



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRAFICO AÉREO DE PASAJEROS; CASO ESPECIFICO AEROMÉXICO

MODALIDAD: TESINA

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

GABRIELA ROMERO MARTÍNEZ

ASESOR: MTRO. LUIS MANUEL LOPEZ ROJAS



México

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO

Esta tesina representa un parteaguas entre una etapa muy enriquecedora y el camino que el tiempo obliga. En toda la experiencia universitaria y la conclusión del trabajo de tesis, ha habido personas que merecen las gracias porque sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado su huella en mi camino.

A la Universidad Autónoma de México, por haberme brindado un bien especial, la educación, por darme la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente en una de las Universidades más importantes a nivel mundial.

A mis padres, Joaquín e Irma, les agradezco su apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños. Soy muy afortunada por contar siempre con su amor, comprensión y ejemplo.

A mi hermana Mariana, con mucho cariño y amor, por la amistad y los sueños que hemos compartido.

A mi asesor el Mtro. Luis Manuel López Rojas, por acceder a dirigir este trabajo, por concederme parte de su tiempo, por su apoyo y comprensión.

A todos mis profesores que compartieron conmigo sus conocimientos y porque fueron parte importante en mi formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. Antecedentes de Aeroméxico.....	6
1.1. Historia de la Aviación en México.....	6
1.2. Historia de Aeroméxico.....	10
1.2.1 Aeronaves de México.....	10
1.2.2 Aerovías de México.....	11
2. Situación actual del Tráfico Aéreo de pasajeros en Aeroméxico....	13
2.1. Organización del área de Tráfico.....	14
2.1.1 Funciones del área de Tráfico.....	15
2.1.2 La estructura tarifaria del transporte aéreo.....	17
2.1.3 Sistema de Reservaciones.....	22
2.3 Equipaje.....	23
2.3.1 Reglamentación Nacional e Internacional.....	24
3. Propuesta para mejorar el Tráfico Aéreo de Pasajeros siguiendo el Modelo de Michael Porter.....	26
3.1 Generación de Ventajas Competitivas.....	27
3.2 Propuestas.....	28
4. CONCLUSIÓN.....	35
5. ANEXOS.....	39
6. GLOSARIO.....	47
7. FUENTES.....	51

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de este proyecto de Tesina, se utilizara distintos métodos de investigación: tanto la observación, el estudio de campo, el análisis a partir de la experiencia que he tenido laborando en el AICM y concretamente en Aeroméxico, el Modelo de Michael Porter de estrategia competitiva, así como la consulta en distintas fuentes de información. En cuanto a la investigación de campo, me base en la observación directa, analizando el fenómeno dentro del objeto del estudio. Se puede afirmar que mi participación fue ajena pero en algunas ocasiones fue directa, pues se entrevistaron a algunos pasajeros con el fin de recabar la mayor información posible que permitiese tener un mejor diagnóstico de la situación.

Es cierto que el investigador no debe relacionarse con los elementos que integran el estudio, sin embargo para tener una mayor aproximación y dimensión del problema, resulta fundamental la interacción con varios entes, sin que se pierda la objetividad, teniendo siempre en cuenta el objeto que se va a estudiar, el conflicto y los elementos que son parte del fenómeno en cuestión.

De esta manera, se logra tener una perspectiva cercana, sin perder la objetividad, ni ecuanimidad. Se consigue permanecer alejado de todo orden subjetivo que pudiera conducir a interpretaciones erróneas.

Por lo tanto, la investigación que desarrollé fue un tanto exploratoria y también sintética, pues tuve un acercamiento para familiarizarme con el fenómeno del estudio y también intente abordar las distintas partes del problema, estudiarlas por separado, por grupos y después unirlas para ver de cerca y en su justa dimensión el problema.

El objetivo principal de este estudio ha sido sugerir algunas propuestas para buscar mejorar el tráfico aéreo de pasajeros ya que a pesar de que en estos momentos Aeroméxico se encuentra en una buena etapa debido al cierre de operaciones de Mexicana, no cuenta con una sola ruta monopólica tanto internacional como nacional y en cualquier momento se puede encontrar en una desventaja competitiva tomando en cuenta que en las rutas internacionales la aerolínea compite contra aerolíneas de clase mundial, para ello inicio con los antecedentes de la Aviación a nivel mundial y en México a través de los años, así mismo continúo detallando los puestos ejecutivos y operativos dentro de la línea aérea, como todos los procedimientos de lo que en un aeropuerto se hace desde el momento de la documentación, hasta después de ella, incluyendo los trámites necesarios para entrega de equipaje y otros objetos en la cual se aborda el tema de reglamentación nacional e internacional en la que está basada, la recepción que se le da a los pasajeros, tratando de que esta sea con un trato amable, servicial y cortés y finalmente en el capítulo tres se mencionan las propuestas que se tiene para mejorar el tráfico de pasajeros. De acuerdo a la investigación realizada en que las aerolíneas han desempeñado un papel fundamental al

servicio del transporte aéreo y del turismo, dos actividades productivas íntimamente relacionadas con el progreso del país, actualmente hemos observado el interés por parte de las empresas de transporte aéreo en mejorar la competitividad; sin embargo hay una notoria falta de cómo llegar a tal fin. En este capítulo se presenta una propuesta de análisis de la problemática vinculada al marketing estratégico en el caso específico de Aeroméxico.

Esta investigación propone comprobar la hipótesis que, si a partir de un análisis del sector siguiendo el modelo de Michael Porter adecuado se desarrolla una estrategia de competitividad para asegurar el crecimiento con rentabilidad y el enfoque constante en la productividad la generación de ingresos y la racionalización de los costos y gastos, para de esta manera permanecer abiertos a ideas de vanguardia que promuevan el desarrollo y crecimiento de Aeroméxico.

El objetivo esencial de poner en contacto a los hombres, sus ideas y sus productos, es tan antiguo como la propia Humanidad, cuyas formas y expresiones han cambiado conforme el hombre ha transformado al mundo.

El hombre siempre ha tenido la necesidad de desplazarse; no sólo por comodidad o diversión, sino por cuestiones de negocios y de trabajo en general. Durante el siglo XX se distinguió por los avances e innovaciones tecnológicas que hubo y determinaron el curso de la humanidad en varios aspectos, como fue el económico, político y social. Entre las que causaron mayor impacto fueron los vehículos, tanto terrestres como marítimos y aéreos. Al llegar estos avances, las distancias y los tiempos se redujeron, varios procesos económicos y laborales se simplificaron.

Posteriormente el uso de estos avances tecnológicos se expandió y tuvieron un uso civil. Poco a poco la gente podía tener acceso a ella, al principio solo determinados sectores privilegiados, posteriormente se fue democratizando. En nuestro país, hoy en día, viajar en transporte aéreo es relativamente accesible para cualquier persona.

En este momento Aerovías de México y otras aerolíneas llamadas del tercer nivel y las pequeñas empresas operadoras de tráfico regional llamadas taxis aéreos, constituyen la base para una eficaz comunicación interior que operan una red de rutas, no solo con fines turísticos sino otros que en su gran mayoría son en realidad enlaces para regiones apartadas del país. Aerovías de México cumple en sus rutas y operación con propósitos no solo de carácter económico para operar con utilidades, sino fundamentalmente con propósitos de orden social.

El desarrollo de un producto en una empresa de transporte aéreo consiste en crear diferencias en la calidad con el objetivo de situar los propios productos frente a los de la competencia, logrando de esta manera canalizar la demanda. Si bien actualmente las aerolíneas están atravesando por un periodo de reacomodaciones, refiriéndome a privatizaciones, cambio de dueños,

concesiones, a mediano plazo necesitaran rever sus estrategias de competitividad mediante un producto/servicio acorde con las necesidades de la demanda. Por lo tanto, en este trabajo se sugiere la posibilidad de armar un producto competitivo sustentado en factores tales como seguridad, puntualidad, servicios a bordo.

El concepto de calidad, como tal debe abarcar las múltiples alternativas componentes de la prestación a los efectos de estimular a las ventas. El cliente al estar situado en el epicentro de la operación de la aerolínea, pretende un nivel elevado de satisfacción, es decir, por un lado hay que cuidar los costos por lo que los márgenes de utilidad son cada vez más estrechos; y por otro lado los clientes quieren el precio más bajo, horarios convenientes para viajar y mejores destinos en un ambiente libre de problemas. Es entonces cuando los directivos se centran en el mundo pequeño de su empresa y se despreocupan por lo que acontece a su exterior.

Un producto puede ser el mismo frente a la competencia pero a su vez puede ser diferenciado de distintas formas, como por ejemplo, el transporte aéreo en diferentes clases, utilización de equipo más espacioso y veloz, así como los servicios adicionales. Se puede definir mediante cuatro parámetros para mejorar la competitividad siempre y cuando funcionen de manera interrelacionada: horarios, itinerarios, flota y servicios (ver cuadro N° 1)

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE AEROMÉXICO

Como antecedente de la Aviación en México tenemos a la Fuerza Aérea Mexicana, remontándonos a 1906, tres años después del nacimiento del aeroplano, cuando el entonces presidente Porfirio Díaz ya mostraba interés en la aviación militar. No fueron sólo Francia o Estados Unidos los pioneros en proponer aplicaciones militares para los aeroplanos sino que México, por la situación política y social en la que se hallaba, precisaba de estrategias y tecnologías nuevas. Esto impulsó notablemente el desarrollo de la aeronáutica y la aviación, situando a México como uno de los pioneros en estas áreas. La urgencia de la guerra y el apoyo gubernamental, favorecieron el desarrollo de la industria aérea en este periodo, que es conocido como la “Época de Oro” de la aviación mexicana.

1.1 HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO

Además de marcar el inicio de la Revolución Mexicana, 1910 es el año en el que se realizó el primer vuelo de un mexicano, el primero realizado en la República Mexicana y el primero efectuado en un país de América Latina, fue exactamente el día 8 de enero 1910 voló en los llanos de Balbuena, próximos a la Ciudad de México (área de lo que hoy es el AICM), el deportista Albert Braniff, a bordo de un avión Voisin equipado con motor ENV de 25 hp.¹ Además, era un verdadero récord mundial, pues la Ciudad de México se encuentra situada a 2,230 metros sobre el nivel del mar y el récord entonces vigente y certificado correspondía a Hubert Latham, volando un Antoinette VI , con 453 metros, logrado en Chalons, Francia.

Mientras que en 1913 apenas comenzaba la aviación en Brasil, ya México desde 1911 había efectuado el primer bombardeo de precisión, habiendo inventado la primera mira especial para el bombardeo aéreo, la cual comenzaría a investigar Francia posteriormente. Además de romperse varias veces el récord mundial de altura de vuelo en nuestro país, también fue aquí, en noviembre de 1913, donde se dio el primer combate aéreo (fuerzas huertistas contra carrancistas) de la historia, así como el primer combate aeronaval, el día 14 de abril de 1914, en el puerto de Topolobampo, Sinaloa. En febrero de 1914 se formó la Flotilla Aérea del Ejército Constitucionalista, encargada de armar aviones (extranjeros) y darles mantenimiento. A partir de ese momento, se comenzaron a realizar diseños de motores y novedosos aviones que tuvieran un mejor rendimiento en servicio. Un año después, el 5 de febrero de 1915, Don Venustiano Carranza decretó los elementos aéreos del ejército como “Arma de Aviación Militar”, creando así, oficialmente, la Fuerza Aérea mexicana (FAM).

¹ NOVO, Salvador. Historia de la Aviación en México. Compañía Mexicana de Aviación. México, 1974, p. 26

Posteriormente el 6 de julio de 1917 se efectuó en México el primer servicio de correo aéreo que se llevó a cabo mediante un vuelo realizado por Horacio Ruiz, entre Pachuca y México, a bordo de un biplano Serie A de construcción nacional.² El vuelo tuvo exclusivamente un carácter experimental y no significó el establecimiento de un servicio regular, acontecimiento que no ocurre sino hasta 1928.

En 1919, el ciudadano Elías Monges López solicitó a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, permiso para establecer un servicio de transporte aéreo entre las ciudades de México, Pachuca, Toluca y Puebla para hacer llegar a ellas la prensa diaria. Los primeros vuelos en la aviación civil mexicana los efectuaron los deportistas pioneros a quienes siguieron los militares. En ambas actividades estuvo involucrado Juan Guillermo Villasana, quien en mayo de 1920 fue separado del Departamento de Aeronáutica, dependiente de la Secretaría de Guerra y Marina, debido al movimiento que derrocó al gobierno que presidía Venustiano Carranza. Así mismo, el 20 de septiembre del mismo año se organizó la "Mesa de Navegación Aérea" en la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), antecedente de la actual Dirección General de Aeronáutica Civil de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, autoridad federal en materia de aviación civil. La primera norma de la aviación civil mexicana se remonta al 18 de octubre de 1920, fecha en que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las "Bases para el establecimiento de líneas aéreas de navegación de servicio público".

La primera empresa de transporte aéreo de México fue la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, con la que la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas firmó un contrato el 12 de junio de 1921 para "el establecimiento de un servicio de navegación aérea por medio de aeroplanos".³ Con varios cambios importantes en la composición de sus accionistas durante su larga trayectoria, esta empresa es la actual Corporación Mexicana de Aviación, S.A. de C.V., y es la cuarta aerolínea más antigua del mundo entre las que hay en servicio y el nombre comercial de "Mexicana", que es el que emplea, es el más antiguo en el Continente Americano. La aviación civil mexicana operaba en el Aeródromo Nacional de Balbuena, que era militar. Para atender las necesidades de la aviación civil la SCOP, actualmente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, construyó dos grande hangares al noreste de dicho campo, así como una pequeña estación terminal para atender a los pasajeros de las primeras aerolíneas. Es entonces que en septiembre de 1928 se iniciaron las obras para construir el Puerto Aéreo Central en terrenos adquiridos junto a la carretera México-Puebla, a la altura del Cerro del Peñón. El proyecto consistía en un camino de acceso desde la calzada, dos pistas transversales, un estacionamiento, una estación terminal con oficinas

² ESPARZA, Rafael R. Historia de las Comunicaciones y Transportes. La Aviación. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México, 1987, p. 206

³ El Heraldo de México. Agosto y Septiembre de 1921. Hemeroteca Nacional. Enciclopedia de Aeronáutica y Astronáutica. Editorial Garriga. Barcelona, España, 1972. Escritura constitutiva de la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, S. A. Archivo General de Notarías.

para autoridades y aerolíneas, sala de pasajeros y restaurante, una pequeña estación para la comandancia y una amplia plataforma.

