasajeros usarlo con frecuencia.

El sector turístico (la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de México) generador de divisas (siete mil ochocientos millones de dólares en 1999), están a favor de la división de la *Holding*, esto haría beneficiar a los pasajeros (turistas nacionales) y como detonador de otras actividades productivas para desarrollar el sector⁸³.

Las nuevas demandas que surgen entre técnicas y administrativas para las líneas aéreas nacionales en competencia son los pasajeros que se vuelven más exigentes, ahora deben de contar con productos y servicios de la alta calidad en comodidad y seguridad operativa nacional e internacional. Durante estos últimos años, las aerolíneas nacionales que trasladan pasajeros internacionales de Asia, América del Norte, Europa, Oceanía, Centro y Sur de América hacia México piden ser tratados con importancia.

Se vive en un mundo más intercomunicado e interdependiente, los mercados y usuarios se conciben ahora en términos globales. Durante varias décadas conocer los gustos, deseos y expectativas de los pasajeros ha cambiado, basándose las aerolíneas nacionales en el entorno comercial. Bajo el interés público, el pasajero, es punto de partida para desarrollar la calidad del servicio, se identifica las necesidades o los motivos por el cual lo lleva a realizar el viaje⁸⁴.

Por ejemplo, para la reunión de negocios, de recreación, de reconocimiento en investigaciones geográficas o de realizar estudios profesionales. De ahí que se realicen programas o planes para el viajero ocasional y para los viajeros frecuentes haciéndoles su viaje más significativo y seguro.

⁸³ Yamashiro Aroos, Celina. Villareal E. "La asociación de hoteleros tomarán posición sobre Cintra". *El Financiero*. México 23 de agosto de 2000.

⁸⁴ Stanton, Etzal, Walker. *Fundamentos de Mercadotecnia* Editorial Mc. Graw Hill. México 2000. 11 Edición. Pág. 131.

Como efecto de las alianzas comerciales, en algunos casos las aerolíneas (nacionales e internacionales) tienen que hacer escalas adicionales y para los pasajeros puede ser un inconveniente tener que cambiar de aeronave o hacer demorar su viaje⁸⁵.

Concentrar los servicios fue y es un reto para los participantes de una alianza comercial. Ahora ya no se puede pensar solamente en el pasajero local o nacional, sino que amplió la perspectiva en abarcar al usuario mundial. En este sector se ajusta al viajero de negocios, sector empresarial (hombres inversionistas o de negocios) y el turismo (pasajeros por recreación nacional e internacional) y de acuerdo al mercado de servicios⁸⁶.

En ciertos casos las alianzas comerciales (código compartido) puede ser para el pasajero algo engañoso, si piensa que un vuelo está siendo explotado por una línea aérea de su preferencia cuando en realidad es la otra explotadora y del tipo de aeronave en la que se encuentra volando (el servicio abordo puede ser la diferencia comodidad, rapidez y atención). Puede existir confusión en el número de vuelo, es decir, el equipo utilizado (aeroplano que comparten) por las aerolíneas.

En una alianza comercial se presenta varias veces en los monitores de un aeropuerto y en los sistemas de reserva por computadora que dan un relleno de pantalla, esto hace difícil identificar la opción de vuelo que se espera. Al respecto existe el nuevo código de conducta por parte de la OACI, donde se permite un máximo de tres veces mostrar en las pantallas los números de vuelos compartidos de cada aerolínea (reservaciones, llegadas y salidas) para evitar confusiones.

En la siguiente tabla son ejemplos donde se muestra número de vuelo compartido entre las aerolíneas participantes como son Aeroméxico (AMX) y Mexicana (MXA) que establecieron las alianzas de código compartido con líneas aéreas internacionales como son Delta Airlines (DAL), Lanchile (LAN), Air France (AFR), United Airlines (UAL), Air Canadá (ACA) o Avianca (AVA).

Cuadro 2.6.1 Número de Vuelos Compartidos.

Aerolínea.	<u>AMX. Comparte con AFR</u>		<u>AMX</u>	<u>Comparte con LAN</u>		
No. de Vuelo*	006	ó	438	011	ó	5620
	8038	ó	438	9120	ó	622
Aerolínea	<u>MXA. Comparte con ACA</u>		<u>MXA</u>	<u>Comparte con AVA</u>		
No. de vuelo*.	887	ó	9704	1902	ó	072

* Obedece al control de itinerarios de la aerolínea.

Fuente. Grupo aeroportuario de la Ciudad de México. AICM 2000.

⁸⁵ Bouw, Pieter. "Codesharing, the Consumer and the Heated Debate" *Airlines International*. Marzo/abril de 1995.

⁸⁶ Staton, Etzal, Walker. Op. Cit. Pág. 150

Cuadro 2.6.2 Número de Vuelos Compartidos.

Aerolínea	MXA. Comparte con UAL		AMX. Comparte con		DAL
No. de vuelo*	3003	6 1003	405	6	8059
	3011	3011	419		8069
	929	4479	018		8055
	921	4473	5095		2095
	901	4425	637		8077
	801	4481	423		8123
	871	4471	495		8095
			403		8019
			473		8051

* Obedece al control de itinerarios de la aerolínea.

Fuente. Grupo aeroportuario de la Ciudad de México. AICM 2000.

Los pasajeros (turistas) o empresarios (hombres de negocios) requieren de Aeropuertos y Hoteles que convengan su estancia temporal para su regreso al territorio nacional y si es posible por la misma aerolínea. Los usuarios nacionales tienen la posibilidad de viajar a diferentes partes del mundo más apartados y atractivos lugares para hacer negocios o por recreación, sólo pueden acceder por una aerolínea o aquellas que se encuentran insertadas en una alianza comercial.

Cuadro 2.6.3 El tránsito de pasajeros nacionales había decaído. (Crisis financiera).

De 52.6 millones	A 44.5 millones
En 1994.	En 1995.

Fuente. Cámara Nacional de Aerotransporte. (Canaero)

Cuadro 2.6.4 Después de 1995, comenzó a incrementarse a partir del último trimestre de 1996.

Último trimestre de 1996	En 1997	En 1998	En 1999	En el 2000
45.6 millones	49.9 millones	54.3 millones	58.3 millones	62 millones

Fuente. Cámara Nacional de Aerotransporte. (Canaero)

Cuadro 2.6.5 En lo que se refiere a la flota aérea paso a incrementarse.

En 1995	En 1996	En 1997	En 1998	En 1999	En el 2000
De 198 aviones comerciales	A 220 aviones comerciales	A 240 aviones comerciales	A 264 aviones comerciales	A 284 aviones comerciales	Llegaría a más de 300.

Fuente. SCT. Dirección General de Aviación Civil.

Esto se debió a que las empresas troncales ingresaron a las grandes alianzas comerciales donde se reparten un mercado estimado en al menos mil millones de pasajeros anuales volumen que se concrete en los próximos diez a quince años.

Por ejemplo, el 7 de julio de 2000 inicio formalmente la alianza estratégica comercial con las principales líneas internacionales de Mexicana de Aviación fue inscrita en el grupo Star Alliance sus socios comerciales son. Air Canada, United Airlines, British Midland Air, New Zeland, All Nipón, Lufthansa entre otras Lauda Air, Varig, Scandinavian Airlines, Thai, Ansett, Singapore, y Tyrolean Airways⁸⁷.

Todas ellas con un solo objetivo establecer una red mundial en rutas, proporcionando valores agregados en todos los servicios al pasajero con una variedad de destinos. Las operaciones de cada uno de los socios se refuerzan al capitalizar frecuencias de vuelos para los pasajeros (turistas) que tienen la necesidad de viajar a cada una en las principales ciudades o destinos atendidos con equipo y recursos propios de las líneas participantes.

Para la transportación de los pasajeros se utiliza aeronaves que son provistas por los principales fabricantes a escala internacional Airbus (consorcio europeo) e Industrias Boeing de Estados Unidos. Los aviones construidos por estas firmas tienen una mayor capacidad y seguridad en todos los sentidos, reducción de ruido y contaminantes al medio ambiente, hasta reducción de combustible. (Anexo.3)

Las aerolíneas troncales nacionales tiene utilizando para el transporte aéreo una flota de aeronaves con una edad de cuatro a siete años promedio de servicio, casi similar a la que utilizan las aerolíneas internacionales de corto y largo alcance, para el transporte aéreo.

Las alianzas comerciales entre líneas aéreas enfrentan a un predominante mercado de jóvenes que tienen actualmente una amplia preparación, sus actividades son más exigentes. La mayoría de ellos en su vida profesional y familiar integran un gran número de instrumentos tecnológicos. Por ejemplo. En casa, el video en DVD (películas en alta definición, el control remoto, el horno de microondas, la televisión directa (local o vía satélite) o por cable y los discos compactos(música en alta definición).

En el trabajo y en el trayecto para llegar a él, usan la computadora y el teléfono celular. En sus viajes, los pasajeros utilizan la computadora a bordo del avión como parte esencial de su trabajo (presentaciones, proyecciones numéricas o textos, también la utilizan para navegar por Internet y para estar en contacto con otros a través del correo electrónico.

En la actualidad, las aerolíneas proporcionan satisfacer las necesidades al viajar en distancias cortas y largas haciéndoles el viaje lo más satisfactorio. Establecen convenios con los principales hoteles y arrendadores de autos para dar un mayor servicio a los pasajeros de servicio empresarial o turístico. En los servicios empresariales se ofrecen, además, tarifas especiales, predocumente al grupo con anticipación. Se implantan programas para el pasajero turista, como viajero frecuente, es un programa que identifica al pasajero usual de aerolínea participante haciéndolo más atractivo y vuelva a usar la misma aerolínea.

⁸⁷ <http://www.staralliance.com.mx>

Cuadro 2.6.6 Los aspectos relativos al Pasajero, Empresarial y Turista.

Para el pasajero común. Dispone de cualquier destino en toda la República Mexicana así como del todo el mundo. En ocasiones tendrá que realizar escalas adicionales, esto causa cierto inconveniente para el viajero. Primero por la razón del tiempo real, pueden presentarse cambios climatológicos o de revisión técnica. Segundo, cambiar de equipo (aeronave) y hacer tiempo en el aeropuerto, haciéndolo hasta confundible sino esta bien informado.

Para el sector empresarial. Las empresas disponen de una afiliación a los programas ofrecidos por una tarjeta única e intransferible. Se establecen acuerdos para acondicionar y acceder a los salones empresariales, donde se disponen de todos los servicios, que se basan en tarifas especiales, además, tiene que predocumenta desde hoteles, arrendadoras de autos hasta abordar el avión con anticipación.

Para el sector turístico. Desarrollan programas para el viajero frecuente, el programa permite al pasajero de negocios o turista acumular kilómetros para realizar un viaje extra sin costo alguno, por la preferencia y lealtad a la aerolínea asignada.

De igual forma, el equipaje recibe un trato equivalente en todas las aerolíneas de primera clase y el ejecutivo tiene derecho a un sobre peso de diez kilos. Tienen acceso a los salones empresariales pertenecientes de cada aerolínea ubicados en los (HUBS) de los aeropuertos, mientras esperan con toda comodidad la salida de su avión disponen de bebidas nacionales y material de lectura, la información de salidas y llegadas del avión que tendrán que abordar.

Las líneas nacionales están obligadas a cubrir las necesidades del viajero frecuente ya que en una sola semana pueden estar en varios destinos de la república así como en las ciudades del resto del mundo (Corea, París, Nueva York, Argentina entre otros).

Al mismo tiempo antes del 2000, las líneas aéreas nacionales a petición de los organismos internacionales (OACI-IATA), por norma internacional se implanta Programas de Asistencia a Familiares en Caso de Accidentes Aéreos para cumplir con los estándares de calidad solicitados así como para mejorar los procedimientos que deben seguir en caso de contingencias aérea. Lo exige los miembros de "Star Alliance" así con otras alianzas internacionales como "Sky Team".

Fuente. Elaboración Propia

Lo importante del pasajero es mantenerse informado de las conexiones, donde presentarse y encontrar la línea aérea asociada (tiene dos horas antes de iniciar un vuelo internacional y una hora antes de iniciar el vuelo nacional). Es decir, registrarse y entregar la documentación necesaria así como su equipaje. Puede notificar personalmente o por escrito cuando al final de viaje haya tenido un problema una vez completado su traslado viaje (por ejemplo, equipaje extraviado) para efectuar el reclamo correspondiente.

Con respecto al régimen de Varsovia, los transportistas de código compartido deberán proporcionar información sobre los derechos y obligaciones de los pasajeros, incluyendo la información necesaria para realizar el viaje de los transportistas (aeronave, tiempo, clima y destino).

2.7 LA PROGRESIÓN PARA LOS AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (ASA).

Una gran parte de la vida económica, social, política y cultural de México depende de su infraestructura como son los aeropuertos. En la década de los sesenta, al continuar con la incorporación de aeropuertos, ya sea por decreto presidencial, convenios estatales o nuevas construcciones, 17 aeropuertos se agregan al patrimonio de ASA. En 1979, sumaban un total de 49. Para 1987, se concentraron otros 10 y dos estaciones de servicio, para un total de 61, que actualmente se encuentra el Sistema Aeroportuario Mexicano (SAM) de los cuales 43 son internacionales, 16 nacionales y 2 estaciones de servicio.

De los sesenta hasta 1996, se incrementaron las operaciones, así como el número de pasajeros atendidos, de esta manera ASA ha participado decisivamente en el crecimiento económico nacional, su administración positiva y eficiente ha construido una red aeroportuaria muy extensa⁶⁸. En los últimos años, debido a la existencia del burocratismo, así como por insuficiencia de recursos (financieros y técnicos) y el rezago acumulado en materia de servicios. El gobierno federal decidió desincorporarlo e iniciar la participación privada de inversionistas.

Cada aeropuerto de acuerdo con el número y la naturaleza de operaciones que realiza, se divide en cuatro categorías: metropolitano, turístico, regional y fronterizo. Sin embargo no todos tienen la misma estructura orgánica, intervienen las mismas dependencias gubernamentales, Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM), Organización de Aviación Civil Internacional independientemente de los concesionarios que otorga ASA.

Gobierna el comandante del aeropuerto, autoridad designada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). En los aeropuertos no se puede dejar pasar cualquier problema administrativo sin que se corrija de inmediato, las pistas todos los sistemas de radio-ayuda, las plantas de emergencia, en fin, debe operar al cien por cien.

Una de la repercusión de las alianzas estratégicas comerciales en la aviación civil fue el tráfico adicional de pasajeros en los aeropuertos nacionales. Esto representó un reto, ya que transformó el esquema con el que venían trabajando desde muchos años, para adecuarse a estructuras operativas internas y a los nuevos requerimientos con el fin de responder a las nuevas demandas del mercado.

En 1992, mucho escándalo se hizo cuando dos plataformas móviles –Camiones que llevan al pasajero del avión a la terminal – comenzó a quemarse con varias decenas de personas dentro. Aunque los percances no pasaron a mayores, esto sirvió para impulsar un esfuerzo privatizador más de ASA.

⁶⁸ ASA "Puentes del Aire" Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México 1998 Pág. 108

El 9 de septiembre de ese mismo año se dio a conocer que la operación, mantenimiento y reparación de las plataformas móviles y de los aeropasillos telescópicos fueran concesionados los servicios a las empresas Remaconst y Hakim.

Estas empresas iniciaron a trabajar como contratista para ASA. El primer trabajo fue la construcción de bandas transportadoras. Posteriormente conformada por Mexicana y Aeroméxico y ASA se forma la empresa Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT)⁸⁹. La cual saca de apuros a los servicios aeroportuarios. Su objetivo mejorar los gastos de operación y otorgar entradas extras a las aerolíneas nacionales Mexicana de Aviación y Aeroméxico, los servicios de SEAT unen los equipos para el servicio de rampa que tienen las tres empresas (MXA), (AMX), y ASA.

En lugar de que los equipos de cada uno trabajen sólo cuando llega un avión que le corresponde, una sola agrupación de maquinas y trabajadores da servicio, tanto a las dos líneas mexicanas, como a las firmas extranjeras que lo soliciten y paguen su respectiva cuota por el servicio.