Desde que México tuvo operaciones aeronáuticas civiles, las autoridades correspondientes se preocuparon porque las actividades estuvieran dentro de la legalidad a nivel nacional y de las normas internacionales que al respecto hubiera. Había pleno conocimiento de que se trataba de una actividad con un alto porcentaje de riesgo en aquella época, por lo que era conveniente que la legislación controlara todas las actividades. Así también se era consciente de la necesidad de aplicar los convenios internacionales ya que la aviación iba a tener ese carácter casi desde sus inicios.

El 12 de julio de 1930 entró en vigor la Ley sobre Aeronáutica. Un año más tarde ésta pasó a formar parte de la Ley sobre Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte capítulo 4 de la misma⁴. Ahí se trataban las cuestiones estrictamente aeronáuticas, mientras que las sustanciales formaban parte del cuerpo general de la Ley. Al finalizar la década de los años treinta, había en México 14 líneas aéreas que volaban rutas comerciales a lo largo y ancho del país, entre ellas la Compañía Mexica de Aviación y Aeronaves de México.

En 1939 comenzó la Segunda Guerra Mundial que se desarrolló por tierra, mar y aire; Quedando a salvo de los frentes de combate únicamente el Continente Americano. La situación de México ante la guerra fue muy peculiar pues, si bien el gobierno que presidía el general Manuel Ávila Camacho decidió mantenerse neutral en la contienda, tras los consuetudinarios ataques a embarcaciones mexicanas, el país declaró la guerra a las potencias del Eje, Alemania, Italia y Japón. Pese a las presiones internacionales para que México enviara tropas a los frentes de batalla, el gobierno sostuvo una política de beligerancia pasiva y no fue sino hasta casi el final de la guerra cuando se envió a Filipinas a la Fuerza Aérea Expedicionaria Mexicana que contribuyó a desalojar a los japoneses de este estratégico archipiélago.

A causa de la guerra, los gobiernos de México y Estados Unidos firmaron un convenio de cooperación mediante el cual se incluía a nuestro país como beneficiario de la Ley de Préstamos y Arriendos que abarcó varios aspectos. Uno de ellos fue la construcción de una red de aeropuertos que permitiera la defensa de México, los países centroamericanos y el Canal de Panamá en caso de ataques alemanes y japoneses. Conforme a este convenio se construyeron entre 1941 y 1943 los aeropuertos de Tampico, Veracruz, Mérida, Cozumel y Tapachula.

Por lo que se refiere a la internacionalización del transporte aéreo, la guerra no evitó que se celebrara la Primera Conferencia de Aviación Civil el 7 de diciembre de 1944, en Chicago, Estados Unidos, de la que surgiría la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). Nuestros representantes firmaron el acta de

⁴ México “*Ley de Vías Generales de Comunicación*”, Ed. Porrúa, XXIII Edición, México, 1993.

creación del organismo internacional al que México pertenece desde entonces y en el que ha desempeñado puestos relevantes en el Consejo Permanente. Con el verano de 1945 el mundo recibió la buena nueva de que la guerra había terminado. En México la noticia se vivió también con la esperanza que suponía tener de vuelta a los mexicanos que habían participado en los frentes, incluyendo los integrantes de la Fuerza Aérea Expedicionaria Mexicana que combatió en Filipinas.

La aerolínea norteamericana American Airlines gestionó durante varios años para establecer una ruta a México como prolongación de las que tenía dentro de los Estados Unidos. Una vez que consiguió los permisos de ambos gobiernos, American Airlines trabajó en la construcción de un gran aeropuerto en Monterrey. De hecho, esta aerolínea fue la segunda empresa extranjera en establecer rutas regulares en México, después de Pan American.

El gobierno del presidente Miguel Alemán entendió que el desarrollo general del país, y muy especialmente el turístico, requería de aeropuertos suficientes en número y calidad que permitieran el crecimiento de la aviación comercial, a través de cuyas rutas se movían los hombres de negocios al igual que los turistas nacionales y extranjeros. De esta forma durante el sexenio 1946-1952 se inauguraron los aeropuertos federales de Zihuatanejo, Tijuana, Guadalajara, Mazatlán y el nuevo de la ciudad de México. Durante los siguientes años la aviación comercial continuó desarrollándose; nace la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) y en 1960 se crea la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) mismo año en que llega una nueva flota de aviones como el Comet. Luego entonces, para 1966 entraban aviones nuevos, veloces y de operación sumamente flexible como era el Boeing 727.

1982 el transporte aéreo se desplomó como consecuencia de la severa crisis en la que entró el país. No había dinero para viajar, por lo que el número de pasajeros se redujo, circunstancia que afectó a las líneas aéreas nacionales e internacionales. La combinación del desplome en la demanda de los servicios de transporte aéreo con el incremento de la deuda en divisas a causa de las devaluaciones produjo que las finanzas de las aerolíneas mexicanas cayeran en un abismo.

Durante el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, que por una parte puso los destinos de Mexicana y Aeroméxico en manos de la iniciativa privada por medio de la venta de buena parte de sus acciones, paralelamente practicó una política de desregulación total de transporte aéreo, en forma tal que cualquier empresario podía crear una nueva aerolínea. La única forma de salir delante de esta nueva crisis era uniendo esfuerzos. Así, el 23 de mayo de 1995 surge la empresa CINTRA⁵ para administrar las compañías Mexicana, Aeroméxico, filiales

⁵ CINTRA es la empresa tenedora de acciones de Aerovías de México, de la Corporación Mexicana de Aviación y de sus filiales, constituida el 23 de mayo de 1995 para la capitalización de pasivos y la reestructuración financiera de esas aerolíneas.

y subsidiarias, AMA. En julio de 1996 inició su funcionamiento el Centro de Capacitación Alas de América encargándose de los programas de capacitación y adiestramiento del personal de algunas de las empresas del grupo AMA.

Durante la segunda mitad de 1996, en plena crisis económica y en medio de un profundo desplome en las instituciones financieras, los bancos que habían capitalizado sus créditos en las empresas aéreas e intercambiado sus acciones por valores emitidos de Cintra, producto de dicho proceso de reestructuración, al fondo creado para tales propósitos (Fobaproa, ahora IPAB) como parte del llamado “rescate bancario”, por lo que nuevamente pasó a ser controlado por entidades públicas, aunque sin ser considerada como paraestatal y sin la pesada maquinaria burocrática a costas. Dado que la Comisión Federal de Competencia no quitaba el dedo del renglón, en el sentido de que sus resoluciones de 1995 habían condicionado a la concentración de Cintra a una existencia temporal y de que urgía una decisión en cuanto a la venta de acciones a fin de que los bancos y acreedores que habían reestructurado, además del IPAB, recuperarán su inversión que años atrás habían capitalizado, el Consejo de Administración de Cintra, entre la disyuntiva de vender las acciones de ésta última como un todo, que incorporaba el control sobre ambas aerolíneas, y entrar así en controversia con la Comisión Federal de Competencia, y vender las acciones de éstas por separado, resolvió acatar la disposición de dicha comisión, en el sentido de vender Mexicana y Aeroméxico a inversionistas privados separados y diferentes. De manera que con el objeto de preparar el proceso de venta de las acciones de las aerolíneas que conformaban el consorcio Cintra, realizaron cambios en la dirección general de esa institución, así como en Mexicana y Aeroméxico.

1.2 HISTORIA DE AEROMEXICO

Acapulco de Juárez, Guerrero era un pueblo de no más de 5 mil habitantes que se encontraba al pie de una bahía de gran belleza, un lugar del que unos pocos aventureros capitalinos podían disfrutar después de un viaje de dos días de duración. En 1934 el empresario mexicano Antonio Díaz Lombardo tuvo la visión de crear una empresa de aviación para establecer un servicio aéreo entre la capital del país y Acapulco, al percibir que esta ciudad poseía un enorme potencial turístico y un prominente futuro. Se compró un avión Stinson SR, para cinco pasajeros, con matrícula NC14163.

1.2.1 AERONAVES DE MÉXICO 1934-1988

El primer vuelo de Aeronaves de México fue en 1934 realizado entre la Ciudad de México y el puerto de Acapulco, como ya antes mencionado cumpliendo así el sueño de Antonio Díaz Lombardo. En 1941 Aeronaves de México se vio obligado a vender el 25 por ciento de sus acciones a Pan American⁶ debido a la escasez de aviones, motores y refacciones provocada por la segunda Guerra Mundial. Ya para 1955 la aerolínea iba creciendo y contaba con oficinas en 21 ciudades del

⁶ Ver Esparza, Rafael R. Historia de las Comunicaciones y Transportes. La Aviación, p. 214

país y dos en Estados Unidos. En 1957 accionistas mexicanos recuperan las acciones que había adquirido Pan American. En ese mismo año se obtuvieron los permisos para volar en la ruta México – Nueva York y Acapulco – Los Angeles.⁷ Dos años más tarde, el gobierno federal adquiere por decreto todas las acciones y bienes de Aeronaves de México. Durante los siguientes años el gobierno realizó intensos trabajos de modernización aeroportuaria y brindó apoyo para la adquisición de equipo y parte de las Aerolíneas. Debido a la crisis económica de 1982 el sector aeronáutico se vio afectado elevando así la deuda en dólares. Los pasajeros nacionales disminuyeron un 7% y los internacionales un 27%.

1.2.2 AEROVÍAS DE MÉXICO 1988-1990

1988 estalla una huelga en Aeronaves derivando así la quiebra de la empresa y la cancelación de sus operaciones. Fue entonces cuando una sindicatura manejada por Banobras recontracta a un grupo reducido número de personas para operar una decena de vuelos, seis meses después se recupera y es el 1º de Octubre de ese mismo año nace Aerovías de México, conservando el nombre comercial de Aeroméxico y el emblema del Caballero Águila. Las prioridades de la empresa fueron consolidar el negocio así como lograr estándares de puntualidad, confiabilidad, cuidado en el manejo del equipaje y servicio para que así logran la preferencia del público. En 1989 se forma Aeromexpress, compañía de carga, y en ese mismo año se reabren los vuelos internacionales. Ya para 1992 el crecimiento que había logrado la empresa se detuvo debido a los problemas financieros.

La desregulación del espacio aéreo, propició el surgimiento de aerolíneas que provocaron una feroz guerra de tarifas, lo que afectó seriamente la participación de mercado de Aeroméxico e las rutas que dominaba. Asimismo, la llegada de más vuelos de compañías Extranjeras a México signifió un gran reto. Se invirtió fuerte en sistemas y servicios avanzados en tecnología, se buscaron socios tecnológicos para apoyar los proyectos de la empresa y se realizaron alianzas estratégicas. De la misma manera, se revisaron los productos con un enfoque centrado en el cliente. Pero ese dinamismo se frenó por la severa crisis de 1994, el más grave problema en la joven historia de Aerovías. Los bancos acreedores ayudaron a sanear la compañía, al renegociar la deuda e inyectar capital, proceso que culminó en 1995.

Para 1998 la empresa redefinió su estrategia comercial en función de sus tres segmentos de mercado –negocios, playas y fronteras- ofreciéndole productos más competitivos al cliente. Un año más tarde se marcan los objetivos a largo plazo y un modelo de negocio que permitiría alcanzar y consolidar la competitividad global, aunque manteniendo el enfoque en los cuatro objetivos estratégicos: Rentabilidad, Servicio, Mercado y Desarrollo. Posteriormente en junio de 2000 se funda una nueva alianza aérea global la cual permitiría a sus socios competir a nivel mundial y tener diversos beneficios para satisfacer al usuario, Sky Team

⁷ VerEsparza, Rafael R. Historia de las Comunicaciones y Transportes. La Aviación, p. 218

estaba formada en un principio por Air France, Delta y Korean Air, posteriormente se incorporaría Czech Airlines, Alitalia, Continental, KLM y Northwest.

Durante el 2003 se inicia nuevamente la renovación de la flota de Aeroméxico en el que se adquieren aviones Boeing 737, equipados con Winglets que permitiría un ahorro de combustible de hasta 4%.⁸ Los winglets mejoran el desempeño del avión desde aeropuertos situados en climas calurosos y a gran altitud, como el de la Ciudad de México, y contribuyen a abatir los costos de mantenimiento al reducir el desgaste de los motores. También contribuyen al excelente desempeño del avión en términos de emisión de ruido, pues le permiten despegar utilizando menos potencia de los motores.

Aeroméxico fue la primera aerolínea en ofrecer uno de los mejores servicios a sus pasajeros, permitiéndoles con su boleto electrónico realizar su trámite de documentación de sus vuelos y obtener su comprobante fiscal mediante el servicio de Web Check-in, a través del portal aeromexico.com desde 2005. Un año más tarde la aerolínea recibe el avión más grande que hasta el momento tiene, Boeing 777-200 ER, con capacidad para más de 270 pasajeros utilizándolo en la ruta México-Madrid y México-Paris. En este mismo año dan inicio las operaciones de la Empresa de Mantenimiento Aéreo (EMA). Aeroméxico es la primera aerolínea nacional en establecer vuelos regulares entre México y Japón, con la ruta México-Tijuana-Narita. En el 2007 se incorporan las rutas a Buenos Aires, Managua y San Pedro Sula, en Latinoamérica, y por otro lado, Barcelona se incorpora a la red de rutas de Aeroméxico. Aerolitoral cambió su nombre comercial a Aeroméxico Connect para vincular de mejor manera su eficiente operación con la marca del Caballero Águila. A la par se integran a su operación los jets Embraer 190 para 99 pasajeros en dos cabinas: 11 en Clase Premier y 88 en Clase Turista. En 2008 China se convierte en el nuevo destino de Aeroméxico, con dos vuelos semanales en la ruta México-Tijuana-Shanghai. También nace AM Travel, empresa de vuelos charters. 2009, aeromexico.com se renueva, ofreciéndoles a los usuarios servicios de vanguardia, orientados a mejorar su experiencia de vuelo. La estructuración de la empresa en función de sus tres segmentos de mercado negocios, playas y fronteras permite responder mejor al cliente y ofrecerle productos más competitivos.

Hoy en día el servicio de Aeroméxico se ha distinguido de sus competidores y socios comerciales debido al servicio que ofrece. Su logro va de la mano con la conquista de cuatro objetivos: Rentabilidad, Servicio, Mercado y Desarrollo.

⁸ John, Wojick, vicepresidente de ventas para América Latina y el Caribe de Boeing Commercial Airplanes. AeroMexico's First Boeing 737-700. Boeing News Releases Sept. 10, 2003

CAPITULO II. SITUACIÓN ACTUAL DEL TRÁFICO AEREO DE PASAJEROS EN AEROMEXICO.

El principal centro de Aeroméxico se encuentra en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Su operación es de aproximadamente 500 vuelos diarios y transporta más de 11 millones de pasajeros al año. Aeroméxico ofrece vuelos a varias ciudades de México, Estados Unidos y Canadá, Centro y América del Sur, así como Europa y Asia. Es miembro fundador de la alianza global Sky Team que ofrece a sus más de 384 millones de pasajeros anuales un sistema mundial de aproximadamente 13, 133 vuelos diarios a 856 destinos en 169 países, en el hemisferio norte Sky Team maneja casi el 80% de los vuelos en el mundo.⁹

Ahora bien ya dentro de la operación como tal, cuando un pasajero aborda un avión de Aeroméxico y toma su asiento para efectuar su viaje quizá no imagina la gran cantidad de operaciones y actividades técnicas, financieras, de comunicación y de servicios que intervienen para que su traslado sea eficiente, cómodo y seguro.

Todo comienza con la adquisición de un boleto. El viajero puede hacer su reservación de manera ágil gracias a la administración de sus redes, servidores y sistemas de información que le proporciona la tecnología más desarrollada. El pasajero habitual puede utilizar el programa CLUB PREMIER, que premia la lealtad de los clientes brindándoles una tarjeta personalizada, identificándolos como miembros distinguidos.

Si así lo prefiere, el cliente puede adquirir sus boletos a través de Internet, en el portal de la página de internet de Aeroméxico, en el que se ofrece toda una variedad de productos y servicios como promociones, paquetes ejecutivos y vacacionales, impresiones de pases de abordar, así como toda la información relacionada con itinerarios, destinos y aeropuertos.

El Internet ha permitido desarrollar canales alternos de distribución y vehículos de comunicación entre los consumidores y la empresa aunque hoy en día las transacciones que se realizan están muy lejos de ser rentable, pero permite establecer comunicación directa con el consumidor y contactar clientes de otros países, los cuales son accesos a los que no tendrían oportunidad sin el Internet.

Para la compra directa de sus boletos, los pasajeros de Aeroméxico tienen toda una gama de posibilidades, desde la adquisición en agencias de la empresa o de viajes hasta la utilización de tarjetas de crédito. En este rubro podemos mencionar a dos importantes instituciones bancarias y crediticias que han establecido alianzas comerciales con Aeroméxico: Banamex y American Express.

⁹ Secretaría de Comunicaciones y Transporte

2.1 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE TRÁFICO

El responsable de que todos los departamentos funcionen de la mejor manera posible es el Gerente de Estación, para ello es necesario que tenga conocimiento de todas las áreas, así como cuidar los intereses de la compañía y verificar el control de calidad en todas las áreas y aspectos.

Posteriormente tenemos al Jefe de Turno que es aquel que se encarga de la planeación y organización de todo lo relacionado con el departamento de tráfico y boletos, cabe mencionar que hay un jefe de turno por área (tráfico, equipajes y boletos).

De igual forma tenemos al supervisor de tráfico y boletos, encargado de verificar que la información y servicio a los pasajeros se realice en forma adecuada y cordial desde el momento en que adquiere su boleto, al momento de documentar y hasta que realicen al abordaje revisan orden y apariencia de las instalaciones destinadas al uso de los pasajeros.

Supervisor de lost and found, verifica a sus agentes en el rastreo, localización y entrega de equipajes u objetos perdidos y olvidados por los pasajeros, así como el resguardo de los mismos cuando estos no son reclamados, y elabora estadísticas relacionadas con irregularidades de equipajes.

La persona que brinda atención personalizada a los pasajeros es el Agente de Servicio al Pasajero, como bien su nombre lo indica, se encarga de dar asesoría y servicio así como vigilar la correcta documentación del equipaje. Otorga los medios necesarios para la protección del pasajero en cuanto a su transportación en caso de sobreventa, cancelación, pérdida de conexión o demora de los vuelos. De igual forma tenemos el Agente del departamento de Lost and Found que atiende las solicitudes del pasajero cuando por algún motivo no se entregan o localizan los equipajes, y apoya al personal de estaciones al rastreo y envío de los mismos locales o en conexión. Se encarga de recibir y enviar los equipajes que otras líneas aéreas les entreguen.

Ya en el área operativa tenemos al Oficial de Operaciones, responsable de garantizar la seguridad y operación del vuelo mientras el avión se encuentra en la pista, y cuida que los procesos de carga y balance se realicen de acuerdo a las normas de seguridad.

Existe otra área encargada de los alimentos y bebidas que se sirven en el avión, esta es Comisariato.

Por último tenemos al personal de Rampa quienes tienen la responsabilidad compartida con el personal de tráfico de ayudar a documentar el equipaje poniéndolo éste en las bandas, así como de subirlo al avión.

2.1.1 FUNCIONES DEL ÁREA DE TRÁFICO

La función del agente del servicio al pasajero (ASP) en el área de mostradores de tráfico es el de realizar la documentación del pasajero así como de su equipaje para poder llevar un control de ellos, cantidad y peso del equipaje, identificación del pasajero a través de su globalizador, hacer la protección necesaria de aquellos que han perdido una conexión, entrega del pase de abordar y acumulación de kilómetros en los programas de club premier.

En el mostrador de boletos, se realiza la venta de estos, reservaciones o se realiza el cobro de algún servicio, como es el cargo por cambio de ruta o fecha, cargo por menores sin acompañar o bien cargo por exceso de equipaje, entre otros.

La función en el área de abordaje es el realizar el abordaje de los pasajeros en las salas de última espera, detectando los posibles equipajes de mano que no quepan en el avión y detectar aquellos pasajeros con atención especial que hayan de abordar al principio o al final que los demás (pasajeros en sillas de ruedas, menores sin acompañar, etc.). De igual forma se debe de abordar y recibir a los pasajeros al pie del avión, con la finalidad de verificar que los pasajeros tengan la suficiente seguridad al ascenso y descenso del avión, corroborar con la sobrecarga el número de pasajeros y asistirlos si así lo requieren. Ya al cierre de vuelo la función es recolectar datos vía sistema que pasan a operaciones para realizar el despacho del vuelo.

Es importante señalar que la rotación del personal en las distintas áreas de tráfico ayuda a que los empleados tengan más conocimiento y por lo tanto mayor comprensión y apoyo con los compañeros de otras áreas.

Procedimiento al llegar al aeropuerto

En los mostradores, el personal de tráfico, atiende a los pasajeros para su documentación y la de su equipaje, se proporciona información y la atención es personalizada y directa, se detectan necesidades especiales, y deben ser atendidas en forma cordial a aquellos pasajeros con capacidades diferentes.

Posterior a la documentación se les solicitara a los pasajeros dirigirse a la sala de abordaje ya una vez que se haya entregado pase de abordar y se haya documentado su equipaje.

En esta área se permitirá el acceso a todo aquel pasajero que previo haya sido documentado. De igual forma se documentaran pasajeros que hayan llegado en conexión con otras líneas aéreas.

Una vez llegada la hora indicada para el abordaje, el agente asignado a esta sala procederá a solicitar que se haga el anuncio correspondiente de la salida del vuelo en cuestión.

Lista de Espera

Se lleva a cabo únicamente cuando el vuelo que se va a documentar y se encuentre sin lugares disponibles ya sea por sobreventa o restricciones del vuelo por peso y balance.

El artículo 25 de la Ley de Aviación Civil contempla la sobreventa para mantener la rentabilidad del servicio y las tarifas competitivas, por lo que ideal es que los aviones vuelen con todos los asientos ocupados, de lo contrario los costos de operación son muy altos. El mecanismo de sobreventa lo usa la mayor de las Aerolíneas del mundo para protegerse y reducir el impacto económico y es totalmente legal.

Primero se les informara a todos los pasajeros de la lista de espera que se les documentara únicamente si existen lugares disponibles al momento en que se cierra un vuelo.

No se les informara a los pasajeros el lugar que ocupan en la lista de espera, con el fin de evitar malas interpretaciones.

La documentación de los pasajeros confirmados se deberá hacer lo más rápido posible, de manera que, 30 min antes de la salida del vuelo se tenga el número de asientos disponibles para comenzar a llamarlos.

Una vez concluido el procedimiento de check-in, el personal de tráfico y en base a tiempos estipulados, deberá realizar el cierre del vuelo, para que en base a la información proporcionada vía sistema, el departamento de operaciones elabore el manifiesto de carga y balance (despacho del vuelo).

Bienvenida a pasajeros

Es la atención que debemos dar a la llegada de un vuelo, el cual puede ser nacional o internacional, y deberá estar siempre un agente de servicio al pasajero al pie del avión para auxiliarlos ya sea proporcionando información o alguna atención especial como silla de ruedas, menores sin acompañar, tránsitos sin visa, personas en conexión, etc. En algunos casos, se cuenta con el servicio de aerocares, por lo que es muy importante que, a la llegada del vuelo se encuentre ya en posición previo al descenso para poder trasladar a los pasajeros al edificio terminal.

Es importante mencionar que en el departamento de tráfico todo debe estar apegado a los procedimientos que están en el manual de tráfico que se puede consultar ya sea vía Intranet o bien en la oficina del Jefe de Turno.¹⁰

2.1.2 LA ESTRUCTURA TARIFARIA DEL TRANSPORTE AÈREO

La Ley de Aviación Civil, publicada el 12 de mayo de 1995, estableció por primera vez la liberación de tarifas de los servicios nacionales de transporte aéreo y, para evitar prácticas monopólicas por parte de alguno de los participantes y asegurar una competencia efectiva en el mercado, la propia Ley estableció un mecanismo de vigilancia, corrección y regulación tarifaria.

Estas disposiciones legales propiciaron un entorno para los servicios aéreos con nuevos conceptos, entre los que destaca la liberación de tarifas que, junto con la entrada al mercado de más líneas aéreas, contribuyó a definir un mercado de competencia en los servicios de transporte de pasajeros.

Esquema Tarifario.

Es necesario entender cómo es que se determinan las tarifas del servicio aéreo nacional como internacional de manera que cada aerolínea delimite y defina su operación del tal manera que la conformación sea optima para poder ser competitiva y ofrecer un precio justo acorde a las necesidades de obtener utilidades marginales y calidad en el servicio, la determinación es función de la comercialización del transporte aéreo y existen tres canales de comercialización: por venta directa donde el cliente se dirige directamente a la compañía aérea para contratar el transporte, venta interlineal, es la realización de un transporte completo por medio de dos o más compañías aéreas y finalmente por venta a través de agencia en donde la venta a través de agencia está muy extendida, ya que son compañías especializadas que ofrecen diversos servicios complementarios a sus clientes, como el seguro, el embalaje, transportación terrestre, etcétera.

Se debe destacar que todas las aerolíneas que buscan comercializar sus servicios tanto a nivel domestico como a nivel internacional, deben estar asociadas dentro de organizaciones encargadas de regular, normatizar y organizar las actividades de las aerolíneas reconocidas por las entidades de cada país. De entre las más reconocidas a nivel mundial y nacional se encuentran las siguientes:

OACI (Organización de la Aviación Civil Internacional): agencia especializada en la generación directa o indirecta de normas provenientes del ámbito internacional.

IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo): agrupa a más de 130 compañías de líneas regular en todo el mundo.

¹⁰ AEROVIAS DE MÈXICO S.A. DE C.V. *Manual de Tráfico*, México D.F. 2010

DGAC (Dirección General de Aeronáutica Civil): organismo descentralizado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Encargado de la administración y legislación relacionada con la aviación y la aeronáutica civil en México.

CEAC (Comisión Europeas de Aviación Civil): es una comisión de carácter consultivo que posteriormente tienen que aprobar los estados miembros.

AITAL (Asociación Internacional del Transporte Aéreo Latinoamericano): agrupa las diferentes compañías aéreas de los países latinoamericanos que prestan servicios internacionales. Su finalidad es la de mantener una estabilidad económica entre todas las compañías que la componen.