Su operación consiste a partir de que la maleta del viajero es puesta en la banda sin fin para su carga en el avión, los empleados llevan las maletas a la nave, la colocan y la bajan en el lugar de destino. Al mismo tiempo, también corresponde hacen la limpieza del avión, surtirlo de agua potable y corriente, encargarse de los baños, arrastrar el avión hacia el punto deseado y otros servicios especiales, como llevar sillas de ruedas cuando es necesario, o usar equipos de arranque de motores y de clima artificial en tierra (aire acondicionado).

El contrato incluía también la compra de nuevos equipos, los cuales operarán por espacio de 10 años antes de pasar a manos de ASA. La concesión permite invertir, remodelar un verdadero ejército de levanta contenedores, tractores, carros y trabajadores en los 61 aeropuertos de la red. Entre los aeropuertos que habían contratado sus servicios a SEAT están el de Monterrey, Cancún, Tijuana y Guadalajara. La firma también ganó la licitación del Aeropuerto de la ciudad de México AICM (Benito Juárez).

Tomando como fundamento la nueva ley de Aeropuertos, promulgada a fines de 1995, para enfrentar las exigencias de la creciente demanda e interdependencia de las naciones, la globalización económica y la intensificación de intercambios comerciales decidió el Gobierno Federal procedió a dividir al Organismo ASA (Aeropuertos y Servicios Auxiliares). En 1997, dejando de regular y administrar los servicios de pistas y plataformas (incluye los servicios de atemizaje, derechos de uso de plataforma, de pasajeros y pernocta, ayudas visuales e iluminación).

Los servicios de seguridad y vigilancia, los servicios de extensión de incendios y rescate, servicios de embarque y desembarque (incluye el servicio de transbordadores como aerocares, salas móviles y pasillos telescópicos).

⁸⁹ Pagina en Internet. <http://www.seat.com.mx>

En la privatización de los aeropuertos se sostuvo que ninguna empresa, ningún individuo tuviera el control total, ya que se licitaron de un 10 hasta un 15 por ciento de las acciones de cada aeropuerto⁹⁰.

El sistema aeroportuario de México de conformidad a su ubicación geográfica se dividió en cuatro grandes grupos el Sureste, Pacífico, Centro-Norte y el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM). Concesionado por un periodo de 15 años, asignándoles a cada uno de los grupos de cada región correspondiente con carácter independiente. Todos ellos están constituidos como Sociedades Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.). La mayoría de los aeropuertos cuenta con la infraestructura para recibir jets de tipo Boeing 727.

Cuadro 2.7.1 Grupos del Sistema Aeroportuario.

ASA.	Campeche, Cd. del Carmen, Cd. Obregón, Cd. Victoria, Chetumal, Chichén Itzá*, Colima, Cuernavaca, Guaymas, Lázaro Cárdenas, Loreto, Matamoros, Nogales, Nuevo Laredo, Pachuca, Palenque, Poza Rica, Puebla, Puerto Escondido, Querétaro, San Cristóbal, Tamuín, Tehuacán, Tepic, Toluca, Tuxtla Gutiérrez, Uruapan.
ASUR.	Cancún, Cozumel, Huatulco, Mérida, Minatitlán, Oaxaca, Tapachula, Veracruz, Villahermosa.
PACÍFICO.	Aguascalientes, Bajío, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Los Mochis, Manzanillo, Morelia, Puerto Vallarta, San José del Cabo, Tijuana.
Centro Norte	Acapulco, Ciudad Juárez, Chihuahua, Culiacán, Durango Mazatlán, Monterrey, Reynosa, San Luis Potosí, Tampico, Torreón, Zacatecas, Zihuatanejo.
Ciudad de México	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
	*Chichén Itzá es un nuevo aeropuerto

Fuente. ASA Aeropuertos y Servicios Auxiliares Cd. México 2000.

ASA, por estrategia conserva bajo su administración aeropuertos a los que se denominan residuales, continua prestando los servicios de compraventa, abastecimiento y sucesión de combustible, los cuales no forman parte del esquema de inversión privada. Las deudas de los servicios aeroportuarios prestados por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA, concesionaria a particulares) se mantuvieron.

⁹⁰ Hernández, Jaime. "Llena de Candados la venta de Aeropuertos". El Financiero. México, 23 de enero de 1998. Pág. 16

En el Aeropuerto de la Ciudad de México (AICM) y el Grupo Industrial Hakim que anteriormente colaboró con ASA en la construcción de otros aeropuertos. En 18 meses se dedicó a la construcción de la nueva terminal internacional del aeropuerto en la Cd. de México para brindar a los viajeros un servicio de alta calidad comparados con los mejores del mundo. El incremento del tráfico de pasajeros, las conexiones entre transportistas asociados que utilizan el mismo sector de una terminal, implicó el congestionamiento de la terminal de la Ciudad de México.

Mantienen a la terminal por cuando mucho 5 años más, desde 1992 hasta el 2002 de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo elaborado desde el gobierno de Carlos Salinas de Gortari pasando por Ernesto Zedillo Ponce de León último presidente del sexenio (1994- 2000) surge la necesidad de construirse una nueva terminal aérea al terno a la Ciudad de México para descongestionar al actual aeropuerto capitalino e interconectarlo con el resto del sistema de aeropuertos aéreos. En él se concentra el 25% de tráfico aéreo total además alberga la segunda aduana más importante de México⁹¹.

El AICM representa actualmente un jugoso botín para proveedores, contratistas y funcionarios que se perpetúan y se reciclan en los cargos para servirse en lugar de servir al pasajero. Se pudo observar que los trabajos de mantenimiento cada seis meses en pistas se reparten entre dos las principales constructoras del país, con un costo aproximado de 70 mdp, cifra celosamente guardada al igual que el nombre de las compañías.

Otros funcionarios se confabulan para acelerar la saturación del AICM demorando hasta 20 minutos la asignación de puerta de abordaje a los aviones de las principales aerolíneas mexicanas. Ciertos pilotos caen en este juego y víctimas de la impotencia que se quejan abiertamente por el altavoz del avión con los pasajeros, quienes por su lado creen que el AICM está saturado, provoca un embudo entre la sala nacional e internacional por lo que solicitan un nuevo aeropuerto. A corto plazo se cerró la puerta 16 del aeropuerto⁹². Evitando así la confusión y cruce entre las salas. Las peores deficiencias se dan en el tránsito de personas con todo más aun con los taxis piratas en las salas de llegada.

Desde la SCT hasta ASA pasando por la DGAC se permitieron abusos de las aerolíneas y personajes en perjuicio del sector. Por ejemplo, los licitadores alemanes y estadounidenses prefirieron abandonar la licitación cuando se les imponía el socio mexicano con el que debían concursar y no por el libre albedrío o mejor oportunidad de negocios.

Para la construcción de un nuevo aeropuerto alterno al de la Ciudad de México existen dos opciones como consecuencia del aumento del tráfico aéreo últimamente.

⁹¹ Sección Estrategias. "Hakim Grupo Industrial" Expansión México D.F. 11 de septiembre de 1996. No. 699

Pág. 55

⁹² Boletín emitido. "Aislamiento de la sala Internacional de la Nacional" AICM, 28 Noviembre de 2000.

Uno es en Tizayuca, Hidalgo y la otra opción en Texcoco Estado de México, cualquiera que sea la opción, el objetivo es que cubra las necesidades de la aviación civil nacional en acuerdo con el sector social, ambiental y económico.

Debe destacarse que México sólo tienen cinco aeropuertos comerciales exitosos (Guadalajara, Cancún, Puerto Vallarta, Tijuana y Ciudad de México) que son los únicos generadores de utilidades constantes. Solo el aeropuerto de la ciudad de México recibió y movió 22 millones de pasajeros. El resto operaba con subsidios permanentes, hoy estos aeropuertos tienen una estructura corporativa distinta y, al ser sociedades anónimas de capital variable, operan con otros objetivos e intereses, esto es, con un fin eminentemente mercantil que busca un retorno de inversiones. Por ejemplo. En el AICM entre sus deudores se encuentra TAESA con 17 millones de pesos por los espacios ocupados a raíz de su quiebra financiera⁹³. Se le demandó la entrega de las instalaciones para dar respuesta a otras líneas aéreas que siguen creciendo en el sector o nacen a salir esta aerolínea.

En los 61 aeropuertos que conforman el Sistema Aeroportuario Mexicano (SAM). La tarifa de uso aeroportuario (TUA) se empezó a cobrar para captar recursos financieros, ésta situación provocó un nuevo acuerdo de tarifas y la publicación en el Diario Oficial de Federación (DOF), el 5 de junio del 2000. Este nuevo acuerdo de tarifas tiene que ser publicado obligatoriamente por cada concesionario autorizado por la SCT, registrada ante la Dirección General de Tarifas, sus reglas de aplicación para los servicios aeroportuarios, al mismo tiempo que ASA y el resto de los grupos aeroportuarios tendrán que hacerlo.

En beneficio de calcular los costos de servicio por estacionamiento en plataforma de embarque y desembarque, además del cobro por los servicios en permanencia prolongada o pernocta para cada línea aérea nacional e internacional. Al mismo tiempo mantener en óptimas condiciones las instalaciones de edificios y equipo técnico para su buen funcionamiento en el futuro.

En la actualidad, en el ámbito mundial, México representa la segunda red más extensa de aeropuertos después de Estados Unidos. Nace la necesidad de promover más los aeropuertos que existen en México como vital desarrollo de la aviación y en función de la región.

⁹³ Yamashiro Arcos, Celina. "El AICM a la lista de acreedores de TAESA". EL Financiero. México D.F. 14 de agosto de 2000. Pág. 42

3.- PERSPECTIVAS DE LA AVIACIÓN CIVIL NACIONAL

Una vez superada la crisis económica que cruzó la nación y estabilizar las operaciones aéreas. "Se reabrieron rutas, se crearon nuevas fuentes de empleo, las finanzas se sanearon y se hicieron grandes inversiones en la modernización de la flota, en los sistemas de computo (reservaciones), y en la capacitación del personal, se hizo incrementar sensiblemente la productividad"⁹⁴. Desencadenaron una transformación en los aeropuertos y en las mismas empresas con la aplicación de alianzas comerciales en sus modalidades "arrendamiento húmedo y riesgo compartido"⁹⁵.

La apertura en cielos mexicanos a aerolíneas de otros países incrementó el movimiento de turistas como de carga en sólo cinco años. Actualmente operan 16 líneas aéreas en el espacio aéreo nacional, 12 son aerolíneas de tipo regional (fletamento), Aerocozumel/Aerocaribe, Aerolíneas Internacionales, Líneas Aéreas Allegro, Aeromar, Magnicharters, Aerocalifornia, Aerolitoral, Aeronáutica de Cancún, Aerovías Poniente, Aeromonterrey, Aerovías Oaxaqueñas, Aerocuahonte, y se desarrollan en cortas distancias entre las ciudades del norte y sur del país.

Entre ellas, existen 4 troncales: Compañía Mexicana de Aviación (Mexicana), Aerovías de México (Aeroméxico), Consorcio (Aviacsa), Taesa (dejó de operar hasta el 23 de noviembre de 1999⁹⁶), en su lugar opera Líneas Aéreas Azteca. (Inicia operaciones el segundo semestre del 2001.)

El presente capítulo, se refiere a los aspectos que influirán en la toma de decisiones de las empresas (líneas aéreas) del transporte aéreo nacional comercialmente hablando.

En el primer inciso, se menciona el mercado, su convivencia y productividad entre competidores nacionales. En el segundo inciso, se menciona la integración económica como parte básica para mantener una alianza, la venta por separado de Cintra a mediano plazo provocará un impacto comercial, los nuevos directivos buscarán la eficiencia operativa elevando la rentabilidad, reforzada por la mercadotecnia al mismo tiempo se menciona el plan estratégico en el entorno aéreo.

Para completar el desarrollo de la aviación civil mexicana se espera la fragmentación del mercado aéreo por la venta de las aerolíneas integradas en Cintra, ampliará las frecuencias de vuelos y posiblemente se crearán nuevas rutas.

⁹⁴ Steta, Juan Ignacio "Declaración del presidente de la Cámara Nacional de Aerotransporte" Canaero. El Financiero. México 22 de junio de 2000. Pág. 18.

⁹⁵ Ibidem. Pág. 18

⁹⁶ SCT, Decreto. "Suspensión de operaciones a TAESA". Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México D.F. Boletín Emitido en noviembre de 1999.

A partir del 2001, la comercialización de rutas y destinos (las alianzas estratégicas comerciales) se caracterizará por las fusiones y adquisiciones de líneas aéreas regionales con las troncales, (incluye los acuerdos de códigos compartidos).

Se mencionan las ventajas competitivas que tienen las líneas aéreas nacionales frente a las líneas aéreas internacionales y el mantenimiento que debe existir en la infraestructura para desarrollar el sector aéreo.

Por último, se señalan los alcances que vivió el sector aéreo en un ambiente económico y social crítico, y los retos que enfrenta la aviación civil nacional, las alianzas virtualmente estuvieron orientadas a satisfacer las exigencias del contexto económico nacional se muestran ahora como una posibilidad de fusión.

3.1 EL MERCADO, PRODUCTIVIDAD Y CONVIVENCIA DE LA AVIACIÓN CIVIL.

Desde la antigüedad, se define al mercado como al lugar físico donde se reúnan oferentes (vendedores) y demandantes (compradores) para intercambiar bienes y servicios, con el desarrollo de las comunicaciones en los últimos años las personas ya no necesariamente acuden al lugar determinado del mercado especialmente para adquirir lo que necesita, sino puede hacerse actualmente por medio del teléfono, télex, fax, e Internet.

Desde el punto de vista de la comercialización, el mercado es el conjunto de empresas, instituciones y personas que son clientes actuales o potenciales o sea todos aquellos entes que tienen la capacidad para comprar o vender el producto o servicio de la empresa⁹⁷.

Existen diferentes tipos de mercado, por un lado se encuentra, el de competencia perfecta y se presenta con las siguientes características.

- Existen gran número de compradores y vendedores.
- Los productos o servicios son semejantes o iguales.
- El precio se forma por el libre juego entre la oferta y la demanda.
- El mercado es claro, transparente y de fácil acceso.

Por otro lado existen los mercados de competencia imperfecta. En él existe un caso extremo, es el monopolio con las siguientes características.

- Existe un solo oferente y varios demandante.
- Se fija arbitrariamente (sin sujeción a la justicia o la razón).
- No tiene competencia ya que el mercado es de muy difícil acceso.

Otro extremo dentro de las formas intermedias del mercado, puede ser oligopolio, con las siguientes características⁹⁸.

- Esta formado por unas cuantas firmas (empresas)
- Cada una de éstas vende los productos o servicios similares.

El mercado del transporte aéreo es de competencia imperfecta y se acerca a la figura del oligopolio. Hay diferentes razones, una de ellas es por ser de muy difícil acceso al sector, ya que se requiere de grandes sumas de capital (financiamiento), así como la autorización gubernamental nacional e internacional para poder iniciar sus operaciones.

La otra razón, es que la mayoría de los gobiernos de cada Estado subsidia y protege a la aerolíneas nacionales (corporativos) por ser un sector estratégico económicamente para prestar servicios de rutas internacionales y de cabotaje. Los gobiernos no están interesados en debilitar su posición frente a otros Estados otorgando derechos de tráfico a otras compañías.

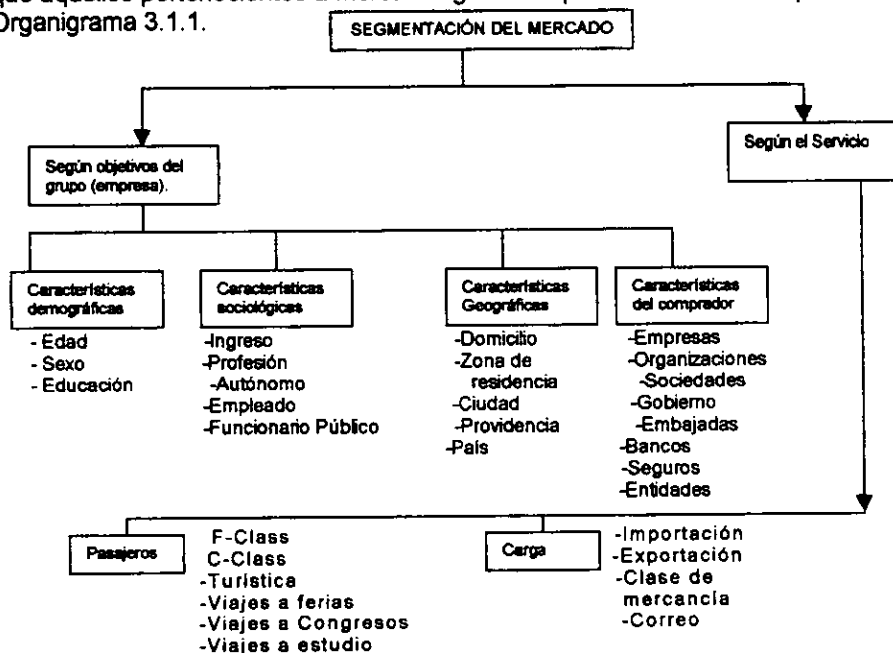
⁹⁷ Wilhelm Hamm. Introducción al Marketing en Aviación Comercial. Ediciones Macchi, Business Leader. Buenos Aires, Argentina. 1994. Pág.81.