La relación del ingreso entre los pasajeros-kilómetro generados define el índice de producción o rendimiento financiero y funcional de las empresas de transporte aéreo. Por otra parte, el punto de equilibrio financiero de una empresa ocurre cuando los ingresos cubren exactamente todos los costos, esto es, en el punto en el que el nivel de ingresos tiene una utilidad igual a cero. También, el punto de equilibrio para una línea aérea se puede referir al factor de ocupación de equilibrio (FO_E), que se da igualmente para el número de pasajeros-kilómetro generados para cubrir los costos del servicio.

El factor de ocupación (FO) para el punto de equilibrio, FO_E queda expresado en función de los costos y precios unitarios:

$$FO_E = \frac{Cu}{Pu} \therefore FO_E = \frac{Pu}{Cu}$$

El precio tiene un valor máximo definido por la demanda, esto es el valor percibido o el que los compradores están dispuestos a pagar y también tiene un valor mínimo definido por los costos directos derivados de la producción y comercialización de los productos. En el rango que se encuentra entre estos valores, actúan los factores de la competencia que presionan para disminuirlos y, por otra parte, los objetivos de las empresas para obtener utilidades, que promueven el incremento de precios.

Inclusive antes de la liberación de tarifas, las líneas aéreas comenzaron la ampliación del rango de tarifas con el propósito de impulsar un aumento de la demanda, con ello provocó la diversificación de las reglas de aplicación de tarifas y el nivel de precios bajo por efecto de los mayores descuentos que se ofrecieron. Otro factor que influyó fue la recomposición de la oferta de servicios con la entrada al mercado de nuevas empresas con estructuras de costos diferentes a la de las aerolíneas que tradicionalmente atendían el mercado, con ofertas de tarifas muy bajas con relación a las del resto del mercado, lo que provocó una guerra tarifaria en los servicios nacionales.

Actualmente se tiene un ambiente de tarifas de transporte aéreo parcialmente liberadas, ya que la autoridad mantiene cierto control sobre las tarifas, por la obligación de las empresas de registrar las tarifas de sus servicios y las reglas para su aplicación para oficializarlas y ponerlas en vigor. Las funciones de registro, control y análisis de tarifas, que permanecen asignadas a la autoridad sectorial tienen el propósito de cumplir con los siguientes objetivos: Evitar que se lesionen los procesos de competencia en el mercado con tarifas liberadas, lograr el equilibrio entre las condiciones de competencia y el desarrollo de las empresas de transporte aéreo, asegurar la permanencia del servicio en condiciones favorables para el usuario, y apoyar a los programas sectoriales, en especial al del desarrollo de turismo.

El estudio y aprobación, revisión, modificación, cancelación y/o registro de las tarifas propuestas por los prestadores de servicios de transporte, eran de la competencia exclusiva de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, según lo establecía el artículo 49 de la Ley de Vías Generales de Comunicación y se aplicaban mediante un proceso regulatorio muy detalladamente explicado en los artículos 50 y 55 a 61 de la misma ley¹¹. La nueva Ley de Aviación Civil, publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 12 de mayo de 1995, estableció por primera vez la liberación de tarifas de los servicios nacionales de transporte aéreo, en las condiciones que se explican en su artículo 42 que a la letra dice:

“Artículo 42. Los concesionarios o permisionarios fijarán libremente las tarifas por los servicios que presten, en términos que permitan la prestación de los servicios en condiciones satisfactorias de calidad, competitividad, seguridad y permanencia.”

“Las tarifas internacionales se aprobarán por la Secretaría de conformidad con lo que, en su caso, se establezca en los tratados.”

“Las tarifas deberán registrarse ante la Secretaría para su puesta en vigor y estarán permanentemente a disposición de los usuarios.”

“En las tarifas se describirán clara y explícitamente las restricciones a que estén sujetas y permanecerán vigentes por el tiempo y en las condiciones ofrecidas. Las restricciones deberán hacerse del conocimiento del usuario al momento de la contratación del servicio.”

Para evitar prácticas monopólicas por parte de alguno de los agentes participantes y asegurar una competencia efectiva en el mercado de los servicios domésticos de transporte aéreo, la Ley de Aviación establece un mecanismo de vigilancia, corrección y regulación que claramente se detalla en su artículo 43, cuyo texto se reproduce a continuación:

¹¹ La regulación de tarifas de los servicios de transporte, como se aplicaban antes de la promulgación de la Ley de Aviación Civil, se consultó en la vigésimo tercera edición de la Ley de Vías Generales de Comunicación, Ed. Porrúa, México, 1993.

“Artículo 43. Cuando la Secretaría, por sí o a petición de la parte afectada, considere que no existe competencia efectiva entre los diferentes concesionarios o permisionarios, solicitará la opinión de la Comisión Federal de Competencia para que, en su caso, la Secretaría establezca bases de regulación tarifaria. Dicha regulación se mantendrá sólo mientras subsistan las condiciones que la motivaron.”

Como concepto económico, el precio es una relación formal que indica la cantidad de dinero que se requiere para adquirir una cantidad determinada de un bien o servicio, esto es, en el caso del transporte aéreo de pasajeros, el precio unitario de los servicios de una línea aérea podría expresarse por la siguiente relación:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Cantidad de dinero que recibe una aerolínea}}{\text{Cantidad de kilómetros que transporta a sus pasajeros}}$$

Para determinar la interrelación que guarda el precio con otros parámetros de operación de una empresa, se puede recurrir, en primer lugar, a la expresión que se usa para definir el índice de producción o rendimiento financiero y funcional de las empresas de transporte aéreo para fines de planeación y control es la siguiente:

$$\text{YIELD} = \text{RPKINGRESO}$$

En donde: YIELD es el rendimiento y RPK son los pasajeros-kilómetro que producen ingresos.

Por otra parte, el punto de equilibrio financiero de una empresa ocurre cuando los ingresos cubren exactamente todos los costos, esto es, en el punto en el que el nivel de ingresos tiene una utilidad igual a cero y puede establecerse por la expresión siguiente:

$$\text{RPK}_E = \frac{\text{CVuPuCF}}{\text{Pu} - \text{CVu}}$$

En donde: RPK_E son los pasajeros kilómetro generados para obtener el punto de equilibrio,

CF son los costos fijos correspondientes a un período determinado,

Pu es el precio unitario y

CVu son los costos variables por unidad.

También, el punto de equilibrio para una línea aérea se puede referir al factor de ocupación de equilibrio (FO_E), que se da igualmente para el número de pasajeros-kilómetro generados para cubrir los costos del servicio de transporte efectuado, de manera que:

$$\text{RPKxPu}$$

Siendo: ASK los asientos-kilómetro disponibles y Cu el costo unitario de operación.

De manera que si definimos que el factor de ocupación (FO) como la relación entre los pasajeros-kilómetro y los asientos-kilómetro generados, para el punto de equilibrio el factor FO_E se puede sustituye en la expresión anterior con el siguiente resultado:

$$FO_E = 1 = Cu/Pu \therefore FO_E = Pu/Cu$$

De esta manera, se definen las interrelaciones que tiene el precio con los costos, por una parte y con la razón demanda-oferta por la otra. Por esto, las tarifas tienen que relacionarse con los parámetros del servicio, como son, la distancia de las rutas, el volumen de demanda, el tamaño del mercado, el tipo de aeronave que se utilice, su alcance, su capacidad y los costos de operación que caractericen el funcionamiento de una aerolínea.

Conceptualmente, el precio tiene un valor máximo, o techo, definido por la demanda, esto es el valor percibido o el que los compradores están dispuestos a pagar y también tiene un valor mínimo, o piso, definido por los costos directos derivados de la producción, comercialización y distribución de los productos. En el rango que se encuentra entre los valores de techo y piso de precio, actúan los factores de la competencia que presionan para disminuir los precios y, por otra parte, los objetivos de las empresas para obtener utilidades, que promueven el incremento de precios. En años recientes, se ha acentuado la tendencia al libre acceso a los mercados y a la desregulación en el transporte aéreo internacional, lo que ha activado a los factores que actúan sobre los precio en los dos sentidos, esto es, para enfrentar a una creciente competencia y para lograr utilidades que permitan la permanencia en los mercados.

Las líneas aéreas han desarrollado modelos de optimización de su rendimiento financiero y de la ocupación de sus aviones que han recibido el nombre genérico de Yield Management Systems. Con los procedimientos derivados de estas herramientas, se asignan diferentes tarifas de descuento, con sus respectivas cuotas de asientos en cada vuelo, con lo que se ocupan lugares que, de otra manera no se venderían. Esto ha provocado que en la actualidad se tengan cientos de diferentes códigos de tarifas de descuento¹² que, sumadas a las de las clases tradicionales de primera, de negocios y turista, ofrecen un muy amplio rango de valores de precios, con diferentes condiciones de viaje, que dan la oportunidad de realizar un análisis estadístico de interés para conocer los precios que están pagando los consumidores por los servicios de transporte aéreo de pasajeros.

¹² En Canadá existen 700 códigos específicos de tarifas aéreas, de nueve líneas aéreas, seis de primer nivel y tres de segundo nivel, según el documento: “Fare Basis Survey, Background Information on Concepts and Methods”, Fare Analysis and International Traffic Unit, Aviation Statistics Centre, Statistics Canada

La información sobre tarifas y reglas tarifarias de todas las líneas aéreas se obtiene a través de los sistemas de reservaciones GDS (Global Distribution Systems) que, por acuerdo de IATA (International Air Transport Association), contienen esta información de todas las líneas aéreas en el mundo que participan en el mercado de los servicios de transporte aéreo, aún las que no estén afiliadas a la IATA.

Los tipos de tarifas dependen de la clase del servicio, una línea aérea ofrece para la Primera clase una tarifa, para la clase Business una tarifa y para la clase Turista ofrece entre dos y diez tarifas diferentes, de tal manera que la suma de la oferta de todas las líneas aéreas resulta en un número del orden de cientos de tarifas diferentes.

Las tarifas se distinguen por las restricciones que se imponen al usuario. Desde luego que la tarifa más alta es la del servicio sin restricción alguna y varían según la anticipación de compra del boleto, un mínimo de estancia en el lugar de destino y otras restricciones que cada línea aérea aplica a las diferentes tarifas que, por otra parte, tienen un límite de capacidad en cada vuelo. Hay que mencionar que otra circunstancia que complica la distinción de tarifas es la aplicación de promociones que cada línea ofrece de tiempo en tiempo, como por ejemplo, el obsequiar un vuelo local en la compra de un vuelo transatlántico o vender dos boletos con el precio de uno.

La diferencia de precios entre las temporadas llamadas alta y baja, según es la demanda de los servicios, se deben a que en la temporada alta se eliminan las tarifas especiales de descuento por lo que sube el precio promedio general.

2.1.3 SISTEMA DE RESERVACIONES

Actualmente las reservaciones están tomando una importancia a nivel mundial, por ejemplo han incursionado en el campo de renta de automóviles, restaurantes, hoteles, cruceros, espectáculos y de igual forma en líneas aéreas.

Con un sistema de reservaciones se tiene un mejor control de los espacios disponibles, así como las promociones de una línea aérea. Además permite elevar los niveles de servicio a los clientes al asegurarles un espacio en cualquiera de nuestros vuelos.

El sistema de reservaciones permite al operador cumplir con estándares internacionales de operación en las áreas de tráfico, operaciones y reservaciones.

Con la implementación del sistema se mejorara la calidad del servicio al cliente, reduciendo tiempo y costos.

Ventajas del sistema

Es de fácil utilización, el sistema proporciona gráficos lógicos permitiendo jornadas más eficientes. A su vez tiene una tabla de progresos la cual mantiene un sumario detallado en cada fase de trabajo, definiendo documentos y mensajes listos para ser enviados.

El sistema proporciona un mensaje detallado, indicando la distribución de carga en el avión, al cual se le conoce como reporte de instrucción de carga, de igual forma muestra un gráfico que monitorea el balance de acuerdo a los cambios de los pesos del avión.

Otra ventaja, es que en todo momento tenemos información del vuelo, de la capacidad que tiene, cuantos asientos disponibles, mapa de asientos, si existe un pasajero con algún servicio especial, entre otros. El sistema integral tiene la particularidad de estar enlazado con reservaciones y registra automáticamente los cambios o alteraciones que un previo cierre tenga hasta ese momento, además cuanta con varias opciones de impresión de manifiesto y recuperación de información.

Por último el sistema tiene registrado los nombres de aeropuertos nacionales e internacionales de todo el mundo, así como el clima.

Cada área para la operación del sistema tiene cierta responsabilidad, es decir; el área de tráfico se encarga de generar los datos de pasajeros y equipaje, para cada cierre de vuelo, CRC Reservaciones publica la programación de vuelos regulares de itinerario, charters, secciones extras, etc., así mismo genera la disponibilidad de espacios reservados para cada vuelo, Centro de Control operacional (c.c.o.) es el encargado de llevar a cabo la actualización de matriculas por cada vuelo, en la programación diaria del sistema, Operaciones es el área que genera el manifiesto de peso y balance e información complementaria del mismo, Planeación Estratégica se encarga de solicitar las altas y bajas de usuarios del sistema (tráfico, operaciones, sistemas y reservaciones), por último en departamento de Sistemas proporciona soporte técnico, como es: dar de alta impresoras, configuración del sistema, mantenimiento e instalación de las terminales.

2.3 EQUIPAJE

Son aquellos artículos que por motivos de comodidad, confort y conveniencia relativos a su viaje, la persona desea transportar.

2.3.1 REGLAMENTACION NACIONAL E INTERNACIONAL

La aeronáutica comercial está basada en las reglamentaciones establecidas por la Ley de Aviación Civil y IATA (International Air Transport Association).

El artículo 50 de la Ley de Aviación Civil indica que “en servicios de transporte aéreo nacional, los pasajeros tendrán derecho al transporte de su equipaje dentro de los límites de peso, volumen o número de piezas establecidos en el reglamento y disposiciones correspondientes, y al efecto se expedirá un talón de equipaje. En vuelos internacionales, dichos límites serán los fijados de conformidad con los tratados.”