⁹⁸ Feldman, Joan M. "Some Call in Oligopoly". Air Transport World, mayo de 1996.

En general estos derechos de tráfico se conceden únicamente por medio de acuerdos bilaterales. Un factor muy importante dentro de los mercados de transporte aéreo es el servicio, todas las compañías tratan de diferenciar sus servicios abordo (en tierra y en vuelo) haciéndolos más atractivos a la mira de los consumidores y de la competencia.

Por ejemplo, en el sector aéreo existe una cierta simultaneidad de horarios y rutas de vuelo entre distintas compañías se muestran en los monitores de reservación. No serviría de nada si un hombre de negocios que debe viajar urgente en una fecha precisa de la Ciudad de México a Los Ángeles California (Estados Unidos) con una tarifa elevada, existiendo otras líneas aéreas que vuelan la misma ruta pero el próximo día y ofreciendo las tarifas más baratas. La cuestión tarifaria en términos económicos se conoce como contestabilidad, los economistas lo llaman así por que es un concepto que pretende cuantificar en que medida es potencial factible que un jugador entre o salga del negocio que va asociada a las regulaciones y obviamente a la incorporación de nuevos competidores en igualdad de oportunidades.

Estas oportunidades se basan como un procedimiento de naturaleza competitiva se le denomina segmentación del mercado. Organigrama 3.1.1, sobre esta base se puede elaborar objetivos claros, debido a la identificación de compradores parciales que son más homogéneos en relación con sus deseos y necesidades que aquellos pertenecientes a mercados globales que también son competitivos. Organigrama 3.1.1.



Fuente. Wilhelm Hamm. Introducción al Marketing en Aviación Comercial. Ediciones Macchi, Business Leader. Buenos Aires, Argentina. 1994 Pág. 85

La sinergia que ha logrado Cintra en México impide que haya una competencia efectiva en el mercado. Por ejemplo. Hay mercados donde la holding (Cintra) no tiene competencia como es el caso de Huatulco y sube sus tarifas, en contrapartida donde tiene competencia como Tijuana las baja a tal grado que termina sacando del mercado a sus competidores. En otras palabras, las primeras tarifas subsidian a las segundas cuando se requiera.

Sólo existe competencia directa en el caso de que las aerolíneas formen la misma ruta, en el mismo horario y con igual equipamiento en similitud de tarifas. Los principales factores que influyen en la decisión de un cliente de volar por una u otra aerolínea es la seguridad, la puntualidad y la confiabilidad.

La Comisión federal de Competencia detecto una serie de rutas donde la competencia que tiene las compañías de Mexicana y Aeromexico son nulas. Por ejemplo. México-Huatulco. México-Tampico. México-Veracruz. México-Bajío y México- Iztapa. Bajo el artículo 43 de regulación normativa en la nueva ley de aviación civil las tarifas tendrán como mínimos y máximos permitidos por la SCT a los que deberán sujetarse las aerolíneas nacionales⁹⁹. El mercado nacional no permanece constante ni estático, el mercado se encuentra en un estado de "equilibrio dinámico", es decir, que los elementos que lo integran no forman un sistema cerrado. En este se incorporaron las alianzas comerciales que entran y salen libremente del mercado debiendo cumplir estándares de calidad y seguridad.

Los mercados nacen, crecen y mueren cumpliendo un ciclo determinado. Por ejemplo, fue en los años 50 y 60 cuando desapareció el transporte marítimo de pasajeros intercontinental, su causa fue el desarrollo del tráfico aéreo, en la actualidad por temporadas vacacionales primavera verano, otoño e invierno. México tiene una geografía difícil, cuenta con más de 98 millones de habitantes y sólo del 1% al 5% de la población usa el servicio aéreo. La entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y más reciente el Tratado con la Unión Europea aumentará el tráfico de un 10% a un 15% anualmente.

Los consolidadores y distribuidores de tráfico aéreo en nuestro país se ubican en seis regiones geográficas.

La Región Noroeste constituido por Tijuana y la Paz de primer nivel, continuando con sus principales puntos de enlaces que son Hermosillo, Culiacán, Mazatlán, Durango, Guadalajara, México Monterrey y los Ángeles. **En la Región Noreste,** concurren el tráfico de Monterrey también de primer nivel convirtiendo a la ciudad en concentrador de tráfico con enlaces intra regionales hacia México, Veracruz, y San Antonio Texas.

La Región Centro (Distrito Federal) es el principal generador de transporte aéreo en toda la República Mexicana vincula directamente con las demás regiones y es la puerta de entrada hacia los mercados regionales nacionales.

⁹⁹ Diario Oficial de la Federación. Ley de Aviación Civil. op.cit. Pág. 23

La saturación posible de esta región esta llegando a su limite existen dos posibilidades para desviar el aumento de transito del centro del país atendiendo las necesidades del mercado. Por ejemplo. El Estado de Hidalgo (Tizayuca) y el Estado de México (Texcoco) para el desarrollo de un nuevo mercado (aeropuerto internacional), alterno a la ciudad de México.

La Región Golfo-Caribe Cancún y Mérida de primer nivel, sus principales centros de conexiones se ubican en Villahermosa y Chetumal, también hacia México, Oaxaca, y Monterrey. **La Región Sureste** con Oaxaca, conecta a México, Chiapas y a Mérida.

Por último **la Región Occidente** con Guadalajara de primer nivel sirve como vínculo para las regiones de Noroeste y centro.

Estas regiones y sus ciudades (mercados) son muy demandadas por sus atractivos turísticos y de negocios.

La integración de las alianzas internacionales con las líneas aéreas regionales conectó principalmente a las troncales reciben más pasajeros internacionales que nacionales, con el fin de compartir sus códigos de rutas y desarrollar los mercados como consecuencia de la tendencia de los mercados aéreos internacionales. Durante los últimos años se amplió más los códigos compartidos (compartir rutas aéreas) gracias a esta modalidad se internacionalizaron las rutas regionales mexicanas, ahora son más conocidas en el mundo.

Por ejemplo. Un pasajero que toma un avión de Mexicana o de Aeroméxico en Sudamérica, en Estados Unidos o en Europa, puede continuar su viaje, en un avión de una aerolínea regional Aeromar, Aerocaribe, Aerocozumel, Aerolitoral con una variedad de destinos a Salina Cruz, Lázaro Cárdenas, Morelia, San Luis Potosí, Poza Rica, Oaxaca, Cancún y el resto de toda la Republica Mexicana.

Esto sitúa a México como puerta de entrada hacia América Latina y Norteamérica. Se desarrolló la infraestructura de cada empresa (aviación civil), de otra manera hubiera tenido que esperar mejores tiempos hasta que una aerolínea sola pudiera tener los recursos y el equipo disponible para intervenir en una ruta bastante decaída.

El desarrollo del mercado aeronáutico se basa en las alianzas comerciales (código compartido, riesgo compartido y renta húmeda), donde las empresas (líneas aéreas) combinan sus aviones que conforman la flota de acuerdo a cada aerolínea una combinación en sus sistemas de información comercial y estaciones de abordaje además de la reservación en los mostradores de las aerolíneas participantes ubicados en los aeropuertos nacionales e internacionales.

Frente a este ambiente se hizo uso más eficiente de los recursos disponibles, ya que las líneas aéreas del país, aun tiene carencia de aviones para transportar pasajeros nacionales e internacionales de mayor demanda.

A lo largo de este tiempo (de 1994 al 2000) se aplicó con discrecionalidad la normatividad nacional. Por ejemplo, al momento de designar o autorizar rutas, frecuencias, códigos compartidos, tarifas y hasta slots (cada compañía se negocian dos veces al año con la debida autorización de partidas, salidas de aviones a vuelos nacionales e internacionales), por parte de la Dirección General de Aviación Civil, y que vivió una prueba de esto fue a la aerolínea regional Aerocalifornia.

En la medida que las empresas Aeroméxico y Mexicana no compitan entre si (que representa el 80% de la oferta de los servicios aéreos en el país) actúan como si fueran un monopolio, y es de conocimiento que los monopolios elevan el precio que tienen que pagar los consumidores hasta el punto en el que obtienen las utilidades más elevadas posibles. Por ejemplo, antes de la separación anunciada se presenta en porcentajes la ocupación de Cintra en el mercado nacional de la siguiente cuadro.

Cuadro 3.1.2 Participación de empresas aéreas en México.

Por cientos del total de pasajeros transportados.		
Empresa.	Participación % anual 1999.	Participación % diciembre 1999.
Aeromexico(1)	41.10	45.95
Mexicana(2)	60.60	33.95
Cintra	71.70	79.90
Aerocalifornia	8.80	9.91
Aviacsa	6.00	7.31
Aerocuahonte	0.20	0.21
Aeroejecutivo	0.00	0.05
Aeromar	2.30	2.62
Taesa(3) y otras.	11.00	0.00
(1) Incluye Aerolitoral.		
(2) Incluye Aerocaribe y Aerocozumel.		

Fuente.SAI.Empresa que audito a Cintra. Informe de la Competencia. 2 de mayo de 2000.

La desincorporación de Cintra permite dar las oportunidades de incorporar a más competidores a la industria aérea (mercado nacional). Durante este proceso la operación de una nueva empresa nace a raíz de la quiebra de Taesa (Noviembre de 1999), una línea denominada Líneas Aéreas Azteca que competirá en el mercado nacional ya formalmente en la segunda mitad del 2001 con empresas regionales como Aerolíneas Internacionales, Aviacsa, Aeromar, Aerocozumel, Aerolitoral y Aerocalifornia.

La nueva empresa ofrecerá o tendrá servicios de óptima calidad, a nivel interno el mercado nacional sufrirá un reacomodo con la separación del corporativo. Todas las empresas involucradas tendrán que trabajar en paralelo básicamente en cuestiones tarifarias, operativas y administrativas considerándose como aerolíneas regionales y troncales atendiendo un mercado nacional en constantes exigencias. Se trata de competir con otra mentalidad, en aras de mantener las alianzas comerciales y como consecuencias de las mismas.

3.2 LA INTEGRACIÓN ECONOMICA PARA EL SECTOR AÉREO MEXICANO.

Las líneas aéreas nacionales más importantes (Aeroméxico y Mexicana) se mantuvieron a flote por medio del gobierno federal y de los bancos acreedores con fuertes apalancamientos financieros en sus pasivos (deudas con sus proveedores) a tal grado de crear el corporativo Cintra, este último y sus subsidiarias cumplieron con sus objetivos de crecimiento. El beneficio de la integración económica reflejó la colocación de aerolíneas en las alianzas regionales e internacionales, de ello dependió su altos ingresos de alrededor de 25 millones de dólares, así mismo, desde el punto de vista de la oferta se incrementaron las rutas hacia todas las partes del mundo.

La separación de cada aerolínea en Cintra ahora es para abatir costos muy elevados de operación. Por otro lado, sostenerla por más tiempo, implica mantener un monopolio (expresa la Carta Magna en su artículo 28, que prohíbe los monopolios). Se trata de una aportación para el país de 3.4% del Producto Interno Bruto (PIB). Cada empresa (línea aérea) ha desarrollado estrategias de mercado que las ubica en un sitio más competitivo.

La quiebra técnica de las empresas anteriormente se había dado por errores administrativos o estrategias mal planeadas, finalizó esta situación con la crisis financiera de 1995, a sí mismo quedó estructurada el corporativo aéreo de la siguiente manera. La Secretaria de Hacienda y Crédito Público 11% junto con Nacional Financiera (NAFIN) con 5%, un total de 16 %. Los bancos, (BBV-Bancomer 12% y Banamex 8%. El Instituto de Protección al Ahorro Bancario IPAB (antes FOBAPROA) con 81% y La Bolsa Mexicana de Valores con 13%. Por lo tanto el IPAB tiene por obligación la venta de las aerolíneas que conforman Cintra. De acuerdo con la Comisión Federal de Competencia (CFC), ambas empresas tienen un costo de 1,400 millones de dólares, 750 millones cada aerolínea.

La venta por separado traerá nuevos capitales y cada línea aérea tendrá en sus manos la responsabilidad de administrar sus recursos destinados a la eficiencia de empresa. La situación financiera disponible es muy diferente a la de hace cinco años. Cada empresa tiene fortalecida sus operaciones viables, ofreciendo resultados positivos. Mexicana de Aviación a finales de 1995 reportó como utilidad bruta fue de 753 millones de pesos y en 1999 alcanzó 848 millones. Aeroméxico en 1995 fue de 207 millones de pesos y en 1999 alcanzó 638 millones. Es decir, ambas han llegado a transportar 16.9 millones de pasajeros durante 1999 y 14.2 millones durante los primeros nueve meses del 2000, aunque sus ganancias disminuyeron a raíz de que se anunció su desincorporación.

El primer semestre del 2000, Cintra como grupo reportó ingresos por 14,301 millones de pesos superior en 11% a los obtenidos en el primer semestre de 1999. La demanda de las aerolíneas troncales creció a un 15.8%¹⁰⁰.

¹⁰⁰ <http://www.cintra.com.mx>

Los objetivos que se plantearon se han ido cumpliendo formalmente, primero recuperarlas financieramente a cada una de las empresas, después ingresarlas a las alianzas comerciales para ser parte del mercado aéreo internacional.

Por ejemplo, Mexicana se integró a la Alianza Estrella "Star Alliance" una alianza de aerolíneas internacionales que ofrece 51 destinos envuelve a 800 ciudades, los ingresos anuales combinados de las aerolíneas afiliadas suman 70 mil millones de dólares. La otra aerolínea, Aeroméxico buscó la alianza "Sky Team" patrocinadora a escala mundial la cual ofrece 431 destinos en 98 países.

La estrategia del gobierno iniciada hace cinco años ya tuvo buenos resultados en la aviación civil. Esa estrategia fue enfocada a crear condiciones necesarias para que cada empresa aérea dedicara todos sus esfuerzos en posicionarse en los nichos de mercado (segmentación de mercado). A su vez la experiencia y conocimientos del personal se permitieron hacer frente al crecimiento a corto plazo del mercado comercial, con un alto grado de solidez financiera. Pero, el resultado a la largo plazo no crea un mercado competitivo nacional sino un monopolio.

Un objetivo por cumplir, es venderlas por separado a cada aerolínea nacional que oscila su valor para Mexicana de Aviación en 700 millones de dólares y de 900 millones de dólares para Aeroméxico.

Por esa razón el quebrantamiento de un monopolio, que debía ser aplaudido por los trabajadores, ha sido de inmediato repudio con la anunciación de la venta por separado. Los dirigentes de los sindicatos que agrupan a los trabajadores de la aviación prefieren trabajar para un monopolio que para entidades en competencia, porque reciben con juicio, una mayor estabilidad como fuente de empleo, salarios más elevados, mejores prestaciones y por supuesto un reparto de utilidades beneficiosas del que no podría pagar una sola empresa en competencia del mercado aéreo¹⁰¹.

Los accionistas tomarán las decisiones estratégicas de largo plazo. Quien esté interesado en comparar las aerolíneas también prefiere un monopolio porque ello le permite generar mayores utilidades y en esa medida estará dispuesto a pagar más.

Las autoridades del sector, constituidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, independientemente que apoyaron el monopolio y bajo la supervisión de la Comisión Federal de Competencia están a favor de que exista ahora una competencia en aviación. En esta nueva etapa de la aviación pretende terminar con los vaivenes de políticas sexenales establecidas anteriormente en rescatar las empresas de transporte aéreo que consiguieron sobrevivir. Ahora con el cambio de gobierno federal no habrá más rescates posibles, de ahí su descontento de los sindicatos.