De acuerdo al artículo 61 de la Ley de Aviación Civil, “los concesionarios o permisionarios de los servicios de transporte aéreo nacional, serán responsables por los daños causados...al equipaje en transporte.

El concesionario o permisionario será responsable del equipaje facturado desde el momento que expide el talón correspondiente hasta que entregue el equipaje al pasajero en el punto de destino.”

El artículo 62 de la Ley de Aviación Civil indica que “la indemnización por la destrucción o avería del equipaje de mano será de hasta cuarenta salarios mínimos por la pérdida o avería del equipaje facturado la indemnización será equivalente a la suma de setenta y cinco salarios mínimos.”

Para el pago de indemnizaciones se tomara como base el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal, en la fecha que ocurran los daños.

La resolución IATA 739 indica que no se podrá transportar el equipaje de pasajeros que no hayan abordado el vuelo, es decir, que no se podrá enviar equipaje viajando solo, a menos de que se trate de equipaje sujeto a control de seguridad, por ejemplo, equipaje Rush.

Con base a la Resolución IATA 740 todo el equipaje que se encuentre bajo custodia del transportista debe ir perfectamente identificado con los datos personales del pasajero, así como contar con la etiqueta de equipaje documentado con los datos del vuelo en que viaja el pasajero. Esta etiqueta de equipaje puede ser automatizada o bien, haber sido elaborada de forma manual. Así mismo, es necesario utilizar las etiquetas requeridas de acuerdo al tipo de equipaje documentado, por ejemplo, las de frágil, minusválidos, rush, etc.

Asimismo en el ámbito internacional también se encuentran los siguientes convenios:

Convenio de Varsovia de 1929

Define entre otros aspectos, la responsabilidad del transportista en los casos de pérdida, avería y demora. Se divide en seis capítulos:

1. Objeto y definiciones
2. Títulos de transporte
3. Carta de porte aéreo

4. Responsabilidad del porteador
5. Disposiciones relativas a los transportes combinados
6. Disposiciones generales y finales

Posteriormente fue modificado por el Convenio de La Haya en 1955 y por el Convenio de Guadalajara de 1961.

Convenio de Chicago

El 7 de diciembre de 1944 fue firmado el Convenio de Chicago. Consta de un Preámbulo y 96 artículos, que comprenden todos los aspectos de la Aviación Civil. Establece obligaciones y privilegios que han de observar los estados contratantes. Establece las normas y métodos internacionales recomendados, para regular los procedimientos de operaciones aéreas, de navegación y cualquier otra actividad aérea, instando a los estados participantes a que adecuen las instalaciones y servicios que posibiliten el mejor desarrollo del transporte Aéreo.

A parte de los 96 artículos que conforman el Convenio, éste cuenta además con 18 Anexos, entre estos se encuentran el Anexo 11, que trata sobre los Servicios de Tránsito Aéreo, el Anexo 12, que trata sobre la Búsqueda y Salvamento y el Anexo 13, que trata sobre la Investigación de Accidentes Aéreos.

Convenio de Roma de 1952

Básicamente el presente convenio trata de organizar internacionalmente una indemnización a terceros en tierra por daños y lesiones causados por aparatos en vuelo, incluyendo también despegue y aterrizaje.

Convenio de Tokio de 1963

Convenio sobre infracciones y ciertos otros actos cometidos a bordo de aeronaves y se realizó con el objetivo de establecer normas de actuación en el caso de delitos efectuados a bordo de la aeronave, defendiendo la jurisdicción del país de bandera del avión y las facultades del comandante, que incluyen, entre otras, la de detención del agresor.

Los procedimientos a los que se apega Aeroméxico para el manejo profesional del equipaje están basados en las resoluciones IATA y en la Ley de Aviación Civil, mismas que consideran en todo momento la seguridad de los pasajeros y la aeronave.

CAPITULO III. PROPUESTA PARA MEJORAR EL TRÁFICO AÉREO DE PASAJEROS SIGUIENDO EL MODELO MICHAEL PORTER.

A través de los análisis de rivalidad propuestos por Michael Porter, han demostrado la utilidad del mismo para la mejora de las condiciones de competitividad en diversos sectores.

Para poder permanecer en un mercado competitivo, es necesario que la empresa supere a sus competidores y, para ello, necesita crear y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Es cierto que en el contexto en el que actualmente vive Aeroméxico puede encontrarse en cierto momento con una situación que presenta claramente una ventaja competitiva que le permite superar momentáneamente a sus competidores, refiriéndome a la desaparición de Mexicana de Aviación, pero las únicas ventajas competitivas que pueden sostenerse a lo largo del tiempo son las que se crean como resultado de un esfuerzo consciente y debidamente planificado¹³. Así Aeroméxico podrá crear condiciones externas e internas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios.

Para que la ventaja competitiva sea útil, es necesario que sea sostenible, es decir, que Aeroméxico pueda mantenerla durante cierto tiempo. En primer lugar, debe tener su origen en un punto fuerte de la empresa, a tal efecto se propuso los cuatro parámetros diferentes (tabla N° 1) que así mismo son controlados por la empresa. En segundo lugar debe contar con características tales que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

Recordaremos que la empresa debe contar con una reactualización constante de las ventajas competitivas ya que como vemos, todos los mercados viven en un continuo proceso de transformación, lo que implica que pueden cambiar las condiciones que en un determinado momento, permitieron a una empresa generar una ventaja competitiva, si esto sucede la empresa pierde su posición de privilegio. Estos procesos se reflejan en los cambios que están sufriendo las aerolíneas como son nuevos dueños, cambios de gerencia, etcétera. Además, la ventaja competitiva puede ser copiada o superada por un competidor, lo que conduce a las mismas a una pérdida de la ventaja competitiva inicial.

Con el fin de generar ventajas para la aerolínea, se puede actuar en aspectos tales como: nuevas necesidades detectadas en los usuarios y pasajeros; surgimiento de nuevos segmentos de mercado; aplicación de nuevas tecnologías; tendencias sociales y económicas de la población; debilidades de los competidores, entre otros.

¹³ Michael Porter. *Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. C.E.C.S.A. México. 1999. Pp. 35

Es importante mencionar que el Modelo de Porter no fue diseñado para analizar la situación de la empresa en forma individual, sino las de los sectores en los que éstas actúan. Sin embargo, es obvio que una vez analizado el sector, Aeroméxico podrá determinar cuál es su situación dentro de él.

Ahora, para los fines de guiar a los empresarios de las compañías aéreas, éstos no sólo deberán determinar la forma en que esas cinco fuerzas inciden en su área de negocio, sino también como actuar en ese contexto. La Tabla N°2 ayudará a determinar la forma en que las empresas pueden utilizar a su favor, las cinco fuerzas que determinan la estructura del sector y, en especial, cómo generar ventajas competitivas sostenibles.

Una vez definidas cada una de estas fuerzas, el objetivo básico de las empresas deberá ser invertir el efecto de las mismas cuando inciden negativamente en las empresas, y consolidar y/o potenciar las fuerzas que inciden positivamente en las empresas.

Para proceder al análisis del sector siguiendo el Modelo de Porter, es necesario aislar y evaluar por separado los factores que determinan el nivel o la influencia que tiene cada una de las cinco fuerzas que influyen en el sector. Este análisis debe realizarse centrándose en los factores determinantes. Es decir, los elementos que causan la aparición y/o el nivel de impacto que alcanzan las cinco fuerzas en el sector (ver tabla N° 3). Esto ayudara a la empresa en estudio a lograr ventajas que la coloquen en situación privilegiada respecto a sus competidores actuales o futuros. En la tabla N° 4 se presentan los aspectos claves de la competitividad, lo que ayudará a clarificar aún más lo hasta ahora mencionado.

3.1 GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Con esto me refiero a determinar cuáles son los puntos fuertes de la empresa con el fin de aprovecharlos. La indagación acerca de la rivalidad existente entre los competidores actuales del sector ha podido demostrar que en realidad no hay una clara estrategia de cómo diferenciarse entre ellas. Es necesario conocer que las necesidades de los clientes cambian, surgen nuevos segmentos de mercado, cambian los hábitos de los pasajeros, esto sólo puede lograrse mediante una segmentación de mercado, de lo contrario el cliente no percibe la diferencia entre un servicio u otro. La experiencia ha demostrado, que muchas veces, emprender una guerra contra la competencia es la mejor manera de que todos terminen perdiendo. Es importante que las empresas cooperen para crear y promover un mercado más amplio y competir en el momento de querer tomar una parte de ese mercado.

La característica del Mix Marketing de una empresa, mediante el análisis de su producto, su logística, su distribución y su nivel de precio ha demostrado que prácticamente entre las empresas no existe lo que se conoce como *valor agregado*, concepto básico para comprender quién tiene el poder en la prestación de servicio. Esto puede verse expresado a través del análisis de las encuestas a

los pasajeros, ya que los mismos valoran servicios similares entre una y otra Aerolínea.

Otro factor importante que debe mencionarse es construir la *lealtad* del cliente a través de una relación a largo plazo. Esta relación es de suma importancia ya que da a la empresa un mayor valor agregado y muchas veces puede ser la clave del éxito.

Crear un producto competitivo por parte de la Aerolínea, significa reconocer cuales son las necesidades más importantes, mediante la experiencia que tengo laborando en el AICM detecte en los pasajeros que hacen uso del transporte aéreo resulto ser la puntualidad y la seguridad lo que se logra a través de dotar a la empresa con el equipo de vuelo apropiado y en condiciones para poder satisfacer estas necesidades que para un pasajero son básicas.

Reconocer cuáles son las fortalezas de la empresa significa poder construir una ventaja que por sobre todo sea sostenible en el tiempo y que por sobre todo sea difícil a la competencia poder copiar. Esta posición de privilegio le permitirá a la empresa desarrollar ventajas cada vez más perfeccionadas. El conocimiento del entorno debe llevar a la empresa a responder de manera rápida al mercado en el cual está actuando, tomando en cuenta que los cambios se producen de manera rápida y en la cual la aerolínea debe actuar de manera inmediata a fin de no correr el riesgo de ser reemplazada por competidores que saben actuar con mayor rapidez.

Es importante elevar los niveles de eficiencia en la capacidad de dirección y organización, ya que de esta manera se logrará una mejor gestión de los recursos, por lo que la intuición y el manejo familiar ya no serían válidos, más aún si la empresa se propone buscar ventajas competitivas basadas en la diferenciación.

Si la empresa logra determinar una clara segmentación de sus mercados podrá ir en búsqueda de ventajas para cada segmento con un valor agregado apropiado a cada uno y que los clientes lo perciban como tal. Se puede decir que la situación ideal es que la empresa desarrolle o consolide sus ventajas competitivas a partir de sus puntos fuertes, no de situaciones coyunturales externas, ya que éstas son las ventajas que tienen mayores probabilidades de mantenerse a medio y largo plazo; es decir, de convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

3.2 PROPUESTAS

A continuación se propone retomar cada una de esas fuerzas a los efectos de determinar las recomendaciones, luego de haber analizado la incidencia de cada una de ellas.

Para intentar disminuir el *poder de negociación de los compradores*, las posibles estrategias son las siguientes: no concentrar las ventas en muy pocos compradores, como regla general las empresas aéreas debieran no depender en

más de un 50% de sus ingresos de un único comprador; mantener una información fluida con los compradores, evitando que tengan que recurrir a otras fuentes de información; generar diferenciación a través de un valor superior del producto. Utilizar la innovación como herramienta clave de la diferenciación; si bien se ha comprobado que en el sector del transporte aéreo, la demanda es sensible al precio, éste no debe ser el único elemento de marketing a utilizar para reactivar la demanda. Las promociones de precios son una estrategia que debe ser utilizada en ciertos momentos y circunstancias, pero nunca en forma permanente ya que se afecta la rentabilidad del sector en su conjunto; generar imagen de marca es quizá la más adecuada para generar una de las ventajas más sostenibles en el tiempo para una empresa prestadora de servicios. Esto se logra con comunicación adecuada, pertinente, sistemática con los diferentes públicos de la organización, pero también se alcanza un posicionamiento adecuado cuando la promesa del servicio se corresponde con lo efectivamente brindado.

Para evitar el *ingreso de nuevos competidores* al sector, las empresa aérea podría considerar plantear una estrategia de diferenciación basada en el producto, pero no sólo en los aspectos tangibles del mismo sino también en los intangibles, entendiendo por tales los vinculados a cómo se presta el servicio; la presencia de una marca fuerte, ya posicionada en el mercado, actúa como barrera para el ingreso de nuevos competidores. La inversión en comunicación y calidad en la prestación de servicios son factores importantes a determinar como así también generar poder de marca; si bien un primer análisis nos permite afirmar que el sector de transporte aéreo requiere de una inversión inicial importante, en los últimos años la realidad nos ha demostrado que con formas de adquisición de equipos como *leasing*, el capital necesario para emprender un negocio aéreo nos resulta una barrera tan fuerte como lo era en épocas anteriores. La reinversión permanente en equipos ha de ser parte de la política empresarial para disminuir los efectos de esta barrera. El tema del equipo de vuelo es una de las herramientas importantes a la hora del armado del producto transporte aéreo, según la propuesta efectuada oportunamente en el esquema de un producto competitivo; el lograr ventajas competitivas, entendiendo por tales el poseer un nivel de rentabilidad por encima de la media del sector, significa quizás la barrera de ingreso más importante que puede generar una empresa aérea frente a esta amenaza del ingreso de nuevos competidores.