¹⁰¹ Yamashiro Arcos, Celina, Saldaña Ivette. "Reiteran sindicatos rechazo a la división de Cintra". El Financiero. México 15 de agosto de 2000. Pág. 26.

Los inversionistas extranjeros podrán tener acceso del control en cada aerolínea hasta de un 62%, con la debida autorización de la Comisión Nacional de Inversión Extranjera. (no limitarse al 25% que estipula la ley, más un 49% a través de una tenedora por "una sola vez"). Un ejemplo claro es en la integración de la nueva línea aérea "líneas aéreas Azteca" se conformó 75% a cargo de un empresario mexicano y un 25% restante por un inversionista texano como marca la ley.

El proceso de venta de las aerolíneas se encuentra en sus inicios y tomará cerca de medio año (seis meses), en este juicio se decidirán por paquete (cada empresas que conforman Cintra, con sus propiedades, equipo e instalaciones).

Los nuevos inversionistas se comprometerán a sostener junto con trabajadores la industria aérea nacional. Actualmente las empresas se encuentran en las óptimas condiciones necesarias para que las mismas dediquen todos sus esfuerzos y sigan desarrollándose en los nichos del mercado donde son líderes.

Los objetivos dentro de integración económica, es el impacto directo de la inversión ya que será dirigida a la renovación de flota, arrendar o comprar equipo de reparación para el mantenimiento de las aeronaves, y programas de capacitación, mejorando la calidad del servicio y la oferta del mismo haciéndolo un sector rentable para competir en el mercado aéreo nacional e internacional.

Después del 2001 al 2005 en corto plazo, las necesidades nacionales de transportación aérea serán más demandadas. La inversión extranjera que ingrese será colocada para reforzar las empresas en las diferentes categorías de aeromantenimiento, aeroreservaciones, capacitación de aeropiotos y sobrecargos, las cuales se convertirán en maquiladora de la industria aérea.

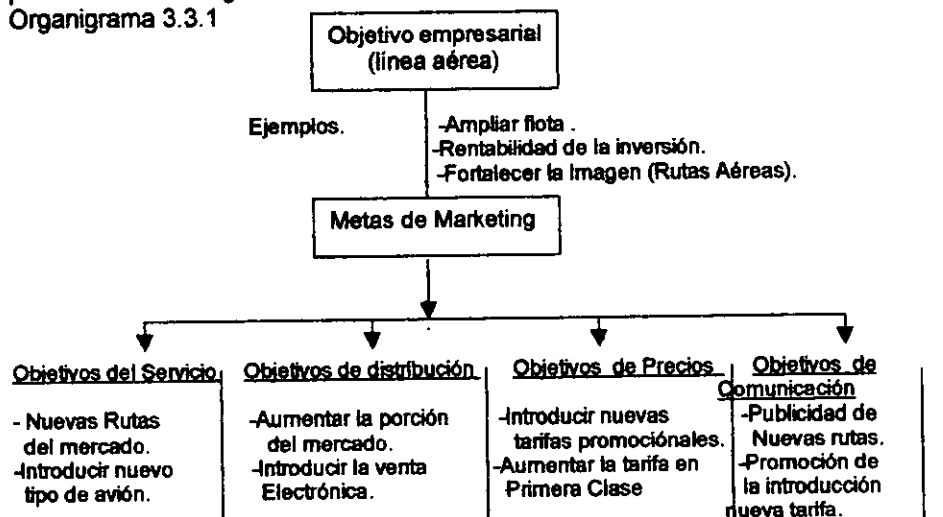
3.3 LA MERCADOTECNIA EN SERVICIO, EFICAZ PARA LA AVIACIÓN CIVIL.

La mercadotecnia (en inglés, marketing) es el sistema total de actividades tendientes a planear, fijar precios y distribuir producto o servicio como satisfactores de necesidades entre los mercados meta con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.

Como la competencia es cada vez más fructífera, las decisiones de política de marketing sobre la empresa es al mismo ritmo que la competencia, en este caso se requieren de un procedimiento sistemático y sincronizado de todas las actividades comerciales. Tomando en cuenta que los gastos de marketing crecen desproporcionadamente se requiere de una planeación estratégica que disminuya los riesgos y costos operativo comerciales. La planeación estratégica de marketing aéreo abarca todas las reflexiones sobre las metas de comercialización de la empresa y también los métodos para alcanzar los objetivos fijados¹⁰².

La planeación es un proceso permanente que se ha constituido en una necesidad indispensable para la conducción empresarial orientada hacia ciertos objetivos. La planeación de marketing se debe a las circunstancias sociales y económicas que se modifican rápidamente, en la continua transformación de los mercados que requiere una reacción frente a las nuevas demandas de las alianzas comerciales. Los objetivos planteados van de acuerdo como es posible a las sucesivas metas de los restantes departamentos y secciones. El siguiente organigrama nos da un ejemplo de la jerarquía de objetivos mostrando una idea aproximada del procedimiento a seguir.

Organigrama 3.3.1



Fuente. Wilhelm Hamm. Introducción al Marketing en aviación comercial. Ediciones Macchi, Business leader. Buenos Aires Argentina 1994.

¹⁰² Staton, Ertzel, Walker. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc. Graw Hill México, 2000. 11 edición. Pág. 61.

La planeación estratégica de marketing es un proceso que se realiza en cinco pasos. El primero es un análisis de la situación, segundo determinar los objetivos del marketing, tercero es el posicionamiento y ventaja diferencial, el cuarto es la selección del mercado meta y por último la mezcla de marketing.

El análisis de la situación, es hasta dónde ha llegado y qué enfrentará, en apariencia, durante los años futuros, esto permite a los ejecutivos decidir si es necesario revisar los planes anteriores o bien diseñar planes nuevos para cumplir con los objetivos de la empresa. Normalmente abarca factores ambientales externos y los recursos internos, incluye los grupos de clientes a quienes se atiende. Al identificar y juzgar las fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades como la influencia entre los proveedores puede resultar costoso, lento y frustrante pero necesario para la planeación de marketing.

Los objetivos del marketing, aquí tiene una estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Por ejemplo, Para alcanzar el objetivo de un rendimiento del 20% sobre la inversión en el siguiente año, una estrategia organizacional podría ser bajar los costos en 15%. La estrategia se convertiría así en objetivo de marketing. Pagar comisión a la fuerza de ventas en vez de sueldos fijos podría ser una de las estrategias de marketing.

Además se le asignará una prioridad según su urgencia y el impacto potencial en el área de marketing y después a toda la organización.

El posicionamiento y ventaja diferencial, se toman decisiones complementarias, una empresa necesita crear una imagen para su producto en la mente de los consumidores para su producto o servicio. El posicionamiento designa la imagen del producto en relación con los productos que directamente compiten con él y también con los que vende la misma compañía.

Una vez posicionado el producto o servicio, por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considere conveniente y distinta al de la competencia. Por ejemplo, en el transporte aéreo existe la diferencia entre clase ejecutivo, primera clase y clase turista, en la cual combina lo último en tecnología y estilo en el interior de un avión. Una compañía debe de evitar una desventaja diferencial para su producto o servicio, un ejemplo, es quedar rezagado por muchos años en la renovación de la flota o sistemas de mejora de calidad en el servicio. Sin caer en el precio más bajo del servicio, arriesgando otras áreas de mayor importancia (como la seguridad).

La selección del mercado meta, este mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer (en transporte aéreo), dinero para gastar y la disposición de gastarlo. Por ejemplo, muchos necesitan el transporte y están dispuestos a pagar por él. Sin embargo, este numeroso grupo consta de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas necesidades de transporte¹⁰³.

¹⁰³ Staton, Etzel, Walker. Op. Cit. Pág. 64

Un segmento perseguirá un transporte eficiente y barato, mientras que otro preferirá el lujo y la privacidad. Ésta es la razón por la que muchas aerolíneas ofrecen tarifas diferentes, turista, ejecutiva y primera clase. Para el mercado meta se requiere pronosticar la demanda es decir, las ventas. Los resultados de los pronósticos indicarán si vale la pena cultivar los mercados o si es preciso encontrar otros mercados.

La mezcla de marketing, es la combinación del servicio, la manera en que se distribuirá y se promoverá además del precio. El producto o servicio, aquí se toman decisiones del uso de la marca, como el empaque y otras características como las garantías del servicio. El precio, en este caso, las estrategias necesarias refiriéndose a la ubicación de los clientes, la flexibilidad de los precios, los artículos que pertenecen a la línea de productos y condiciones de venta. La introducción de estrategias de precios para entrar al mercado, sobre todo cuando se trata de un nuevo producto o servicio. La distribución, incluye la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfieren de los fabricantes al comprador y en muchos casos, la forma en que mediante las cuales lo llevan a la compra del cliente final. Por ejemplo, los mostradores (stand) en las plaza comerciales donde puede uno comprar el boleto de avión de la línea aérea preferida.

Se diseña las estrategias de cómo se aplicará a los intermediarios mayoristas y detallistas. La promoción, es la combinación de los métodos individuales, como publicidad, venta personal y promoción de ventas, en una compañía bien coordinada. Las decisiones tomadas sin duda influirán en el precio como principal arma competitiva y este será respaldado por la mezcla relativas al servicio, la distribución y la promoción que satisface los mercados meta. Por ejemplo, el medio utilizado para la promoción puede ser radio, televisión y vía Internet o la combinación de estos.

En las alianzas estratégicas comerciales, que tienen un alto grado de exigencia competitiva, iniciaron los trabajos por medio de la integración de comités con los miembros de cada línea aérea para establecer acuerdos y estandarizar los procesos de calidad para la prestación del servicio. Por ejemplo, esto comités son muestra de integrar en Alianza Estrella "Star Alliance" a Mexicana de Aviación¹⁰⁴.

El primer comité se denominó **Reward & Recognition** (RAR). Reconocen los asuntos afines con los pasajeros frecuentes hacia el interior de la aerolínea identificando la participación en el mercado nacional, aunado a los controles de capacidad (manejo de flota), uso de la tecnología (Internet), así como la disminución de intermediarios (agencias de viajes) nacional e intermediarios.

La alianza más grande en la aviación mundial consideró que la única forma de lograr la identificación y preferencia de los clientes era ofrecer algún atributo distintivo.

¹⁰⁴ Ramírez Mercado, Eduardo. Departamento de Comercialización. Mexicana de Aviación. México D.F. 2000.

Entre las demás aerolíneas, el aspecto central es el cliente (pasajero ejecutivo, empresarial y turista), instalar privilegios con característica de un sólo programa como el viajero frecuente, su trato y los trámites similares como en el manejo de equipaje a lo largo de la red de los aliados. Otro de los Comités es.

El comité Pre-Travel Delivery (PTD), incrementó y mejoró los servicios vía Internet (venta del boleto electrónico), los viajes y en las transferencias se adecua con hacer solamente un *chek-in*, sin preocuparse de reservaciones anticipadas.

El comité Station Services Delivery (SSD), dedicó la mejora en el conducción en el aeropuerto, atención en salones de última espera para los clientes frecuentes y tiempos mínimos de conexión. Es decir los diversos tramos que recorrerá y tiempos de conexión con un sólo trámite único de documentación de equipaje, desde el destino inicial hasta el final (*through-check-in*).

El comité de Automation Development (ITB) apoyó los proyectos IT (tecnología de Información) en la conectividad entre sistemas eléctricos, es decir intercomunicación entre aerolíneas. Para Mexicana de llegar a cualquier destino requeriría de elaborar itinerarios convenientes a las necesidades del mercado, se requirió del comité Network Connectivity (NEC), que diseñó la red Global, itinerarios con sincronización de conexiones y desarrollo de nuevas rutas.

El comité Marketing Communication (MCC), este comité logró el reconocimiento del concepto Star Alliance, publicidad y promoción en los mercados participantes de todo el mundo, junto con el comité Product Development (SSPD). Estableció estándares de servicio a clientes, mejorando sus prácticas en los alimentos abordo, salones de espera y entretenimiento en todos los viajes, con el fin de brindar un servicio sin costura. Por último el comité Sales Strategy (SSC), donde se definía la estrategia de ventas en los mercados regionales e internacionales.

Para este proceso Mexicana requería estar en condiciones óptimas de todos sus aviones (flota, el espacio y el grado de inclinación de los asientos, instrucciones en su idioma, tecnología de entretenimiento y la variedad de los menús), el programa Frecuenta de Mexicana donde reconocen al viajero similar y exigente a de los programas como AAadvantage de America Airlines junto con United con su programa Mileage Plus y así como la de cada miembro dentro de la Alianza Estrella.

Las condiciones deben ser similares y entran en armonía, se puede esperar productos y servicios idénticos de cualquier aerolínea de Star Alliance, más aún en los salones Star Alliance Gold, donde los servicios son de alta calidad y atención.

3.4 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS TRANSPORTISTAS AÉREOS NACIONALES.

Atendiendo la teoría "ventaja competitiva" de las naciones de Michael Porter¹⁰⁵, y aplicado a las líneas aéreas nacionales, se puede decir que como Nación tiene cuatro factores que contribuyen a su desarrollo de la aviación civil. El primer factor se refiere a los recursos naturales, el segundo factor se debe a las condiciones de la demanda y las dimensiones del mercado, el tercer factor se refiere a los proveedores, el último factor consta de la estrategia y estructura de cada empresa.

Los recursos naturales, México tiene una gran diversidad de corredores turísticos (sol y playa), es uno de los países reconocido a nivel mundial, por este factor incrementa el transporte aéreo nacional e internacional, (sus playas proveen una variedad de vuelos comerciales o de negocios a corto y largo plazo).

Las condiciones de la demanda y las dimensiones del mercado, es decir, México se encuentra integrado en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el más reciente el Tratado Comercial con la Unión Europea, significa al mismo tiempo un aumento del flujo de hombres de negocios con alto grado de sofisticación como consumidores e inversionistas a futuro entre los países participantes.

Las rutas más rentables que el transporte aéreo nacional tiene son, México-Monterrey, México-Guadalajara, México-Tijuana, México-Acapulco, México-Cancún, México-Puerto Vallarta, México-León y México-Mérida.

Los proveedores, la compañía aérea próspera siempre y cuando disponga en su sector de compañías de apoyo técnico y operativo de ahí que las alianzas comerciales involucran sus medios para sostener la demanda del mercado formando economías de escala, por ejemplo, los abastecedores de tecnología.

La estrategia y estructura de la empresa, La línea aérea Regional o Troncal se conforma administrativamente y financiera para enfrentar la rivalidad entre los competidores en el mercado nacional con efectividad.

La combinación de estos cuatro grupos produce ventajas competitivas y a la vez inicia la administración de calidad. La calidad se ha convertido en los últimos años en una arma estratégica en el mercado nacional e internacional, es decir, "la excelencia" pero para alcanzar esta excelencia es necesario colocar a primer plano las necesidades de los consumidores.

El ambiente competitivo es confrontado, en segmentos. Prácticamente en todos los sectores del territorio nacional hay diferentes variedad de productos y servicios múltiples como canales de distribución y varios tipos de clientes (Turista y Hombres de Negocios) más exigentes.

¹⁰⁵ Porter, Michael E. La Ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara 1991. Pág. 106.

Los segmentos de mercado de gran importancia, tienen diferentes necesidades y es ahí donde las aerolíneas regionales tienen la oportunidad de crecimiento, está muy ligada a los aeropuertos localizados por regiones en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.4.1 Aeropuertos por Región.

Región Noroeste			Región Mar de Cortes			Región Noreste		
Aeropuerto	C. Clave		Aeropuerto	C. Clave		Aeropuerto	C. Clave	
Tijuana	F	TIJ	Loreto	T	LTO	Nuevo Laredo	F	NLD
Mexicali	F	MXL	Culiacán	R	CUL	Reynosa	R	REX
Los Cabos	T	SJD	La Paz	T	LAP	Matamoros	F	MAM
Cd. Juárez	F	CJS	Durango	R	DGO	Torreón	R	TRC
Nogales	F	NOG	Mazatlán	T	MZT	Monterrey	M	MTY
Hermosillo*	R	HMO	San José del Cabo	T	SJD	Cd. Victoria.	R	CVM
Chihuahua	R	CUU				Tampico*	R	TAM
Guaymas	T	GYM				Tamuín	R	TMN
Cd. Obregón	R	CEN						
Región Occidente			Región Centro			Región Istmo		
Aeropuerto	C. Clave		Aeropuerto	C. Clave		Aeropuerto	C. Clave	
Zacatecas	R	ZCL	Poza Rica	R	PAZ	Tehuacan	R	TCN
Tepic	R	TYN	Morelia	R	MLM	Villahermosa*	R	VSA
San Luis	R	SLP	Veracruz	T	VER	Oaxaca	R	OAX
Potosí	R	AGU	Minatitlán	R	MTT	Tuxtla Gutiérrez	R	TGZ
Aguascalientes	R	BJX	Uruapan	R	UPN	Tapachula	F	TAP
León	T	PVR	Zihuatanejo	T	ZIH	Puerto Escondido	T	PXM
Puerto Vallarta	R	COL	Acapulco	T	ACA	Huatulco	T	HUX
Colima	M	GDL	Puebla	R	PBC			
Guadalajara*	T	ZLO	Querétaro	R	QET			
Manzanillo	R	LMM	Toluca	M	TLC			
Los Mochis								
Región CD. de México			Región Sureste			Clasificación.		
Aeropuerto	C. Clave		Aeropuerto	C. Clave		C		
México DF.	M	MX	Cuernavaca	R	CVA	Fronterizo.	F	
			Mérida	T	MRD	Metropolitano.	M	
			Cozumel	T	CZM	Regional.	R	
			Campeche	R	CPE	Turístico.	T	
			CD. del Carmen	R	CME	* Estaciones de Combustible.		
			Chetumal	F	CTM	Además Pachuca.		
			Palenque	T	PQE	Lázaro Cárdenas,		
			Cancún	T	CUN	Saltillo y Terán		

Fuente. ASA Aeropuertos y Servicios Auxiliares Cd. México 2000.

Aplicando la mercadotecnia en las empresas aéreas sirve como diferenciación entre las estrategias y capacidades de cada una. Por ejemplo, un vuelo internacional de Europa hacia México pero con destino final a Toluca. Aquí se utilizan diferentes aviones en capacidad y con diferentes estrategias de comercialización.

Al mismo tiempo esta segmentación forma parte del mismo mercado integral (México). Las empresas del mismo sector aéreo ya tienen elegido un ámbito competitivo planteado y al centrar sus esfuerzos con los líderes de la grupo (Alianza) como destino final aumentan su productividad.

Por ejemplo, los líderes en alta calidad, puntualidad y servicio se encuentran las troncales Mexicana y Aeroméxico. Tradicionalmente, Aeroméxico ha dado servicio a clientes con orientación empresarial, mientras Mexicana se ha enfocado a los destinos turísticos y a las rutas que tienen mucha demanda. Por ejemplo, Los viajes que van del centro de México a Los Ángeles, las cuales son favorecidas por los trabajadores migrantes.

Con menos lujo en el servicio, pero con estándares de calidad, puntualidad y servicio casi similares se encuentra las regionales Aerocalifornia, Aeromar, Aerolíneas Internacionales, Aerocaribe, Aerolitoral entre otras. Las interrelaciones entre ellos surge de la necesidad en capacidad, para compartir actividades comerciales o técnicas y segmentar a un más el mercado determinado por cada línea aérea.

Las estrategias genéricas representan sobresalir de cómo competir o tener una ventaja competitiva.

Cuadro 3.4.2

VENTAJA COMPETITIVA

		COSTE INFERIOR	DIFERENCIACIÓN
AMBITO COMPETITIVO (regiones)	OBJETIVO AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO REDUCIDO	CENTRADO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN CENTRADA

Fuente. Porter, Michael E. Op. cit. Pág. 71

Por ejemplo, las empresas troncales siguen la estrategia de *diferenciación*. Es decir ofrecen una amplia serie de aeronaves de alta calidad a precios superiores. Mexicana de Aviación tiene aviones como Forkker, Airbus, pasando por Boeing y Mc. Donnell Douglas, esto trae costes de operación excesivamente alto reflejado en el precio del boleto.

La composición del precio en el boleto contempla, una tarifa base (es decir, en operaciones, refacciones, programas de capacitación, renovar flota arrendada o comprada) de acuerdo a cada empresa y su posición en el mercado (estudio de mercado con relación a la rentabilidad de la ruta, uso de equipo, costo del combustible) con la aprobación y visto bueno de las Instituciones gubernamentales. Hay que sumarle los impuestos (los servicios de rampa en aeropuertos) Tarifa Única Aeroportuaria (TUA) la cual dependerá si el destino es fronterizo, regional, turístico o metropolitano. Por ejemplo, en la ciudad de México por aterrizaje o despegue es de \$158.21, en Acapulco \$160.39 o en Cancún es de \$138.27 y El Impuesto al Valor Agregado (IVA) depende si es fronterizo de 3.75%, turístico de 10% y para el resto de la república 15%.

Las líneas aéreas troncales operan con éxito la estrategia de *diferenciadores centrados*, colocan aviones especializados para transportar a más de 180 hasta 200 pasajeros, aquí se utilizan aviones Boeing 757 de mediano alcance solamente.

A diferencia de las pequeñas aerolíneas (las regionales) que persiguen la estrategia de *liderazgo en costes*, utilizan aviones especiales, Aeromar es líder con esta estrategia por utilizar aviones como el ATR-42 con capacidad para 40 pasajeros utilizados por los hombres de negocios y para desarrollar mercados regionales. Otro aspecto es el *centrado en el coste*, les permite alcanzar sumas rentables sin llegar a superior, lo que no ocurriría si utilizaran los jets de más de 100 asientos.

Por ejemplo, se encuentra Aerocaribe, que utiliza aviones DC-9-15 para 85 asientos de corto alcance a diferencia de Aerocozumel que utiliza aviones Cessna Grand Caravan con capacidad hasta de 13 asientos de corto alcance.

La razón fundamental del concepto de las estrategias genéricas para la ventaja competitiva está en función en utilizar una u otra opción eligiendo el tipo de ventaja que pretende alcanzar y coexistir dentro del ámbito de diferentes variantes. Sería un error si se plantearan simultáneamente todas las estrategias, debido a sus contradicciones inherente.

Al aplicar una alianza comercial como alimentadora o distribuidora de tráfico de pasajeros se especializa en el sector, Mexicana de Aviación atiende y se identifica para el desplazamiento de tráfico internacional (turismo y negocios) hacia los tres sectores o corredores importantísimos del territorio nacional, el turístico, el comercial y una combinación de ambos¹⁰⁶.

Las aerolíneas que atienden estos corredores turísticos son Mexicana, Aeroméxico (como troncales) y Aerolitoral, Aerocalifornia, Aerolíneas Internacionales y Aerocaribe (como regionales) que tienen la mayor participación en este mercado. El corredor turístico esta establecido en la región Pacífico, es una región por excelencia con destinos como los Cabos, que abarca el Mar de Cortés, Puerto Vallarta, Manzanillo, Zihuatanejo e Ixtapa, continúan con Acapulco como bahía considerada por excelencia mundial, Puerto Escondido y Huatulco.

La región norte, son lugares excelentes para la negociación comercial, Mazatlán como puerto comercial Monterrey, Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Saltillo, Sonora y Durango. Son atendidas por las aerolíneas Mexicana, Aeromexico, Aerolitoral, Aeromar Aerocalifornia y Aerolíneas internacionales.

El Corredor industrial muy dinámico abarca el Estado de Zacatecas, Querétaro Guanajuato, Jalisco y Michoacán.

¹⁰⁶ Vuelo "Mexicana lo lleva a conocer México" Año VII. Número 83. Publicación Mensual México D.F. Diciembre del 2000 Pág. 5

Esta región acelera el desarrollado del comercio y la aviación troncal, su ubicación estratégica en el centro del país y su excelente sistema de comunicaciones lo hace eficiente.

La cercanía con el Distrito Federal mantiene alternativas de distribuir el transporte nacional para las aerolíneas regionales. La zona centro de México es un de las regiones prosperas y claves para la industria de transporte aéreo.

El sur de México ofrece otra ventaja competitiva para las líneas aéreas mejor posesionadas propagando los mejores servicios y en donde los intereses turísticos y de inversión están a la orden del día. Los Estados que destacan para las aerolíneas regionales son Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Tabasco Quintana Roo, Campeche y Yucatán. Son meramente turísticas y atendidas por las líneas aéreas regionales en la Ciudad del Carmen, Huatulco, Puerto Escondido, Villahermosa, Mérida, Cancún y Cozumel e Islas Mujeres.

La comunidad internacional le interesa el mercado nacional, mientras que los transportistas aéreos nacionales (Mexicana y Aeromexico) compiten por el pasajero nacional e internacional que viajan desde y hacia Estados Unidos (Chicago y Los Ángeles). Denominado como mercado étnico viajeros de origen mexicano representa una parte de la emigración económica de trabajadores mexicanos hacia Estados Unidos, que lleva décadas para el desarrollo de ambos países.

Los negocios, el turismo, y los viajes familiares (grupo Étnico) representa un detonante de desarrollo para las líneas aéreas. Al mismo tiempo México sirve de plataforma para la distribución de trafico para América Norte y Latinoamérica como en la comercialización de productos y servicios.

La información entorno a la nueva legislación es básica para poder actuar e iniciar trabajos que el gobierno federal y las líneas aéreas exigen día con día. Plantear la normatividad acorde a las nuevas demandas de los mercados, atendiendo primero el mercado nacional a corto plazo y sustentarla lo largo plazo para el mercado internacional. En los últimos años gracias a los convenios bilaterales que mantiene el gobierno mexicano con los países extranjeros se impulsa más las alianzas comerciales hacia el exterior.

Los convenios que ha establecido México es otra de la ventaja competitiva como nación con los países del mundo que quieren participar en el sector aéreo, esto permite a las aerolíneas troncales nacionales e internacionales subir y bajar pasajeros de los países involucrados. Por ejemplo, México-Houston, México-Londres, o Francia-México. Aunque en algunas ocasiones son desalentadas por restricciones ambientales y comerciales de Estados Unidos como restrictivos de los cuales aumentan los costos para sostenerse en la competencia.

3.5 MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA AVIACIÓN CIVIL MEXICANA.

México, como miembro de la Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI¹⁰⁷) reporta y recibe recomendaciones en la operación en todas los aspectos de transporte aéreo nacional a través de la Dirección General de Aviación Civil. En especial, la seguridad aérea es uno de los principales objetivos a través de las Instituciones encargadas de recomendar y supervisar el servicio de mantenimiento.

El mantenimiento en la aviación civil es altamente costoso y algunas compañías ahorran en ese rubro, Taesa recién desaparecida por cuestión de dinero y de tiempo. El mantener o conservar en buen estado el material, los aviones y las instalaciones de edificios tanto las oficinas administrativas como los aeropuertos (pistas, elevadores, rampas entre otros) en todos sus departamentos que requiere la industria aérea garantiza un servicio de calidad y seguridad sin pérdida de tiempo.

Pasar la noche (pernocta) de una aeronave en un aeropuerto puede diferir por falta de herramientas y más aun sin talleres bien equipados para llevar acabo la operación de reparación, renovar equipo, y planear oportunamente la programación para el mantenimiento de toda la flota de una compañía requiere de tiempo y dinero (inversión).

Para la constructora Boeing¹⁰⁸ -estimó en un informe que para el 2010 habrá un accidente aéreo por semana- esto se debe a la desregulación "de cielos abiertos"- promovida en los ochentas en Estados Unidos, a principio de los noventa para México y en Europa, la desregulación llegó en 1997. La consecuencia es que se empieza a privilegiar los objetivos meramente comerciales (los famosos resultados que tanto se desvelan los ejecutivos de hoy) e inicia el detrimento de la seguridad que va acompañada con el mantenimiento de las aeronaves. La mayoría de accidentes aéreos ocurren por falta de mantenimiento y en ocasiones por fallas humanas.

En México se comprobó con la reciente desaparición de la aerolínea nacional Taesa, fue falta de mantenimiento y exceso de trabajo a sus pilotos. La sorpresiva falla mecánica no se hace esperar en una aeronave aunado a la falta de radioayuda que agotan psicológicamente a los pilotos.

Al mismo tiempo los aeropuertos comienzan a saturarse, los controladores aéreos hacen esperar a las aeronaves hasta que la pista quede libre, el problema son los horas de tráfico en el día (un horario determinado para despegar y aterrizar los aviones, lo que muestra el aeropuerto internacional de la Ciudad de México).

¹⁰⁷ Pagina en Internet. <http://www.cam.org/icao>

¹⁰⁸ Pagina en Internet. <http://www.boeing.com>

Cada aparato es enviado a un rincón del cielo, conocida como la jerga aeronáutica (hipódromo), ahí se queda el avión dando vueltas a unos 400 kilómetros por hora. Mientras el aeropuerto debe de tener excelentes equipo de radares apilando en orden correspondiente a cada aeronave para aterizarlo, estas esperas pueden tardar hasta treinta minutos, esto hace que los aviones que llevan un mínimo de combustible terminen con éste casi agotado.

Por ello, las colisiones o casi-colisiones (choque entre dos aparatos evitado a último momento) también van en aumento aunque la mayoría de estas últimas se producen por una causa sencilla, el idioma. En este caso, el inglés es la única lengua autorizada para las comunicaciones aeronáuticas.

La vida de un avión es bastante agitada con un promedio de veinte años de servicio cuenta con un intermedio de cincuenta mil horas de vuelo y ya no tienen casi nada de su equipo original, esto se debió al constante mantenimiento¹⁰⁹. Una aeronave pasa gran parte de su vida útil en manos de los mecánicos, ellos hacen desde la verificación cotidiana de los neumáticos hasta la "gran visita" (el desarmado completo), que dura unas cinco semanas, pasando por las "visitas de pequeño mantenimiento cada dieciocho meses.

Pero claro, tener un avión inmovilizado es muy costoso. Por ello, el secreto de muchas compañías que ofrecen pasajes a precios muy competitivos es abaratar los costos, reduciendo el mantenimiento y la capacitación del personal. Este tipo de acciones provoca accidentes y aleja a los viajeros.

El avión es un elemento sumamente vulnerable, no soporta maniobra bruscas como un auto, ni roces, ni agotamiento de combustible. Por ello requiere medidas de seguridad y un pensamiento diferente en la forma de operarlo ya sea pequeños, de corto alcance o muy grande de largo alcance.

El piloto puede ser presionado para aceptar aeronaves sin equipos adecuados y si no tiene la capacitación no sabrá las correcciones que le debieron haberse hecho. El piloto puede decir "no salgo" pero no sale un día, no sale otro y al tercero está en la calle. Por ejemplo, un truco para no tener que reparar un desperfecto consiste en desplazar un equipo defectuoso de un avión a otro hasta llegar al límite de tiempo para su reparación o reemplazo. A esto debe sumarse la desactualización de las flotas, el mercado negro de repuestos y las fallas inherentes de cada avión como los tornillos de los alerones de las alas de los Boeing 767 a los depósitos de aire acondicionado en lo Boeing 747.

La Administración Federal de Aviación (FAA) de los Estados Unidos prohibió el uso de 737 con más de cincuenta mil horas de vuelo, a causa de averías en el cableado eléctrico. Otro aspecto problemático en el mantenimiento de un avión son las subcontrataciones en tareas consideradas secundarias.

¹⁰⁹ Furio, Armando "Mantenimiento de Aeronaves" Gerencia de Ingeniería. Base de Mantenimiento Mexicana de Aviación. México D.F.2000.

Así operarios de poca experiencia que se pasean por los sitios más sensibles de una aeronave no tienen la capacitación y producen desperfectos. Por ejemplo, Noel Le Jeannic, controlador e instructor técnico de Air France, cuenta el caso de un empleado de una sociedad subcontratista que subió al avión y le pareció adecuado limpiar los cables con detergente, en vez de engrasarlos.

Los expertos estiman que, de diez catástrofes aéreas, siete están vinculadas con un error humano aunado a la natural fatiga de vuelo en un avión, se le agregan jornadas de trabajo excesivos y el estrés producido por el intento de recuperar los retrasos ocasionados para la saturación del tráfico. De esta manera, el piloto pone en juego su vida, de su tripulación y la de los cientos de pasajeros que están a su cargo.