La presencia de los *productos sustitutos* es también una variable que la empresa debe considerar, ya se ha demostrado anteriormente, que frente a una baja en los precios, la demanda que habitualmente viaja en colectivo, se dirige al transporte aéreo. Algunas opciones estratégicas podrían ser utilizar las promociones de precios para los segmentos más sensible a esta variable del marketing, pero siempre evitando la guerra de precios con los competidores. El foco debe estar centrado en el sustituto, no en el sector aéreo, desde la mirada del precio promocional. Mantener permanentemente la relación precio/calidad, más allá de las promociones de precios que se efectúan; Recordar siempre que asientos vacíos en un avión no se pueden recuperar. Las compañías aéreas americanas y europeas han comprendido esto hace tiempo, ofreciendo posibilidades de

descuentos en aeropuerto antes de embarque para evitar salir con asientos vacíos; actuar sobre las preferencias de los usuarios, el estudio ha demostrado que los pasajeros poseen una favorable propensión al cambio sin pueden acceder al avión, lo prefieren como medio de transporte.

Así mismo otro punto clave es la modernización y tecnología de punta, el crecimiento de la economía, el turismo, la revaluación y la competencia entre aerolíneas, han disparado el tráfico aéreo de pasajeros en el país, es decir el aumento en el tráfico se ha vuelto una constante en los últimos años y debe propiciar un mejoramiento de la infraestructura aérea de México.

El duopolio Aeroméxico – Mexicana paulatinamente ha ido terminando, principalmente desde la suspensión de operaciones de Mexicana de Aviación del pasado 27 de Agosto. El sector ha mostrado una mayor apertura de acorde a la economía de libre mercado que se ha establecido en el mundo capital. Surgen un mayor número de organizaciones relacionadas con este rubro, lo que fomenta una competencia en donde las empresas se tienen que adaptar a las condiciones imperantes del mercado para captar el mayor número de posibles consumidores, y de esta manera poder satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, un plan de acción para contrarrestar lo anteriormente mencionado sería tener que modificar sus tarifas e implementar nuevas estrategias para abarcar el mayor número de sectores. Como ejemplo de algunos mecanismos para hacer frente a estos cambios, conseguir clientes y llegar al público meta, tenemos lo siguiente: reducción de precios, servicios agregados (Gran Plan), promociones novedosas, especialización en el servicio y la atención al cliente y programa de lealtad (acumulación de kilómetros).

En tiempos difíciles, para cualquier empresa lo importante es retener y mantener a sus clientes. En relación al programa de lealtad lo fundamental es crear una expectativa y cumplirla. En un proceso tan complejo como es una aerolínea, las probabilidades de cometer algún error, ya sea tecnológico, humano o de infraestructura son altas. Por lo que una parte importante del programa de lealtad, no solo es retener a los clientes actuales sino recuperar a los pasajeros que puedes potencialmente perder al equivocarte.

Cabe señalar que dentro de la industria aérea se han dado alianzas estratégicas como fuente de ventajas competitivas, una buena parte de las alianzas surgen con un enfoque de ahorro, la industria de la aviación es una industria sumamente regulada y de costos fijos muy altos. El realizar alianzas estratégicas permite incrementar la oferta de valor a los pasajeros; en el caso específico de acuerdos con otras aerolíneas les permite llegar a más destinos, que por regulación de algunos países, sería imposible.

Los altos precios del petróleo han sido el reto más grande en el último año y lo seguirán siendo en el futuro para el transporte aéreo de pasajeros. De acá se

desprenden los esfuerzos de las aerolíneas por modernizar su flota, buscando aviones más eficientes en consumo de gasolina y de implementar la última tecnología en procesos de ventas y reservas para disminuir sus costos de operación.

Con respecto a la *rivalidad existente en el sector*, las empresas aéreas que actualmente conviven en el mercado, no han sabido diferenciar sus servicios, siendo similares unos de otros. La única estrategia diferenciadora es la banda horaria. En el caso de servicios pre y post aéreos como el nivel tarifario, aún con la baja reciente de tarifas, podría decirse que existe un constante monitoreo de la competencia a fin de tratar de copiar los servicios. Algunas propuestas considerar la adopción de un sistema de medición de calidad de servicios de forma sistemática, considerando la propuesta de relacionar el servicio esperado con el servicio recibido; no circunscribir el análisis de calidad a la simple medición del grado de satisfacción con el servicio ya que conduce poco a conocer la verdadera calidad e identificar claramente las deficiencias del mismo; evaluar en forma simultánea las expectativas y las percepciones de los pasajeros de manera tal que se puedan generar estrategias destinadas a mejorar el valor global del servicio. Implementar un estudio que permita concretar una segmentación del cliente del transporte aéreo, a los efectos de poder detectar que existen distintos niveles de necesidades, que van desde la puntualidad y un buen servicio a bordo por lo que al pasajero no le interesa una tarifa baja, hasta las necesidades de aquel pasajero que valora un tiempo corto de viaje, no se preocupa por recibir un servicio de catering y que sobre todo prefiere pagar una tarifa baja. Tomando en cuenta este punto creo que el recibir un buen servicio implica desde que el pasajero se presenta al mostrador hasta la recepción de su equipaje, en este último punto creo que es importante que el agente de servicio al pasajero tenga un mayor cuidado al documentar el equipaje del pasajero ya que últimamente se han visto más fallas en la demora o pérdida del equipaje y probablemente esto pudiera reducir si sugerimos al pasaje que su maleta lleve siempre un identificador con todos sus datos y copia de su itinerario dentro del equipaje para de esta manera al encontrar una maleta sin etiqueta o en un destino diferente al del pasajero sea posible contactarlo y así evitar un gasto innecesario en compensación por demora o pérdida de equipaje.

Para que la Industria Aérea en nuestro país se consolide es necesario elevar la calidad de los servicios que presta la Aerolínea en estudio. Tal y como se menciona los objetivos que pretendió la política de desregulación en el mercado aéreo, en el que establecía que no se enfocaba exclusivamente a una competencia tarifaria, sino que cada una de las Aerolíneas deberían ofrecer los mejores indicadores de calidad, atención al usuario, manejo de carga, facilidad de acceso en el servicio y capacidad del personal operativo.¹⁴

¹⁴ Fernando García (1994). “La Guerra de Tarifas vuelve a las aerolíneas más Competitivas”. Periódico Aeropuerto. Año VII. Tomo 9°. Ed. No. 188 p.5

El decremento en la calidad del servicio se ve principalmente afectado en ciertas áreas operativas, principalmente las que se encuentran en contacto con la atención al pasajero, como son las áreas de tráfico, tripulación, ventas, reservaciones, entre otras.

Algunos directivos perciben el servicio como un “bono”, un “extra”, que las empresas añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer nuevos negocios con ella, es decir, una de las prioridades estratégicas es diferenciarse a través de dar a sus clientes un servicio superior, de tal forma que el pasajero reciba más de lo que espera por su dinero. Esto se logra al diseñar productos, servicios y procesos que les permitan dar valor superior e incrementen la satisfacción y preferencia de sus clientes.

La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente elaborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicios, de todas maneras provocará irritación entre los clientes.

Ahora bien en la medida en que más entramos en contacto con la alta tecnología, más deseamos un alto nivel de toque humano. Servicio personalizado.

Las personas siguen apreciando y recompensando el trato cálido y las ayudas y apoyo que reciben de otros seres vivientes reales, no importa lo informatizada o automatizada que esté la sociedad. Seguirán sonriendo cuando usted las llame por su nombre o cuando les suministre información o ayuda que no esperaban.

Otro de los beneficios que produce un sistema de calidad del servicio es que más clientes se quejan. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno, las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas, que de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa.

Los clientes que tienen la oportunidad de presentar sus quejas a la empresa muestran una menor tendencia a comentar sus problemas en sus círculos sociales.

De manera que en este punto para mejorar la calidad en el servicio es sonreír y ser amable en todo momento, decir *por favor* y *gracias* no basta para brindar un buen servicio. En cambio, el cumplimiento de los procedimientos y la calidez son fundamentales, debemos asegurarnos de mostrar las ventajas de los productos que le ofrecemos a los pasajeros, preguntarles lo que quieren y asegurarnos de que lo reciban, si esto no es posible ofrecerles una explicación, si perciben que hacemos nuestro mejor esfuerzo querrán regresar y lo más importante demostrar respeto en todo momento.

Asimismo la calidad está implícita en la puntualidad, en la salida de los vuelos, en la entrega rápida de equipajes al usuario, en la atención al pasajero, en la reservación de asientos y llamadas de atención, todo ellos son parámetros que miden las Aerolíneas para analizar su nivel de eficiencia de los servicios que proporcionan a los pasajeros.

Con respecto al tema del poder *de negociación de los proveedores*, los mismos no son vistos como una fuerza competitiva. La razón se fundamenta en que en el caso de los proveedores del sector de la aviación comercial, cada compañía elige la empresa que actuará de proveedora, como es el caso del *catering*, por lo que la aerolínea elige a la que mejor precio y servicio le ofrece, por lo que alguna de las propuestas para tomar en cuenta son establecer alianzas estratégicas con los proveedores, evitando las batallas para evitar lograr que sus proveedores bajen sus precios. Monitorear la influencia que puede llegar a ejercer los distintos sindicatos que agrupan a los distintos trabajadores del sector, los cuales sin lugar a dudas presentan una fuerte influencia a la hora del planteamiento de estrategias internas que pudieran afectarlos. También es importante destacar la valorización de sus recursos humanos, potenciando sus capacidades a través de la capacitación constante y como parte activa de la empresa, sus relaciones con el cliente, a los efectos de conocer cuáles son sus necesidades y sobre todo logrando la fidelidad del mismo, teniendo en cuenta que es más fácil mantener a un cliente que buscar nuevos clientes. Para esto la empresa debe conocer quién es su cliente y acordar que a partir de necesidades diferentes se puede lograr una variedad de servicios que abarque desde tarifas bajas hasta servicios VIP. Por último, el poder de sus redes utilizarlos para llegar a mejorar ese mercado, haciendo una severa selección de sus canales de distribución, los que deben comprometerse con un servicio de calidad, en especial atención a las Agencias de Viajes, principal distribuidor de las empresas aéreas.

Es importante señalar que para que las Aerolíneas enfrenten su difícil situación es necesario que cuenten con empleados calificados y con puestos de trabajo seguros. Las repercusiones en el personal, son parte esencial para el funcionamiento de la prestación de servicios que ofrecen las empresas de transporte.

La capacitación es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Ésta es importante, porque permite consolidar la integración de los miembros de la organización, mayor identificación de la cultura organizacional, disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial, alta productividad, promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo y por último aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123 Fracción XIII se señala que: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán

obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”¹⁵

Cabe mencionar que en la actualidad la capacitación es muy costosa y por tal motivo las Aerolíneas retrasan o niegan el adiestramiento periódico. Así mismo limitan la productividad de la misma empresa.

Dominar principalmente el inglés y otros idiomas es una herramienta útil en cualquier campo laboral especialmente en la industria del turismo por lo que incluirla en los programas de capacitación sería importante.

¹⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1994). ed. 107ª. Ed. Porrúa, S.A. México, D.F., p115.

CONCLUSIONES

A lo largo de los años hemos visto que Aeroméxico ha desarrollado un papel fundamental en la historia de la aviación de México, aunque no fue la primer aerolínea comercial en crearse se ha consolidado como la línea aérea transcontinental más grande de México, creada con capital cien por ciento mexicano, observamos que ha pasado por un proceso de desincorporación paraestatal y después de un largo proceso actualmente Aeroméxico fue transferida a la iniciativa privada siendo su nuevo dueño un grupo de varios empresarios mexicanos liderados por Banamex.

Según se ha planteado en el resumen de la presente tesina, en los últimos años se ha podido observar un interés por parte de las empresas del sector del transporte aéreo en mejorar la competitividad; sin embargo hay una notoria falta de conocimiento acerca de cómo generar estrategias conducentes a tal fin. Debido a la situación del entorno y los cambios del contexto propiamente mencionado, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias y la elección más común recae en la reducción de las estructuras, conocida con el nombre de ajuste. Esta reducción aparece como condición necesaria, pero no suficiente para el mejoramiento de la competitividad.

La búsqueda de ventajas competitivas puede producirse orientando la visión hacia dentro de la empresa o hacia su exterior. Este proceso debe ser el objeto y el resultado de la aplicación de forma permanente y continuada de los principios de la planificación a medio y a largo plazo, conformando un esfuerzo que debe estar basado en la racionalización económica del uso de los recursos y en la adecuación de la empresa a las características y condiciones imperantes en el entorno. Esto puede lograrse si existen criterios claros y precisos en los niveles de dirección de la organización.

La industria aérea se ha caracterizado por caer frecuentemente en guerra de precios, por lo que se sugirió para diferenciarse de la competencia fue el crear una estrategia de posicionamiento sólida, no buscar un servicio de commodity sino buscar una estrategia para invertir en sus productos, crear una marca, diferenciadores, recordemos que anteriormente el eslogan de Aeroméxico era “la aerolínea más puntual del mundo” vemos que eso dejó de ser cada vez son mayor las demoras y cancelaciones de vuelos. El concepto básico es tener diferenciadores y comunicarlos de una manera que no compitas con otros participantes que no cuenten con otra ventaja más que el precio, y alejarte en su momento de la presión en las tarifas y salir adelante. Lo anterior te permite tener una visión a más largo plazo que estar sujeto las olas de la economía o de los competidores.