Durante los últimos años se han llevado a cabo minuciosos análisis a cargo de la Dirección General de Aviación Civil (DGCA), para determinar la vida útil de los equipos en las líneas aéreas regionales, tomando en cuenta los años de operación para reemplazar sus flotas la variación de los costos del ejercicio (por consumo de combustible y mantenimiento entre otros)¹¹⁰. La renovación de aviones y los fabricantes de aviones con nueva tecnología están por negociar los altos costos para reemplazar la flota.

La flota aérea del país es casi chatarra cuyas edades promedio de las aeronaves rebasan los 20 años de servicio después de la crisis financiera tuvieron que recurrir a este equipo viejo. En estos tiempos ese equipo es sumamente ruidoso, contaminante, y con graves riesgos para la seguridad. La tendencia mundial es renovar el equipo aéreo a los 17 y 18 años de uso de cada aeronave.

Cuadro 3.5.1 Antigüedad de la flota aérea Mexicana. (1999)

Aerolínea	Aviones	Antigüedad.
Aerocalifornia	18	30.11
Aviacsa	12	26.17
Taesa	23	21.09
Aeroméxico	63	12.89
Mexicana	54	20.26

Fuente. Asociación Sindical de pilotos Aviadores de México.

La sustitución de estas aeronaves es muy riesgosa, seguramente sucederá en el corto y mediano plazo una renovación de la flota. Para esto se toman en cuenta los costos de transición que comprende. De financiamiento, Aprovechamiento de refacciones, Adiestramiento de la tripulación y el mantenimiento de los ya existentes. No hay que olvidar que existe, un mercado negro de piezas y aparatos aeronáuticos que no cumplen con los estándares de calidad. Para eso en 1993, la Secretaría de Economía (antes Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI) emitió una norma (NOM- 017SCFI), para informar los lineamientos que deben seguir las empresas rectoras de partes en las que especifica que todo artículo ha sido reconstruido, debe llevar una etiqueta adherida al producto, envase o embalaje.

¹¹⁰ Gutiérrez, Oscar Sánchez E. Luis. "Aerolíneas. Prevención o Accidentes". El Universal. Sección Estados. México D.F. 28 de julio del 2000. Pág. B-14

En la Alianza Estrella "Star Alliance", la supervisión del mantenimiento de los aviones y de otras áreas técnica, administrativa y operativa se formaron comités para certificar su ingreso y calificar el grado de operatividad de acuerdo a los estándares que exigían, posteriormente sugerían los cambios necesarios e implantar programas para estar al nivel de las aerolíneas participantes.

El comité **Training & International Communication** (PDIC). Determinan la capacitación y la comunicación interna necesaria. Por ejemplo, para el mantenimiento de todas las áreas de la empresa, ponen en claro la responsabilidad que le corresponde a cada departamento con la información clara y precisa para su intervención inmediata.

El comité **Purchasing** (PUR). Realiza las compras en conjunto y aprovecha de las economías de escala en equipo, refacciones, turbosina (Combustible), entre otros. Aquí llevan acabo acuerdos y convenios con proveedores indispensables para obtener recursos como tecnología y combustibles.

Por último, el comité **Safety Environment** (SAF). Establecen los dispositivos de seguridad y protección ambiental. Contribuye a buscar tecnología en reducir el ruido y causar el menor daño posible al medio ambiente por las emisiones de contaminantes de los motores a través de continuo mantenimiento adecuado y supervisado.

Estos comités realizaron auditoria general en materia de seguridad operativa con resultados positivos y se le comprobó a Mexicana que cumplía con todos los requerimientos que establecían los Comités de "Star Alliance". Cada vez más los transportistas aéreos, tanto nacionales como internacionales están enfrentando el interés acrecentado del público y de los organismos normativos por los problemas de seguridad operacional que afectan a la aviación, precisamente en el mantenimiento.

Actualmente Mexicana forma parte del grupo de Auditores de Seguridad de la alianza. La supervisión de estos comités es dar la continuidad en la capacitación, monitoreo, elaboración de manuales, menor tiempo en mantenimiento, en operación de vuelo, servicio a bordo, seguridad aérea, despacho y control de vuelo, el mantenimiento e ingeniería, servicio en tierra y el manejo de materiales peligrosos. En esté proceso se notifica las deficiencias sobre el mantenimiento y entraña en transferir ciertos informes (de la notificación oportuna de los pilotos a los técnicos de mantenimiento).

El objetivo de Mexicana fue lograr alcanzar los estándares de seguridad operativa al nivel de las exigencias de las autoridades norteamericanas y autoridades europeas.

3.6 ALCANCES Y RETOS DE LA AVIACIÓN CIVIL MEXICANA.

Después de la política de "cielos abiertos" de 1991, nacieron empresas (por ejemplo, Servicios Aéreos Litoral, Aerovías Caribe, y Aeromonterrey) para dar un mayor servicio en rutas regionales¹¹¹. En 1992, los pasajeros transportados por aerolíneas nacionales aumentaron. Las nuevas líneas aéreas y el gobierno de aquel entonces por Carlos Salinas de Gortari habían impulsado al vuelo nacional desencadenaría en una "Guerra de tarifas" entre las troncales cuya infraestructura operaba con costos mucho mayores que las pequeñas.

Estas líneas aéreas pequeñas se les consideró oportunistas e inexpertas, escogían rutas y temporadas rentables y luego paraban sus aviones justificados en el hecho de que estaban registradas como fletamento (para vuelos charters es el servicio que no está sujeto a itinerarios, frecuencias de vuelo y horarios). La estrategia – si así se le puede llamar – de estas compañías que, como los hongos, nacían y morían al poco tiempo, descansaba sobre las promociones. Se pensaba que todo lo que una aerolínea debe hacer para ganar mercado era bajar sus tarifas. El tiempo les demostró que no era así.

La crisis financiera a finales de 1994, provocó en las aerolíneas recurrir al cambio de aeronaves nuevas por viejas ya que representaba menos costos de arrendamiento o de mantenimiento. Taesa (ya desaparecida) cambió sus aeronaves nuevas que oscilaba de edad promedio de 3 años por 25 años, disminuyendo su flota a 20 aeronaves. Aviacsa le sucedió lo mismo cambió aeronaves nuevas por viejas. Saro (ya desaparecida) Quassar, Estrellas del Aire, Aero fiesta Mexicana (ya desaparecida) siempre operaban con aviones de 30 años de edad. Todas estas aerolíneas tenían aeronaves que en la actualidad incorporaron tecnología antimuido, menos emisiones de gases contaminantes y algo diferente al diseño.

La caída de las ventas al inicio de 1995, fue apenas el punto de partida para la transformación a fondo de las líneas aéreas Mexicana y Aeromexico, competidoras con viejas batallas en su haber. Redujeron sus flotas, reestructuraron sus deudas, de arrendamientos con los fabricantes de aviones, y negociaron con los sindicatos recortes de personal y nuevas condiciones laborales orientadas a incrementar la eficiencia.

La creación de Cintra ese mismo año, se debió a su importancia económica y estratégica. Las más primordiales líneas aéreas troncales de México tenían quiebra técnica. Los costos operativos y financieros (en dólares, por arrendamiento) se elevaron por la devaluación, esto provocó un subsidio por parte del gobierno federal con el objetivo de llevarlas al crecimiento financiero enfrentando a una competencia internacional cada vez más competitiva.

¹¹¹ Instituto Mexicano de Transporte. "La aviación regional en México 1991" S.C.T. No. 62. Sanfandila Qro. 1991. Pág. 3

El consorcio Cintra se estremeció por la tendencia de la aviación mundial, era el momento de buscar asociarse o agruparse aprovechando las sinergias geográficas y operativas de cada aerolínea al integrar empresas de transporte aéreo de pasajeros, carga y de servicios asentadas en las ciudades de la República Mexicana (buscando subsidiarias).

Por otro lado y con el mismo ánimo de salir de la situación Aeromar (aerolínea regional), es la precursora en conformar una alianza estratégica comercial en el ámbito internacional en la modalidad de código compartido con United Airlines (el 8 de junio de 1994)¹¹². Además esta trascendencia implicó el hecho de firmar un convenio con la aerolínea más grande del mundo (hay que tomar en cuenta que United Airlines, es miembro fundador de uno de los bloques de aerolíneas más poderoso en el ámbito internacional como "Star Alliance").

Los alcances que logró la aviación civil nacional en términos particulares son.

La seguridad, donde existe en este aspecto una alta conciencia día con día, en aeropuertos, y en cada línea aérea que opera en la República Mexicana. Las aerolíneas se mantienen en óptimas condiciones para producir mejor calidad en el servicio.

Fuerza de trabajo más comprometida, todos los empleados en diferentes áreas se comprometieron a realizar la mejora continua por medio de generar ideas, asumiendo su responsabilidad por su trabajo, formaron equipos de acción correctiva y preventiva.

La entrega de boletos y partida de vuelos para los pasajeros justo a tiempo, el servicio de transporte aéreo se produce y se realiza cuando y donde se requiera.

El flujo del servicio más eficiente, el tiempo de una operación (aterizaje y despeje) a la siguiente operación en un aeropuerto, aunado con el mantenimiento preventivo / predictivo, virtualmente no existen paros de operaciones durante los horarios programados de atención salvo por razones naturales de clima.

Administrar los cuellos de botella, es decir, la frecuencia y severidad de los cuellos de botella que se dan en los aeropuertos donde son identificados y administrados adecuadamente con resolución inmediata. El tiempo de demora se acerca a cero en todas las operaciones aéreas.

Implantar políticas y procedimientos para nuevos participantes, con el apoyo del gobierno federal para nuevos participantes, aplicado al mercado aéreo nacional y cada empresa desarrolla por su cuenta inventarios y financiamiento equilibrados así como su fuerza de trabajo ya establecida. Como es el caso de la nueva línea aérea "Azteca" que se colocará en la transportación de pasajeros a mediados del 2001.

Las alianzas aparecieron como un catalizador lógico para superar los obstáculos, unió a las partes comprometidas (empresas aéreas) y provocó más alianzas estratégicas necesarias para los demás participantes (con proveedores, formaron economías de escala) de manera que se asegurará su posición en el mercado aéreo.

¹¹² Pagina de Internet. <http://www.aeromar-air.com>

La alianza en su forma simple puede caracterizarse como *"un proceso de mejora que lleva a una organización y las partes que la conforman hasta el punto que es posible crear los beneficios especiales que no se encuentran en las redes de competencia"*¹¹³. Es decir, benefició hasta desarrollar en forma mutua las negociaciones con los proveedores de servicios (combustibles y refacciones) que se ofrecen al (Pasajero).

Dentro de los alcances en los últimos años, las aerolíneas nacionales por ejemplo, Aeroméxico, Mexicana, Aéromar y Aviacsa obtuvieron concesiones para operar por treinta años. La modalidad de permisos de operación cambia por la de concesión a largo plazo. Esto permite realizar programas de largo plazo para la modernización de flotas. Facilita acceder a financiamientos bancarios más amplios en su desarrollo.

Actualizaron el marco jurídico. Por ejemplo, se revisará cada tres años las tarifas que operan las empresas en el mercado aéreo nacional, con el fin de proteger el proceso de competencia y libre concurrencia de las mismas, lo que establece el reglamento de la Ley de Aviación Civil¹¹⁴. Con el fin de notificar a la Comisión Federal de Competencia cuando se realicen cambios tarifarios. Los precios deberán considerarse a las referencias internacionales de costos de operación y capital.

Se aprovechan al máximo, los convenios bilaterales en materia de aviación civil que tiene el gobierno de México con otros países internacionales, siempre y cuando cumplan con los lineamientos de seguridad, calidad y eficiencia que exige el sector. Respetan el horario de verano que en México se establece a nivel nacional por los Tratados Comerciales Internacionales (como es el caso del aeropuerto de la Ciudad de México) para la conformación y elaboración de itinerarios de cada empresa que prestan servicios aéreos en el ámbito regional o internacional. Este espacio de tiempo en la aviación civil internacional no existe horario de verano ni de invierno ya que las 24 horas del día se encuentran en operaciones cada aeropuerto del mundo los 365 días del año.

En situaciones de desastres se intervienen de forma inmediata, de tal forma que no se extienda el problema y atienden todas las demandas que se presentan e inician una investigación detallada, dónde fue la falla a manera de corregir y prevenir otro posible percance.

Las aerolíneas que actualmente se encuentra operando en el mercado nacional (la aviación civil nacional) enfrentan los siguientes retos.

- Donde tienen contratos de arrendamientos por aviones, reparación motores deben de estar garantizados con depósitos de dinero, lo cual está por vencerse. Deben actuar con responsabilidad y eficacia para no aumentar sus deudas o acarreos de pasivos costear a tiempo sus compromisos.

¹¹³ Poirier, Charles C. y Houser William F. Alianzas empresariales para la mejora continua. Editorial Panorama, México 1994. Pág. 68

¹¹⁴ Página en Internet. <http://www.sct.gob.mx/>

- Adecuar con más alternativas las normas jurídicas en materia de seguridad aérea, donde los involucrados de la aviación civil garanticen los beneficios y protecciones de los pasajeros. Involucrar las responsabilidades correspondientes de cada aerolínea sin discriminación, elevando estándares de seguridad y calidad que exige el mercado competitivo.
- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes sostenga a través de la Dirección General de Aviación Civil la seguridad y calidad del servicio que debe de prevalecer dentro de la aviación, en coordinación de cada estación de Aeropuertos y Servicios Auxiliares y otras Instituciones así como las asociaciones como los sindicatos involucrados en el sector aéreo.
- En los aeropuertos obliga a cambiar la mentalidad más agresiva y exigente en la operación del servicio aeroportuario. Es decir, que no sean entretenidos en tiempo y específicamente se concrete agilizar el despacho de las aeronaves y de los pasajeros (abastecimiento de combustible o revisión en migración y aduanas).
- En la región donde participan activamente los grupos locales de aerolíneas promovidas por la unión de líneas aéreas troncales operando en un aeropuerto. Se formen comités como los de Star Alliance, que aplican en cada integrante del grupo, resuelvan en conjunto los problemas generales que se presente exigiendo el cumplimiento de las responsabilidades y derechos por el uso de un servicio aeroportuario o de la aerolínea convirtiéndose en más eficiente.
- Se inicia una nueva gestión en todos los aspectos legales y jurídicos relacionados con la seguridad en el marco del régimen de Varsovia. En el caso de que ocurra un accidente en un vuelo, con posibles muertes, o heridas de pasajeros o pérdida o daño de equipaje. Aplicando las normas y prácticas que incumben al transportista que efectúa el vuelo.
- Mantener la competitividad a escala nacional e internacional, es decir, mejorar los estándares de calidad en el servicio aéreo en todos los aspectos hacia la atención del cliente.
- Informar al público, los términos y condiciones de transporte, cuando un servicio de código compartido incluye o no un transporte sucesivo, pueden surgir otras consideraciones jurídicas relativas como el derecho a la indemnización total o parcial según sea el caso.

Los retos implica cambiar una actitud de pensar y hacer las cosas de manera responsable y con la efectividad que se requiere a su vez de forma innovadora y creativa con la efectividad que se requiere, evolucionando el sector aéreo nacional.

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación cuya finalidad es describir los efectos de las alianzas estratégicas comerciales para el desarrollo de la aviación civil nacional se concluye lo siguiente.

Por su entorno, la aviación civil siempre ha estado relacionada de una forma integradora en el ámbito mundial (globalización, Alianzas), en especial desde la firma del Convenio de Chicago de 1944, (como marco multilateral), cuyos aspectos se plantearon en políticos y de seguridad, orientados durante mucho tiempo al criterio de soberanía nacional por ser las aerolíneas propiedad del gobierno, limitaron así la participación de inversionistas extranjeros.

La Organización Internacional de Aviación Civil al no lograr concesos en materia de derechos de tráfico comercial, la aviación se dejó arrastrar bajo la tendencia de la globalización comercial (Tratados y Acuerdos) y políticas comerciales, podemos señalar la desregulación, donde los estados permitieron la inversión extranjera, la concentración de la oferta, la formación de mega transportadoras (megacarriers), privatización de aeropuertos y la compra de tecnología con tendencias de mayor demanda.

Como consecuencia, de acceder al mercado por distinta que parezca, ubicó a México integrándolo a la red mundial de comercio, necesariamente tenía que reorientar los programas y planes del transporte aéreo principalmente en infraestructura como son los aeropuertos y por medio de las redes informáticas, con el riesgo de que no todos los sectores productivos de la nación son considerados iguales.

Esto implicó forzosamente negociar en materia aeronáutica, en cuestiones de reciprocidad real y efectiva en la conformación de alianzas estratégicas comerciales como una respuesta al proceso de desarrollo que vive la industria aérea y a la lentitud de legisladores en incorporar conceptos globalizadores.

Las alianzas estratégicas comerciales en el transporte aéreo se manifiestan más a través del código compartido como un instrumento de mercadeo y donde se exige a los involucrados tengan derechos de tráfico en la ruta sometida al acuerdo y que se realice dentro de los límites de capacidad acordados por los participantes.

- En su modalidad código compartido beneficia con fines de un aumento de tráfico y por consiguiente de los ingresos para sus socios.
- Existe una amplia evidencia de una distribución o desviación del tráfico (no necesariamente). Estos beneficios se logran principalmente a expensas de otros transportistas (en los mismos mercados y que no tienen alianzas similares).
- Aumento de economías de escala, debidas a compras compartidas.
- Para el aeropuerto, se produce un aumento de tráfico adicional y por consiguiente ingresos adicionales con mayor captación de vuelos nacionales e internacionales con los principales socios dominantes de la alianza establecida.

- Pueden estar ignorando a los aeropuertos regionales y dejando para éstos solamente servicios tributarios.

Cintra se enfocó a unificar todos los esfuerzos en la búsqueda y salvamento de aerolíneas pioneras promoviéndolas y desarrollando su trabajo, hasta compartir un mismo aeropuerto, es decir, cooperar en las operaciones de servicio en tierra. Al paso del tiempo la situación dio como resultado en el ámbito nacional de un monopolio, por ejemplo incrementaron los precios de los boletos, una mayor captación de rutas y frecuencias y lo cual esta prohibido. No permite una competencia eficiente y equitativa en el ámbito nacional de ahí la disolución de Cintra (en estos momentos se encuentra en estudios de inversión para la venta de sus integrantes).

La privatización de un porcentaje del sistema aeroportuario mexicano fue para dar mayor eficiencia en el servicio y reducir los gastos excesivos al gobierno federal. Se inició a desarrollar la infraestructura con la que se venían trabajando, detectando una rezagada flota (salas móviles de pasajeros) y el mantenimiento de pistas.

Los beneficios hacia los pasajeros no se hicieron esperar, se integraron planes de mercadotecnia en programas de viajero frecuente para garantizar su regreso a la aerolínea con la información requerida. Aquí surgen diferentes necesidades en cada etapa de un vuelo, antes de la reserva de un vuelo, durante el viaje e incluso después si sucedió algún problema durante el mismo. También puede experimentar confusión de idioma si el personal de cabina o de otro tipo no domina el idioma nacional del pasajero.

En este momento existen en el mundo cuatro grandes alianzas globales y en ellas están involucradas las dos líneas troncales nacionales representando a México.

- **Star Alliance.** Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Ansett Australia, Austrian Airlines, Lufthansa, Mexicana, SAS, Singapore Airlines, Thai, Tyrolean, United Airlines y Varig.
- **One World.** Aer Lingus, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Lanchile y Quantas.
- **Sky Team.** Aeroméxico Air France, Delta y Korean Air.
- **Wings.** Continental Airlines, KLM y Northwest Airlines.

Aeroméxico y Mexicana son líderes formalizando alianzas con aerolíneas nacionales e internacionales de diverso tipo y alcance. Debiendo de mantener los estándares de calidad casi similares (competitivas) a las demás de nivel internacional.

Por otro lado, México como nación ofrece un potencial turístico en crecimiento, las aerolíneas nacionales incorporadas en una alianza tienen la necesidad de cooperar y compartir riegos financieros en algunos casos, obtener nuevas tecnologías en el servicio. Con el objetivo de reducir sus costos y aumentar los vínculos con prestigias y poderosas aerolíneas, que no dejan de ser competidoras aun en las alianzas.

Es menester de los involucrados tanto el personal de la industria del transporte aéreo y concretamente, en los niveles de administración llevar acabo nuevas actitudes laborales basadas en una común cultura empresarial.

Por su tamaño e importancia no se puede ni conviene que las reduzcan a entender en pequeños nichos de mercados, incluso integrarías en una sola gran aerolínea ya que constituiría un monopolio.

Por otra parte Aerolitoral y Aerocaribe difícilmente podrán sobrevivir sin sus alianzas con las aerolíneas troncales. El mismo caso puede correr Aeromar que comparte códigos con Aeromexico y Mexicana y que a su vez mantienen con United. Las aerolíneas intermedias como Aviacsa, Allegro y aerolíneas internacionales no han firmado acuerdos de código compartido, a diferencia de Aerocalifornia cuyo convenio de código compartido con American Airlines no maduró y concluyó en el 2000.

Para las aerolíneas nacionales los riesgos radican en individualizarse en sus nichos de mercado hasta desaparecer por no atender las demandas de pasajeros locales y regionales, de cambiar o renovar la flota existente en el mercado nacional. Se comprueba que la integración financiera de capital fresco que respaldó la creación de Cintra, dio origen la negociación de las alianzas estratégicas comerciales aplicadas con normas de calidad adecuadas para el mercado y así consolidó a desarrollar intereses principalmente de las aerolíneas troncales.

El desarrollo del transporte aéreo de México pasa por un receso, primero por un reacomodo de la estructura administrativa federal (política gubernamental o cambio de gobierno), el cual no existirá más la intervención del Estado en sectores de infraestructura operacional pero si como vigilante y mediador tendiente a evitar futuras situaciones de quiebra por parte de las aerolíneas reunidas en Cintra.

La aviación civil mexicana entra en la nueva era de la complementariedad y de la cooperación ante la competitividad internacional abriendo las puertas a un nuevo desarrollo empresarial que se aprecia en el tercer milenio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Baena Paz, Guillermina; Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental. Editores. Mexicanos Unidos. México 1986; 124 pp.
- Diccionario Enciclopédico. LAROUSSE 1999. Editorial Agrupación S.A. México 1999. 1792 pp.
- Driscoll, Barbara; El Tratado de libre Comercio: entre el viejo y el nuevo orden. Editorial CISEUA, UNAM. México 1992. 195 pp.
- Díaz Godínez, Norma Araceli; Comunicaciones y Transportes Internacionales. Antologías de la ENEP Aragón. UNAM. 1987 No. 13. 410 pp.
- García Nieto, Graciela; Tesis Profesional: Desarrollo y Perspectivas del Transporte Aéreo Mexicano en la Importación y Exportación de mercancías frente a la apertura comercial. México. ENEP Aragón 1995. 115 pp.
- ITAM, Lo Negociado del Tratado de Libre Comercio, un análisis económico sobre el impacto sectorial del tratado trilateral de libre comercio. Editorial. Mc. Graw Hill, México 1994; 334 pp.
- Krugman, Paul R, ¿Han funcionado los cambios en la economía mundial? Editorial GemiKa. México 1992. 103 pp.
- Lewis, Jordan B; Alianzas estratégicas, cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina 1993. 370 pp.
- Lewis, Arthur W; Evolución del Orden Económico Internacional. Colegio de México. 1980. 91 pp.
- Morrison. Steven, Winston Clifford. The economic effects of airline deregulation. Ed. Brookings Institution. Washington, D.C. 1986. 84 pp.
- Poirier, Charles C. y Houser William F. Alianzas empresariales para la mejora continua. Editorial Panorama, México 1994. 234pp.
- Porter, Michael E. La ventaja competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara. 1991. 1025pp.
- Querol, Vicente. El GATT. Editorial. Consultores Latinoamericanos de Negocios. 1989; 195 pp.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Editorial. Plaza y Valdez. México. 1999. 437pp.
- Rosas, María Cristina. México ante los procesos de regionalización económica en el mundo. Editorial. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. 1996. 232 pp.
- Rugman, Alan M. Hodgetts Richard. Negocios Internacionales, un enfoque de administración estratégica. Editorial Mc. Graw Hill México, 1997. 707pp.

Staton, Ertzel, Walker. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc. Graw Hill México, 2000. 11 edición. 707pp

Sepúlveda, Bernardo. Manual de Derecho Intemacional Público. Editado Max Sorensen, Fondo de Cultura Económica México 1981. 822 pp.

Wilhelm Hamm. Introducción al Marketing en Aviación Comercial. Ediciones Macchi, Business Leader. Buenos Aires, Argentina. 1994. 294. pp.

Wichman, Case Carlsmith Ball & ICHIKI. E.E.U.U Guía Empresarial. Editorial Noriega. México 1996. 320. pp.

US. Drives Grolier. Enciclopedia 1997. Multimedia. PC Para Windows 95.

Publicaciones del Instituto Mexicano de Transporte

Instituto Mexicano de Transporte. "La aviación regional en México 1991" S.C.T. No. 62. Sanfandila Qro. 1991. 41pp.

..... "Incremento de Competitividad en el Transporte de Carga, Acciones Emprendidas por Transportistas a Nivel Mundial". S.C.T. No. 10. Querétaro, Qro. 1992. 162pp.

..... "Flujos comerciales y de Transporte, Un Panorama Histórico" S.C.T. No 13, Sanfandila Qro. 1995. 72pp.

..... "Las Aerolíneas Mexicanas en la Secuela de la Privatización". S.C.T. No. 51 Sanfandila, Qro., Marzo del 2000. 26pp.

Hemerografía

Aviles, Rosario "La Venta Largamente Anunciada, Aterrizajes y Despegues" El Financiero México DF. 20 de octubre de 1997 Pág.32

Cardoso, Víctor "Niega la SCT favoritismo o discriminación hacia aerolíneas." La Jornada. México D. F. 12 de octubre de 1997. Pág. 18

CFC. "Separar la colocación de Cintra, recomienda la Comisión Federal Competencia". El Financiero. México, 28 de noviembre de 1997. Pág. 24.

Celis Estrada, Darío. "TAESA Reestructurara 400 MDP". El Financiero. Sección Negocios. Año XV. México D.F., 22 de febrero de 1996.

..... "Presionan a la CFC a que emita una resolución contra Cintra". El Financiero. México. 22 de agosto de 2000. Pág. 30

Durán, Jaime. "El futuro de la aviación comercial, las alianzas". Excelsior, Sección A. México 17 de enero de 1993. Pág. 5

Fonseca, Juan Carlos. "En el sexenio se sentaron las bases del cambio estructural". Novedades. México, 19 de octubre de 2000. Pág. B6

Flores Mauricio. "En Quiebra Técnica, Aeroméxico y Mexicana". El Economista. México D.F., 3 de Mayo de 1995. Pág. 33.

González Víctor. "Bajar tarifas, exige la SCT a Mexicana y Aeroméxico". El Financiero. México, 9 de febrero de 1998. Pág.26

Gutiérrez, Oscar. Sánchez E. Luis. "Aerolíneas. Prevención o Accidentes". El Universal. Sección Estados. México. 28 de julio del 2000. Pág. B-14

Hernández Morón, Leticia. "Supervisión constante a Cintra por auge en aviación: Comisión Federal de Competencia". El Financiero. México, 12 de octubre de 1997. Pág.18

Hernández, Jaime. "Llena de candados la venta de aeropuertos". El Financiero. México, 23 de enero de 1998. Pág. 16

Steta, Juan Ignacio. "Declaración del Presidente de la Cámara Nacional de Aerotransportes". Canaero. El Financiero. México, 22 de junio de 2000 Pág. 18

Yamashiro Arcos, Celina. Gómez Arturo "Quiebra jurídica de TAESA; pasa a manos del gobierno" El Financiero. México 22 de febrero de 2000 Pág. 18

..... "El AICM, a la lista de acreedores de TAESA". El Financiero. México. 14 de agosto de 2000. Pág.42

..... "Reiteran sindicatos rechazo a la división de Cintra". El Financiero. México 15 de agosto de 2000. Pág. 26

....."La asociación de hoteleros tomará posición sobre Cintra". El financiero. México 23 de agosto de 2000.

Documentos consultados

Aerovías de México "Antecedentes Históricos". Publicaciones de Aeroméxico. México D.F. 1993. Pág. 3,15.

ASA. "Puertos del Aire". Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México 1998 Pág. 108

Boletín. "Aislamiento de la sala Internacional de la Nacional" Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, 28 Noviembre de 2000.

Boletín. "Aeroméxico mantiene sus operaciones de rutina" Corporativo Internacional de Transporte Aéreo. (Cintra) C.d de México 2 de junio de 1998.

Bramham Gill, "Comité Nacional de Seguridad de la Aviación". Departamento de Medio Ambiente, Transporte y Regiones (Reino Unido), Boletín, diciembre de 1989.

Compañía Mexicana de Aviación "Antecedentes Históricos". Publicaciones de CMA. México. DF., 1994 Pág. 2.12

Diario Oficial de Federación. "Ley de Aviación Civil" S.C.T. Poder ejecutivo México. 12 de mayo de 1995. Pág. 15.

..... "Ley de aeropuertos" S.C.T. Poder ejecutivo México. 22 de diciembre de 1995. Pág. 60.

Fuño, Armando "Mantenimiento de Aeronaves" Departamento de Ingeniería. Base de Mantenimiento, Mexicana de Aviación. México D.F. 2000

Joy Ost. "Códigos Compartidos". Departamento de Comercialización. Aeromexico. México D.F. 1999.

López Jesús. "Medios de Transporte Internacional". Bancomext. México D.F. julio de 1997.

OACI, Documentos. (No.7632), (No.7300), (No.9626), (No.7620), (No. 8181), (No. 8364), (No. 8920) y (No.8966), Se encuentran en la Dirección General de Aviación Civil. México D.F.

OACI. Anexo 17. "Plan de Seguridad. Montreal Canadá". DGAC. México. Volumen 53 No. 10. Diciembre de 1998.

Ramírez Mercado, Eduardo "Códigos Compartidos" Departamento de Comercialización. Mexicana de Aviación. México D.F. 2000

SCT. "Ley de Vías Generales de Comunicación." Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México D.F. 1989. Libro IV Capítulo VII.

SCT, Decreto "Suspensión de operaciones a TAESA" Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México D.F. Boletín emitido en noviembre de 1999.

Artículos en Publicaciones periódicas.

Allen, Christopher M. "Codesharing The need for Changed Perceptions". Seminar of the Aviation Club of Europe, Brussels, octubre de 1994.

Allen Ronald W. "Remarks to the International Aviation Club" Washington. 9 de marzo de 1994.

Beyhoff, Stefan. "Codesharing a Summary of the German Study". Journal of Air Transport Management. Vol. 2 No. 2 1995.

Bingaman, Anne K. "Consolidation and Codesharing: Antitrust Enforcement in the Airline Industry" United States Department Of Justice. Washington, enero de 1995.

Bouw, Pieter. "Codesharing, the Consumer and the Heated Debate" Airlines International. Marzo/abril de 1995.

Capaldo de Nolfi, Griselda. "Codesharing" Montevideo, Uruguay. Julio de 1995.

Chiavarelli, Emilia. "Codesharing an Approach to the Open Skies Concept". Annals of Air & Space Law. Vol. XX, No. 1 1995.

De Groot, Jat Erst C. "Codesharing, United States, Policies and the lessons for Europe". Air & Space Law. Vol. XIX No. 2 .1994.

Estrategias. "Hakim Grupo Industrial" Expansión. México D.F. 11 de septiembre de 1996. No. 699 Pág. 55.

Feldman Joan M. "Despegue Forzoso". América Economía No. 30. Editorial Amerec. Agosto de 1989. México D.F.

..... "Alliances Are we Making Money Yet". Air Transport World, octubre de 1995.

..... "Some Call in Oligopoly". Air Transport World, mayo de 1996.

Menchan, Michael, "Lufthansa uno de los tres inversionistas para Continental". Aviation Week & Space Technology, USA. 28 de septiembre de 1992.

Negocios "Aeromexico y Mexicana" Expansión. México D.F. 27 de marzo de 1996. No. 687. Pág. 16.

"Nuevas Instrucciones". Air Transport World, USA. Septiembre de 1990 Pág. 13.