En ningún país del mundo compiten tantas aerolíneas en el mismo mercado, actualmente en México, aunque se tiene la percepción de que Aeroméxico es el único participante; a Tijuana vuelan 5 aerolíneas, a Monterrey viajan 4, en Guadalajara participan 5 y en la ciudad de México, 7. Definitivamente la

competencia se ha convertido en un reto adicional. Entre más competidores existan te obligan a seguir enriqueciendo el portafolio de productos y a revisar los segmentos que estas atacando, lo que ha pasado con los competidores de esta industria, salvo algunos casos excepcionales, es que todos se van al mismo segmento; por lo tanto, si llegan al mismo segmento y no tienen diferenciadores que sean atractivos para pasajeros, terminan compitiendo por precios. En ningún país del mundo compiten tantas aerolíneas por los mismos mercados y con los mismos segmentos, como consecuencia la industria aérea en México tiene tantos problemas de calidad debido a que no necesariamente las nuevas aerolíneas traen propuestas innovadoras.

En una industria con crisis tan recurrente, el modificar continuamente las estrategias y perder el enfoque es muy común, se sugiere tres puntos focales para toda la estrategia de Aeroméxico, lo primero es la marca y el producto, la segunda es el personal, y lo tercero son los márgenes de operación, estos puntos focales son la base de la diferenciación. Es muy fácil perder el enfoque en las crisis, no se debe caer en la tentación como cabeza de negocio, de afectar al personal y sacrificar el servicio que ofreces por ahorrar por el contrario se debe seguir peleando por que los costos bajen, a través de los proveedores pero sin afectar al pasajero.

Lo importante es cumplir con las expectativas de pasajeros cada vez más exigentes al consumir el servicio, es decir, salir a tiempo, llegar a tiempo, ofrecer comida de calidad a bordo, mantener un mismo estándar en el servicio, ofrecer películas, seguir un mismo proceso en el aeropuerto, no perder el equipaje ya que finalmente es lo que el consumidor está comprando. Si tu modelo de negocios es dar un servicio diferenciado y los viajeros están dispuestos a pagar más por un mejor servicio, no caigas en la tentación de perderlo en una crisis que a lo mejor dura un par de años porque entonces te va a costar muchísimo más recuperarlo.

El principal problema quizás radique en que en muchas ocasiones la aerolínea y sus directivos no se preocupen lo suficiente como para detectar y mantenerse atentos a los cambios que se producen en su entorno. El monitoreo del contexto competitivo es fundamental para detectar esos cambios que constituyen la fuente más relevante de oportunidades para lograr el desarrollo de verdaderas y estables ventajas competitivas que aseguren la subsistencia y permanencia de la empresa a largo plazo.

El por qué de las Fuerzas Competitivas del modelo de Michael Porter se tomó como base para que las empresas puedan crear barreras lo suficientemente fuertes como para superar a sus competidores mediante una planificación a medio y largo plazo. El transporte aéreo es el medio más eficaz para el acceso de México a los mercados mundiales, así como la afluencia de visitantes a nuestro país. Un fuerte sistema de transporte aéreo es un elemento esencial para aumentar la competitividad.

En la industria de las líneas aéreas se ha visto la importancia que tiene el conocer a los clientes, y lo importante que es saber cuál es el precio adecuado del servicio, para el cliente adecuado y en el momento adecuado. Todo lo cual puede significar la diferencia entre una empresa rentable y la quiebra.

Aeroméxico es una de las aerolíneas más importantes de México. La cantidad de vuelos que tiene y las alianzas que tiene con otras aerolíneas (sky team) la ubican en una posición estratégica de enorme importancia, es decir el destacado papel que juega la compañía nacional y naturalmente la significación que tiene el tráfico aéreo para el turismo del país, especialmente el que tiene su origen en los Estados Unidos. Esta fusión de compañías complementarias, permite reducir los costos y aumentar los ingresos, es decir generar importantes sinergias, gracias a la optimización de las redes, que se apoyan en dos potentes terminales de embarque (hubs) con esto nos referimos a que se busca aprovechar las ventajas operacionales que cada aerolínea tiene buscando reducir tiempos de conexión entre vuelos, haciendo más atractiva la oferta, o acortando distancias y mejorando la conectividad entre rutas de ambas aerolíneas para ser más óptimos y competitivos en el mercado con ello tendremos una ventaja visible ante el cliente como una amplia red con numerosos vuelos y la posibilidad de combinar tarifas, una oferta de vuelos coordinados que permite multiplicar las posibilidades de viaje y un programa común de fidelidad.

Sin embargo la demanda por sus servicios ha disminuido con la crisis debido al alto costo de la turbosina tanto que no solo Aeroméxico sino las demás aerolíneas se han visto obligadas a tomar diversas acciones como aumentar el precio del pasaje, cobrar impuestos por seguridad aérea, cobrar por cada una de las maletas con las que se viaje, y lo más importante, cancelar algunos de sus vuelos y suprimir destinos. Además el complicado entorno económico y la actual crisis en Estados Unidos dificultan las expectativas del sector de la aviación.

Como podemos ver el mundo de la Aviación Civil de Pasajeros es interminable, para buscar una posible solución a esta problemática se debe trabajar apegándose a los procedimientos que causen inseguridad, ahorrando, prestando un servicio de calidad, con calidez humana y una sonrisa. Así, el cliente seguirá prefiriendo Aeroméxico por su servicio, puntualidad, confort y seguridad.

Asimismo se debe seguir desarrollando un transporte aéreo seguro y eficiente, cuya rentabilidad se mida no solo en términos económicos sino desde un punto de vista social y para que el sector del transporte aéreo siga contribuyendo a la expansión del turismo que tantos beneficios están en condiciones de prestar al país.

Como se puede observar a lo largo de la historia de Aeroméxico así como la de cualquier gran empresa, el resultado del éxito es el reflejo de una buena administración.

Dado que el sistema está íntimamente ligado a la interacción humana, y que se tiene la presencia física de los clientes en la organización, esto obliga a plantear estrategias orientadas a satisfacer no sólo con las características propias de servicio sino también con las características físicas de la organización. Cuando un usuario realiza un trámite a alguna dependencia no se conforma con la atención que recibe, sino que también juzga la calidad de las instalaciones en su conjunto.

Quien está al frente de una dependencia o área de atención al público debe de estar atento para responder rápida y eficazmente a las quejas de los usuarios pero también a las situaciones de insatisfacción de sus subordinados las cuales, de no ser atendidas y manejadas con prontitud y en forma adecuada, se convertirán en un maltrato al usuario.

Por último quiero señalar que la medición de la calidad de servicios se realiza a través de cuestionarios aplicados de forma directa al público usuario. Estos cuestionarios incorporan aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, que nos permite ver los puntos en los que la aerolínea debe reforzar para así tener en la mayor medida satisfecho al cliente.

ANEXOS

TABLA Nº 1 CARACTERÍSTICAS DE CADA PARÁMETRO

PARÁMETRO	CARACTERÍSTICA
Horarios	<p>Es el registro de todos los servicios de vuelos regulares que ofrece una compañía. La forma en que se confecciona un horario es un factor importante en la competencia interna. Las características específicas que hacen a la calidad de un horario son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de arribo y salidas • Frecuencia y equipo de vuelo • Número y tipo de escalas • Conexiones
Itinerarios	<p>Es la formación de la red de vuelos. La calidad de la ruta depende de que se sirva <i>non stop</i>, con escalas o con transbordo. Es de singular importancia adecuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Itinerario • La densidad de trayectos • Frecuencia • Capacidad
Flota	<p>El equipo utilizado incide de manera directa en la calidad de la prestación que ofrece una compañía aérea. Se logra a través de propiedades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad • Capacidad • Alcance • Comodidad
Servicios	<p>Está definido como la atención al pasajero antes, durante y después del vuelo.</p> <p>El servicio antes comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información general • Emisión de pasajes • Reservas, despacho de equipaje <p>El servicio de abordaje comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentación • Atención del pasajero durante el vuelo <p>Los servicios después del vuelo comprenden la posibilidad de brindar al pasajero otros servicios adicionales como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de auto • Reserva de alojamiento • Conexiones con vuelos de otras compañías

TABLA N°2 DEFINICIÓN DE CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS SEGÚN RECOMENDACIONES PROPUESTAS.

FUERZAS	CARACTERÍSTICAS
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Determina si en el sector los compradores tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en él.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Determina si, por el contrario, en el sector los proveedores son quienes determinan las “reglas del juego”.
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Se refiere a la mayor o menor facilidad que tienen otras empresa, externas al sector, para ingresar en él.
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto o servicio nuevo, sustituya al que ofrece la empresa.
NIVEL DE RIVALIDAD DEL SECTOR	Está determinado por el tipo de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector.

TABLA Nº3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS POSIBLES EN RELACIÓN CON LAS CINCO FUERZAS DEL MODELO DE PORTER.

<p>REDUCIR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</p>	<p>Al disminuir las presiones y exigencias que pudiesen hacer los clientes a la empresa, la organización mejora su posición y las posibilidades de gestionar a su favor la relación empresa-mercado.</p>
<p>REDUCIR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</p>	<p>De esta forma la empresa puede obtener insumos a más bajo precio y/o en mejores condiciones, con lo que mejora su posición en costos en el sector.</p>
<p>LEVANTAR BARRERAS PARA EVITAR O HACER MÁS DIFÍCIL EL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</p>	<p>La empresa, si logra, puede mantener alejadas del sector empresas que podrían poner en peligro su participación en el mercado. Esto es importante tener en cuenta, a partir de la opinión de los gerentes, quienes opinan que las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas.</p>
<p>LEVANTAR BARRERAS PARA EVITAR EL INGRESO DE PRODUCTOS SUTITUTOS</p>	<p>La incursión de un producto sustituto podría, incluso, hacer desaparecer la empresa u obligarla a realizar medidas de defensa, posiblemente, muy costosas.</p>
<p>MANTENER BAJO EL NIVEL DE RIVALIDAD</p>	<p>El propósito es evitar que se desaten actitudes de “competencia de muerte”, guerra de precios y acciones similares, siempre muy peligrosas. Esto hoy más que nunca debe tomarse como una alerta, las empresas aéreas han vuelto a utilizar la baja en las tarifas como herramienta competitiva.</p>

TABLA Nº 4: ASPECTOS CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD

RACIONALIDAD ECONÓMICA	Para que los recursos de la Empresa se gestionen bajo criterios económicos, con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y, en consecuencia, que no se produzca despilfarro de esos recursos y puedan ser aplicados con éxito en la estrategia competitiva de la empresa.
CAPACIDAD DE ADECUACIÓN Y COORDINACIÓN CON EL ENTORNO	Si la empresa no responde de manera rápida y flexible a sus mercados, corre el riesgo de ser reemplazada por competidores más agresivos.
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Para elevar los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la dirección y gestión de los recursos.
PREFERENCIA	La búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la diferencia de los clientes hacia la empresa y/o a sus servicios, tratando de crear nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean útiles para la misma.
PERCEPCIÓN	No se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes la perciban como tal.
DETERMINANTE	El factor debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes.

DESTINOS DE AEROMÉXICO

La aerolínea actualmente cuenta con 40 destinos nacionales y 27 destinos internacionales¹⁶ que se mencionan a continuación:

MÉXICO

CODIGO	CIUDAD	AEROPUERTO
ACA	Acapulco	Aeropuerto Internacional General Juan N. Álvarez
AGU	Aguascalientes	Aeropuerto Internacional Lic. Jesús Terán Peredo
CPE	Campeche	Aeropuerto Internacional Ing. Alberto Acuña Ongay
CUN	Cancún	Aeropuerto Internacional de Cancún
CUU	Chihuahua	Aeropuerto Internacional Gral. Roberto Fierro Villalobos
CME	Ciudad del Carmen	Aeropuerto Internacional de Ciudad del Carmen
MEX	Ciudad de México	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
CJS	Ciudad Juárez	Aeropuerto Internacional Abraham González
CEN	Ciudad Obregón	Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón
CUL	Culiacán	Aeropuerto Internacional Federal de Culiacán
DGO	Durango	Aeropuerto Internacional Gral. Guadalupe Victoria
GDL	Guadalajara	Aeropuerto Internacional Miguel Hidalgo y Costilla
HMO	Hermosillo	Aeropuerto Internacional Gral. Ignacio Pesqueira García
LAP	La Paz	Aeropuerto Internacional Manuel Márquez de León
BJX	León	Aeropuerto Internacional del Bajío
SJD	Los Cabos	Aeropuerto Internacional de Los Cabos
LMM	Los Mochis	Aeropuerto Internacional de Los Mochis
MAM	Matamoros	Aeropuerto Internacional Gral. Servando Canales
MZT	Mazatlán	Aeropuerto Internacional General Rafael Buelna
MID	Mérida	Aeropuerto Internacional Manuel Crescencio Rejón
MXL	Mexicali	Aeropuerto Internacional Gral. Rodolfo Sánchez Taboada
MTT	Minatitlán	Aeropuerto Internacional de Minatitlán
MTY	Monterrey	Aeropuerto Internacional Mariano Escobedo
MLM	Morelia	Aeropuerto Internacional Gral. Francisco J. Mujica
NLD	Nuevo Laredo	Aeropuerto Internacional Quetzalcóatl
OAX	Oaxaca	Aeropuerto Internacional Xoxocotlán
PAZ	Poza Rica	Aeropuerto Nacional El Tajín
PVR	Puerto Vallarta	Aeropuerto Internacional Lic. Gustavo Díaz Ordaz
QRO	Querétaro	Aeropuerto Internacional de Querétaro
REX	Reynosa	Aeropuerto Internacional General Lucio Blanco
SLP	San Luis Potosí	Aeropuerto Internacional Ponciano Arriaga
TAM	Tampico	Aeropuerto Internacional Gral. Francisco Javier Mina
TAP	Tapachula	Aeropuerto Internacional de Tapachula
TIJ	Tijuana	Aeropuerto Internacional Gral. Abelardo L. Rodríguez
TRC	Torreón	Aeropuerto Internacional de Torreón Francisco Sarabia
TGZ	Tuxtla Gutiérrez	Aeropuerto Internacional Angel Albino Corzo
VER	Veracruz	Aeropuerto Internacional Heriberto Jara
VSA	Villahermosa	Aeropuerto Internacional Carlos Rovirosa Pérez
ZCL	Zacatecas	Aeropuerto Internacional General Leobardo C. Ruiz
ZIH	Zihuatanejo	Aeropuerto Internacional de Ixtapa Zihuatanejo

¹⁶ Aeromexico.com, destinos: México. Consultado el 15 de Enero del 2011.