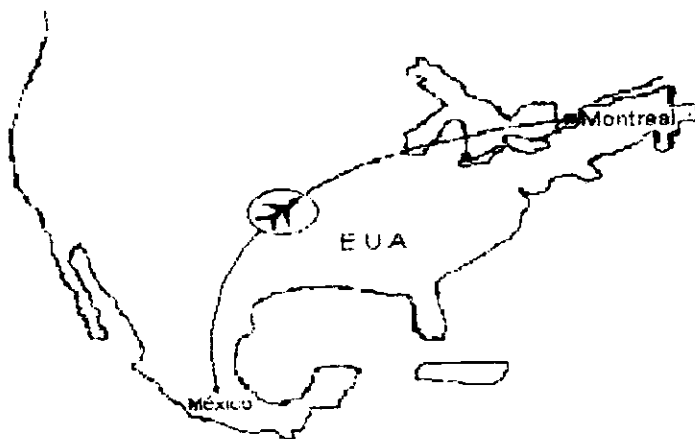
Vuelo "Mexicana lo lleva a conocer México" Año VII. Número 83. Publicación Mensual Mexicana de Aviación. México D.F. Diciembre del 2000. Pág. 5.

Sitios visitados en Internet (Paginas electrónicas).

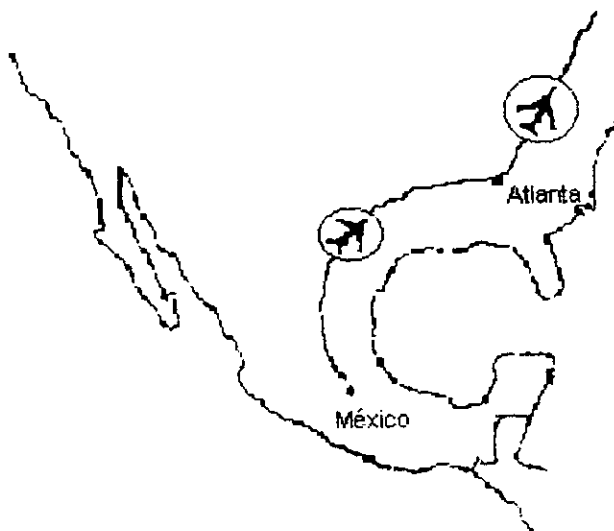
http://www.aeromar-air.com	Aerolínea regional de México.
http://www.cam.org/icao	Organización Internacional de Aviación Civil.
http://www.eleconomista.com.mx	Diario de Noticias en México D.F. (negocios, política, economía, etc).
http://www.cintra.com.mx	Grupo que controla las Acciones de Mexicana, Aeroméxico y subsidiarias.
http://www.nts.gov/family	Programa de Asistencia a las familias en caso accidentes.
http://www.seat.com.mx	Empresa de Servicios de Apoyo en Tierra. (Carga y descarga de maletas, combustible etc.)
http://www.sct.gov.mx	Secretaria de Comunicaciones y Transportes del Gobierno de México
http://www.staralliance.com.mx	Agrupación de las principales aerolíneas Internacionales
http://www.travelnet.com.mx	Agencia de viajes a nivel internacional.
http://www.boeing.com	Constructora de Aviones, militares y comerciales.

ANEXO 1

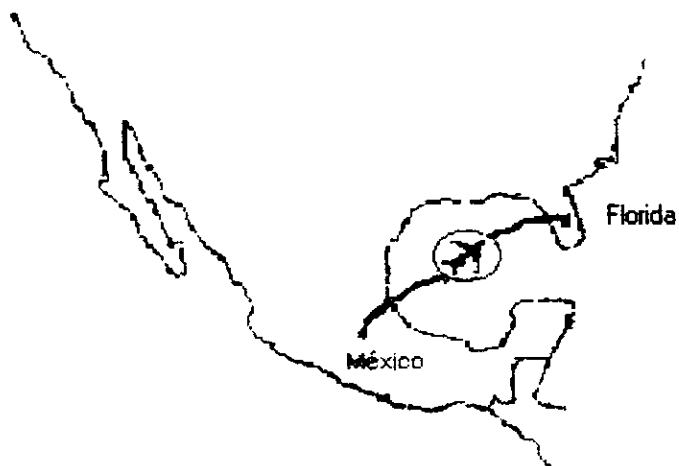
Las dos primeras libertades corresponden a las "Libertades Técnicas". El resto a las libertades "comerciales".

PRIMERA LIBERTAD

Es el derecho de volar sobre el territorio de otro Estado sin Aterrizar.

SEGUNDA LIBERTAD

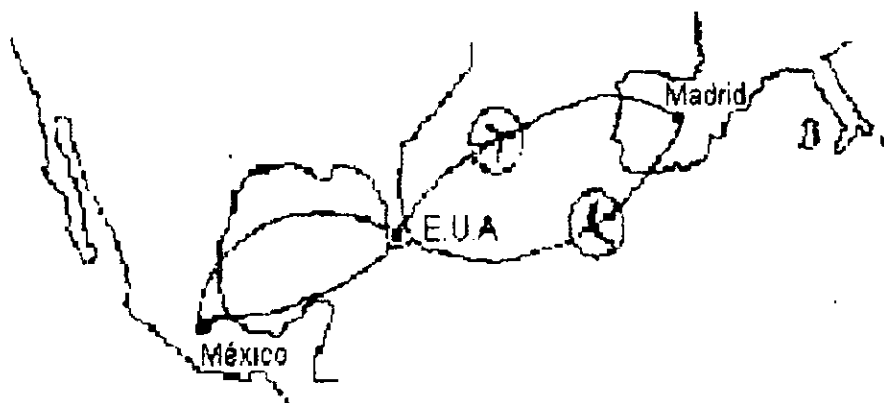
Es el derecho a aterrizar en el territorio de otro Estado por razones técnicas.

ANEXO 1 (continuación).**TERCERA LIBERTAD**

Es el derecho a transportar tráfico comercial (pasaje, carga, o correo) del Estado de nacionalidad del operador aéreo, al territorio de otro.

CUARTA LIBERTAD

Es el derecho a transportar tráfico comercial del territorio de otro Estado de nacionalidad del operador aéreo.

ANEXOS 1 (continuación).**LA QUINTA LIBERTAD**

La quinta libertad. Es el derecho a que el operador aéreo de un Estado transporte tráfico comercial entre otros dos estados a lo largo de una ruta establecida que tenga como origen y destino final el propio territorio.

La sexta libertad. Es el derecho que el operador aéreo de un Estado transporte Tráfico comercial entre otros dos estados vía su propio territorio.

La séptima libertad. Es el derecho a que el operador aéreo de un Estado transporte tráfico comercial enteramente fuera de su territorio.

La octava libertad. Es el derecho a que el operador aéreo de un Estado transporte tráfico comercial dentro del territorio de otro Estado (cabotaje).

La novena libertad. Es el derecho para realizar cabotaje del Estado otorgante en un servicio que se lleva acabo enteramente dentro del territorio de dicho Estado (conocido como cabotaje autónomo).

ANEXO 2**CLAVES DE AEROLÍNEAS CERTIFICADAS**

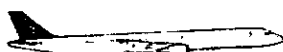
Clave	Aerolínea
AAL	American Airlines.
ACA	Air Canada.
AFR	Air France.
AL	Allegheny Airlines.
AMA	Aeroméxico.
AP	Aspen Airways Inc.
ARG	Aerolíneas Argentinas (dejó de operar 20-08-95) *
AS	Alaskan Airlines.
AT	Royal Air Maroc.
AVA	Avianca.
AZ	Alitalia.
BAW	British Airways.
BH	Turks and Caicos.
BL	Air Bvi Ltd.
BN	Braniff int. Airways.
BT	Air Martinique.
CD	Trans Provincial Airlines Ltd.
CI	China Airlines
CHY	Aviacsa.
COA	Continental Airlines.
CMP	Cia. Panameña. (COPA)
CUB	Cubana Airlines
DG	Arrow aviation Ltd.
DAL	Delta Airlines.
DO	Dominicana de Aviación.
EA	Eastern Airlines.
EM	Golfe Air Quebec, Ltd.
FL	Frontier Airlines.
FO	Aerovías Caribe.
FW	Wright Airlines.
GUG	Aviateca.
GX	Great Lakes Airlines, Ltd.
HA	Hawaiian Airlines.
HC	Haiti Air Inter.
HF	First Air.
HS	Hooker Air Service Ltd.
HU	Trinidad and Tobago Air Services Ltd.
IBE	Iberia.
PR	Philippine Airlines.
JAL	Japan Airlines, Co.
JM	Air Jamaica Ltd.

* Ahora lo representa IBERIA.

ANEXO 2 (continuación).**CLAVES DE AEROLÍNEAS CERTIFICADAS**

Clave	Aerolínea
KLM	KLM Royal Dutch Airlines.
LAN	Lan chile.
DLH	Lufthansa German Airlines.
MXA	Mexicana de Aviación.
NA	National Airlines.
NC	North Central Airlines.
NR	Norontair.
NTW	Northwest Orient Airlines Inc.
OA	Olympic Airways
OD	Aerocondor.
OH	SFO Helicopter Airlines Inc.
OP	Air Panama International.
OZ	Ozark Air Lines.
PA	Panamerican World Airways.
PI	Piedmont Aviation.
QF	Quantas Airways Ltd.
TI	Texas International Airlines.
TS	Aloma Airlines
TWA	Trans World Airlines.
UAL	United Airlines.
USA	US Air. (dejó de operar el 20-08-95)
UH	Austin Airways Ltd.
UP	Bahamasair.
UW	Midwest Airlines Ltd.
VRG	Varig.
VG	Air Siam.
VY	Alas del Caribe.
WA	Western Airlines.
WC	Wien Air Alaska, Inc.
WM	Windward Island.
WS	Noethem Wings Ltd.
WY	Wagner Aviation Ltd.
XY	Munz Northern Airlines Inc.
ZC	Atlantic Central Airlines Ltd.

ANEXO 3
Flota Star Alliance



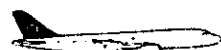
Capacidad de
185 asientos.

AIRBUS A321



Capacidad de
150 asientos.

AIRBUS A320



Capacidad de
124 asientos.

AIRBUS A319



Capacidad de
524 asientos.

B-747-400



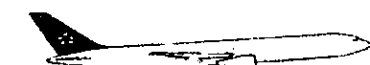
Capacidad de
452 asientos.

B-764-200



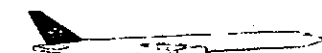
Capacidad de
400 asientos.

B777-200



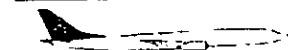
Capacidad de
269 asientos.

B767-200



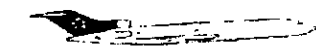
Capacidad de
183 asientos.

B-757



Capacidad de
162 asientos.

B-737-800



Capacidad de
160 asientos.

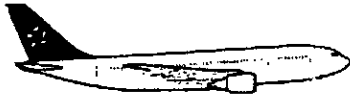
B-727

B=Fabricados por Boeing Co.

AIRBUS= Airbus Industrie.

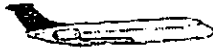
ANEXO 3
Flota Star Alliance (continuación).

116



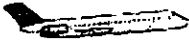
AIRBUS A300

**Capacidad de
266 asientos.**



FOKKER 100

**Capacidad de
101 asientos.**



DC-9

**Douglas
Capacidad de
50 asientos.**



AIRBUS A310

**Airbus
Capacidad de
220 asientos.**



DC-10

**Douglas
Capacidad de
250 asientos.**



MD-80

**Boeing
Capacidad de
144 asientos.**



MD-11

**Boeing
Capacidad de
356 asientos.**



AIRBUS A330

**Airbus
Capacidad de
335 asientos.**

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

AEROCARES. Es el medio que sirve para transportar a los pasajeros de la terminal aérea a la aeronave y viceversa.

AERONAVE. Cualquier vehículo capaz de transitar con autonomía en el espacio aéreo con personas carga y correo.

AEROPUERTO. Aeródromo civil de servicio público que cuenta con las instalaciones y servicios adecuados para la recepción y despacho de aeronaves, pasajeros carga y correo, del servicio de transporte aéreo regular, así como del transporte privado comercial y privado no comercial.

AEROPUERTO INTERNACIONAL. Aeropuerto designado para la entrada y salida de tráfico internacional, en donde se lleva acabo formalidades referente a las aerolíneas de otros países.

AFILIADAS. Son aquellas compañías, que sin tener inversiones de importancia entre sí tienen accionistas comunes que son propietarios del 25% o más de las acciones ordinarias.

ASKs (Available Seat/Kilometer). Medida de la oferta de servicio de transportación. Se obtiene al multiplicar el total de asientos por kilómetros viajados.

BOLETO AÉREO. Documento que el transportista expide al pasajero mediante el cual se envuelve, la aerolínea aérea a proporcionar transportación al pasajero y su equipo, así como el de sus garantías.

BASE DE MANTENIMIENTO. Área de reparación reservado para los aviones.

CAFIDAR. Costos Unitarios de la Empresa (por ASK). Se calcula sin considerar (Antes de incluir) los gastos Financieros, Impuestos, Depreciaciones de activos ni los egresos por Arrendamiento de los equipos de vuelo.

CÓDIGO COMPARTIDO. Con previo acuerdo, un transportador utiliza las dos letras de su código de designación en vuelos operados por otro transportador.

CONFIGURACIÓN. Distribución de asientos en la cabina de un avión. El número de asientos y el grado de inclinación varía según la densidad de los pasajeros por clase y por el servicio disponible.

COMPETENCIA DESLEAL. Aquella en que uno de los contendientes goza de algún privilegio en especial en un ambiente que no es beneficioso para los demás participantes.

CONEXIÓN. Esta situación se presenta cuando por necesidades del servicio hay que cambiar del avión, número de vuelo o compañía para llegar al destino siempre y cuando no exceda de 24 horas.

CRÉDITO DE BOLETOS. Son aquellas ventas a futuro realizadas por empresas que se caracteriza por las facilidades otorgadas para su pago a los clientes que lo soliciten por la adquisición de un servicio de transportación aérea.

CRÉDITO VIAJE A LA MEDIDA. Es una promoción de ventas instaurado por la aerolínea Mexicana de aviación para realizar ventas a crédito.

DESREGULACIÓN AÉREA. Política Gubernamental, es la eliminación de controles gubernamentales para permitir el libre juego de las fuerzas del mercado (participantes oferta y demanda), vigilando sólo el estricto cumplimiento de leyes antimonopolios y del consumidor.

DESTINO. Punto final del itinerario antes de iniciar el viaje de retorno.

DUMPING. Venta de mercancías en el mercado exterior, inferior al que se paga en el mismo país exportador.

ESCALA. Interrupción voluntaria del pasajero por más 24 horas. En un punto intermedio entre el lugar y destino previamente solicitado y acordado con el transportista.

EXCURSIÓN. Paseo o viaje corto algún sitio por motivos de recreo, turismo, o estudios.

FLETAMENTO. Es el servicio que no esta sujeta a itinerarios, frecuencias de vuelo y horarios.

GRAN PLAN. Es una promoción de ventas establecido por la aerolínea Aeroméxico para dar a ofrecer sus paquetes turísticos.

GUERRA DE TARIFAS. Competencia existente entre dos o más aerolíneas comerciales, las cuales reducen el precio de sus tarifas de avión por debajo de sus costos operacionales para posicionarse en el mercado aéreo.

HANGAR. Cobertizo, en particular es destinado aguardar aviones.

HOLDING. (Compañía tenedora). Grupo financiero constituido por varias empresas entre los cuales controla la mayoría de las acciones tiene derecho a voto sobre las mismas. Asigna y desarrolla sus políticas de acción.

HUBS. Centro de distribución de vuelos. Denominación que se le da al lugar (aeropuerto) en donde una aerolínea concentra la llegada y salida de la mayor parte de los vuelos que opera.

ITINERARIO. Es la relación de varias ciudades situadas a lo largo de una ruta aérea.

IVA. Impuesto al Valor Agregado. En viajes dentro de la República Mexicana, la tasa de Iva en rutas nacionales es del 15% sobre el valor total de la tarifa excepto de la tarifa cuando el viaje sea con origen, destino o vía cualquier punto fronterizo (Cd. Juárez, Matamoros, Cd. Reynosa, Tapachula, y Tijuana) en cuyo caso el IVA será de 2.5%. Para rutas internacionales el Iva es de 2.5%.

TUA. Es la tarifa de Uso Aeroportuario. Se paga cuando los clientes dueños de aeronaves hacen uso de los edificios terminales en un aeropuerto.

SLOT. Espacio, lugar. En aviación, un Slot hace referencia a un período de tiempo (minutos) en los que una aeronave debe realizar una maniobra determinada: despegar, pasar por un punto concreto de su ruta o aterrizar.