Destinos Internacionales:

CANADÁ

CODIGO	CIUDAD	AEROPUERTO
YUL	Montreal	Aeropuerto Internacional Pierre Elliott Trudeau

ESTADOS UNIDOS

CODIGO	CIUDAD	AEROPUERTO
ORD	Chicago	Aeropuerto Internacional O'Hare
DEN	Denver	Aeropuerto Internacional de Denver
FAT	Fresno	Aeropuerto Internacional Yosemite
IAH	Houston	Aeropuerto Internacional George Bush
LAS	Las Vegas	Aeropuerto Internacional Mc Carran
LAX	Los Angeles	Aeropuerto Internacional de Los Angeles
MIA	Miami	Aeropuerto Internacional de Miami
JFK	Nueva York	Aeropuerto Internacional John F. Kennedy
ONT	Ontario	Aeropuerto Internacional de Ontario
MCO	Orlando	Aeropuerto Internacional de Orlando
PHX	Phoenix	Aeropuerto Internacional Sky Harbor
SAT	San Antonio	Aeropuerto Internacional de San Antonio
SFO	San Francisco	Aeropuerto Internacional de San Francisco

AMÉRICA CENTRAL Y EL CARIBE

CODIGO	CIUDAD	AEROPUERTO
SJO	San José Costa Rica (Costa Rica)	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría
SAP	San Pedro Sula (Honduras)	Aeropuerto Internacional Ramón Villeda Morales
HAV	La Habana (Cuba)	Aeropuerto Internacional José Martí

SUDAMÉRICA

CODIGO	CIUDAD	AEROPUERTO
BOG	Bogotá (Colombia)	Aeropuerto Internacional El Dorado
EZE	Buenos Aires (Argentina)	Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini
LIM	Lima (Perú)	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
SCL	Santiago de Chile (Chile)	Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez
GRU	Sao Paulo (Brasil)	Aeropuerto Internacional de Guarulhos

EUROPA

CODIGO
BCN
MAD
CDG

CIUDAD
Barcelona (España)
Madrid (España)
Paris (Francia)

AEROPUERTO
Aeropuerto de Barcelona
Aeropuerto de Madrid Barajas
Aeropuerto de París Charles de Gaulle

ASIA

CODIGO
PVG
NRT

CIUDAD
Shanghai (China)
Tokio (Japón)

AEROPUERTO
Aeropuerto de Shanghai Pudong
Aeropuerto Internacional de Narita

FLOTA

Aeroméxico cuenta con una flota compuesta por 96 aeronaves, incluyendo sus filiales (Aeroméxico Connect y Aeroméxico Travel) la cual se ajusta a los requerimientos de cada vuelo, ya sea nacional o internacional, a continuación se describe la composición:

TIPO DE AVIÓN	EN SERVICIO	PEDIDOS	CAPACIDAD DE PASAJEROS	RUTAS
Boeing 737-700	28	04	124 (12/112)	México-Canadá/Costa Rica/Cuba/US/Perú, vuelos domésticos
Boeing 737-800	10	10	150 (24/126) 160 (16/144) 186 (0/186)	México-US/Perú, vuelos domésticos
Boeing 767-200ER	4	2	166 (36/130)	México-Argentina/Chile/España/Francia/Japón
Boeing 767-300ER	2	0	188 (36/152)	México-Argentina/Chile/España/Japón, México, D.F.-Tijuana
Boeing 777-200ER	4	1	268 (49/219) 277 (49/228)	México-Argentina/Brasil/China/España, México, D.F.-Tijuana
Boeing 787-8	0	5	224 (36/188)	México-Asia/Europa/Sudamérica
Embraer 145	38	0	50 (0/50)	México-Cuba/US/Honduras, vuelos domésticos
Embraer 190	8	9	99 (11/88)	México-US, vuelos domésticos
McDonell Douglas MD-83	3	0	155	Vuelos chárters México-Canadá/US, México D.F.-Cancún/Los Cabos/Oaxaca/Tuxtla Gutiérrez
Total	97	31	Ultima actualización: 22 de febrero 2011	

Aeroméxico opera en la actualidad los vuelos más largos a nivel mundial operados por Boeing 767-200ER y 767-300ER en sus servicios de Tokio-Narita a la Ciudad de México; así mismo esos son los vuelos comerciales más largos que parten de ese aeropuerto japonés.

GLOSARIO

ALFABETO AERONAÚTICO

Entendemos por Alfabeto Aeronáutico, el que se utiliza dentro de la aviación a nivel mundial, con la finalidad de llevar a cabo un deletreo más acertado y comprensible para la comunicación oral de los diferentes mensajes que se utilizan en las líneas aéreas, y con ello evitar alguna confusión.

A	ALFA	N	NÉCTAR
B	BRAVO	O	OSCAR
C	COCA / CHARLIE	P	PAPA
D	DELTA	Q	QUÉBEC
E	ECO / ECHO	R	ROMEO
F	FOX / FOX-TROT	S	SIERRA
G	GOLFO / GULF	T	TANGO
H	HOTEL	U	UNIÓN / UNIFORM
I	INDIA	V	VICTOR
J	JULIETA / JULIET	W	WHISKY
K	KILO	X	EXTRA / EX RAY
L	LIMA	Y	YANKEE
M	METRO / MIKE	Z	ZULU

AEROLINEA.- Persona jurídica responsable de efectuar el transporte aéreo. Es el transportista o explotador aéreo a que se refiere la normatividad aduanera y aeronáutica, por tanto, tiene la conducción técnica de la aeronave y la dirección de la tripulación.

AEROPUERTO.- Aeródromo civil de servicio público que cuenta con las instalaciones y servicios adecuados para la recepción y despacho de aeronaves.

AICM.- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

ASIENTOS-KILOMETRO.- Índice obtenido de la suma de los productos obtenidos al multiplicar el número de los asientos por el número de vuelos realizados y la distancia para la misma etapa.

BOLETO (xb).- Documento que el transportista expide al pasajero, mediante el cual se comprometen la línea aérea a proporcionar transportación al pasajero y su equipaje, y el pasajero a pagar la tarifa estipulada.

CATERING.- Se denomina *catering*, al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

CODIGO COMPARTIDO.- Acuerdo por el que dos o varias compañías aéreas convienen incluir el código IATA de ambas en determinados vuelos, con independencia de cuál sea el operador del mismo.

CONEXIÓN (conex).- Significa cambiar de avión, número de vuelo para continuar su viaje siempre que la permanencia en la ciudad de conexión no exceda de 24 horas.

CRC (Computer Reservation System).- Servicio de reservas computarizado que es contratado principalmente por agencias de viajes y puntos de venta de billetes. Ofrecen horarios, disponibilidad, precios y emisión de billetes a agencias de viajes y grandes corporaciones para clientes de líneas aéreas, hoteles y operadores de alquiler de coches.

DESTINO.- Punto final del viaje del pasajero.

EQUIPAJE (xq).- Son aquellos artículos que por motivos de comodidad, confort y conveniencia relativos a su viaje, la persona desea transportar.

ESCALA VOLUNTARIA.- Interrupción voluntaria del pasajero por más de 24 horas en un punto intermedio de itinerario, previamente acordada con el transportista y siempre y cuando la reglamentación de la tarifa contratada lo permita.

ESCALA TÉCNICA.- Es el punto donde el avión baja, por necesidad de la ruta del vuelo, pero no interrumpe ni modifica el viaje de acuerdo a su itinerario.

ESTADÍA.- Tiempo mínimo y máximo de permanencia permitido en la tarifa contratada.

FACTOR DE OCUPACION.- Índice obtenido como porcentaje de los pasajeros-kilometro y los asientos-kilometro.

HUBS.- En la aviación comercial se entiende por “hub” a un aeropuerto grande del que salen y al que llegan vuelos de larga distancia que se realizan mediante aviones de gran capacidad. Estos aeropuertos grandes tienen también enlaces con ciudades mas pequeñas, que son servidas con aviones de tamaño menor. Mediante este sistema las compañías aéreas pueden llenar sus aviones grandes en los trayectos de largo recorrido. En el caso ideal, los horarios de los vuelos de corto alcance están coordinados de tal manera con los vuelos de largo recorrido, de manera que los pasajeros tienen que esperar únicamente el tiempo preciso para tomar el siguiente vuelo.

IATA.- International Air Transport Association, por sus siglas en ingles, permite que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica, bajo reglas definidas.

ITINERARIO.- Es la relación de varias ciudades situadas a lo largo de una ruta, dentro de la reservación de un pasajero.

ORIGEN.- Punto de inicio del viaje del pasajero.

PASAJERO (pax) .- Cualquier persona excepto miembros de la tripulación transportadas por una aerolínea.

PASAJEROS-KILOMETRO.- Índice obtenido de la suma de los productos obtenidos al multiplicar el número de pasajeros transportados en cada tramo, por la distancia del tramo.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO.- Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos, debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

TRANSPORTACIÓN AÉREA.- Es la actividad de traslado aéreo de pasajeros, equipaje y carga, entre 2 o más ciudades.

TRANSPORTACION AÉREA NACIONAL.- Es la que se realiza dentro de las fronteras de un país.

TRANSPORTACIÓN AÉREA INTERNACIONAL.- Es la que se realiza entre 2 o más países.

VIAJE.- Itinerario completo incluido en un boleto.

VUELO CHARTER.- Se aplica a los vuelos de transporte de pago que no pueden clasificarse como vuelos de transporte regular. Son aquellos que se efectúan de un modo irregular.

VUELO REGULAR.- La expresión "transporte aéreo regular" se aplica a los vuelos de transporte de pago efectuados de acuerdo con un horario publicado, o de un modo tan regular o frecuente que constituyen una serie sistemática identificable, los cuales son ofrecidos al público. También se incluye en transporte regular los vuelos extraordinarios ocasionados por exceso de tráfico de los vuelos regulares.

YIELD.- Es el resultado del siguiente cociente: "Ingresos de pasaje/PKT". Representa el ingreso obtenido por cada pasajero kilómetro transportado. Es, por tanto, una medida del ingreso unitario. (O, si se incluye la carga, el cociente "Ingresos de pasaje y carga/TKT", que representa el ingreso obtenido por tonelada kilómetro transportada.

YMSs (Yield Management Systems).- Complejos sistemas de gestión de ingresos utilizados por las aerolíneas. Estos sistemas, basándose en el análisis del comportamiento de los distintos segmentos de la demanda, permiten ofertar un amplio abanico de tarifas con el objetivo de optimizar los ingresos totales.

FUENTES

AEROVIAS DE MEXICO S.A. DE C.V. *Manual de Tráfico*, México D.F. 2010

AEROVIAS DE MEXICO S.A. DE C.V. *Manual de Operaciones*, México D.F. 2010

AEROVIAS DE MEXICO S.A. DE C.V. *Manual de Control de Equipajes*, México D.F. 2010

AEROVIAS DE MEXICO S.A. DE C.V. *Manual de Servicios*, México D.F. 2010

AVIATION STATISTICS CENTRE. 1998. *Fare Basis Survey, Background Information on Concepts and Methods*, Fare Analysis and International Traffic Unit, Aviation Statistics Centre, Statistics Canada, Ottawa, 1998.

CÁRDENAS DE LA PENA, Enrique. *Historia de las Comunicaciones y Transportes: El Correo*. SCT. México, 1987.

DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL (1995-2000). *La conformación del mercado aéreo nacional y la situación actual del transporte y la infraestructura aérea en México*, anuario estadístico. México.

ESPARZA, Rafael R. *Historia de las Comunicaciones y los Transportes. La Aviación*. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México, 1987.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2007. Septiembre). *Situación de Líneas Aéreas Azteca, S.A. de C.V. (ze994)*. Circular no, a-409. Ref. sm.409. México

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. (2008. Julio). *Liderazgo en la Aviación Comercial*. Journal. Volumen 62. No 4.

KRAUZE, Enrique. *Mexicana la primera siempre será la primera*. CLIO. Octubre 2006.

LAMBIN, Jean. *Marketing Estratégico*. Ed. Mc. Graw Hill. España, 1996 3º Edición.

MÉXICO, Diario Oficial de la Federación, (1999). *Ley Aduanera*, México D.F.

MÉXICO, *Ley de Aviación Civil*._Diario Oficial de la Federación, México, D.F., 12 de Mayo de 1999.

MÉXICO, Secretaria de Comunicaciones y Transportes. *Ley de Vías Generales de Comunicación*. Ed. Porrúa, XXIII Edición, México, 1998.

MONROE, K.B., *Pricing, Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, Nueva York, 1990.

NOVO, Salvador. *Historia de la Aviación en México*. Compañía Mexicana de Aviación. México, 1974.

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. C.E.C.S.A. México. 1999.

RUIZ ROMERO, Manuel. *Mexicana: 75 Años de Historia*, México. 1996. Diario Oficial de la Federación. Archivo General de la Nación.

SHAW, John. *Gestión de Servicios*. Ed. Días de Santos. México. 1991.

VILLELA GÓMEZ, José. *Breve Historia de la Aviación en México*. Complejo Editorial Mexicano S.A. de C.V. México D.F., 1971.

CIBEROGRAFÍA

- www.aviaciondigital.com.mx
Pagina visitada el 12 de octubre de 2010
- www.aeromexico.com.mx
Pagina visitada el 06 de enero de 2011
- www.iata.org
Pagina visitada el 06 de enero de 2011