



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**“EFECTOS ECONÓMICOS Y TURÍSTICOS EN EL
TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL CON LA
SALIDA DE MEXICANA DE AVIACIÓN DESDE
AGOSTO DEL 2010”**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A:

JOSÉ ROBERTO ÁLVAREZ ZAPATA

ASESOR:

MTRO. LUIS MANUEL LÓPEZ ROJAS



FES Aragón

MÉXICO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE PRELIMINAR

1. Historia de Mexicana de Aviación.	1
1.1. Los primeros años de Mexicana.	1
1.2. Importancia de Mexicana como primera aerolínea mexicana y tercera a nivel mundial.	6
1.3. Crecimiento y trayectoria de Mexicana hasta los 80's.	8
1.4. El gobierno adquiere Mexicana de Aviación.	10
1.5. Creación de grupo CINTRA para la venta de Mexicana de Aviación en el 2005.	14
1.6. Manejo de Mexicana de Aviación a partir del 2005 a agosto del 2010.	18
2. Suspensión de Operaciones de Mexicana en Agosto del 2010.	22
2.1. Problemas económicos de Mexicana de Aviación surgidos a partir de su venta.	22
2.2. Rutas y conexiones que se pierden con la suspensión de operaciones de Mexicana.	24
2.3. Situación actual de Mexicana frente a la DGAC, IATA, OACI.	30
2.4. Situación financiera de Mexicana y los pasivos con distintos acreedores.	34
2.5. Los grupos inversionistas que han querido capitalizar a Mexicana.	36
2.6. Convenios de Mexicana con otras aerolíneas internacionales.	39

3. Efectos económicos y turísticos que traerá la salida definitiva de Mexicana de la aviación tanto nacional como internacional.	43
3.1. Rutas que Mexicana deja al descubierto y como se han tratado de cubrir.	43
3.2. Perdidas económicas para los acreedores de Mexicana.	46
3.3. Beneficios para Aeroméxico por la suspensión de Mexicana de Aviación.	48
3.4. Como se ve afectado el ramo turístico con la suspensión de Mexicana.	51
CONSIDERACIONES FINALES.	57
GLOSARIO.	61
ANEXOS.	63
Anexo 1. Circular Enviada por Mexicana justificando la fecha de elaboración de todas las Constancias Laborales.	63
Anexo 2. Constancia Laboral emitida por el Departamento de Recursos Humanos de Mexicana de Aviación.	64
Anexo 3. Circular donde se informa que el grupo de inversionistas de Med Atlantic, fueron los que lograron mostrar la solvencia para invertir en Mexicana.	65
Anexo 4. Constancia otorgada por Compañía Mexicana de Aviación Curso “Solución de Problemas: Fundamentos”.	66
Anexo 5. Constancia Otorgada por Mexicana de Aviación “Desarrollo Empowerment Personal.	67
Anexo 6. Constancia Otorgada por Alas de América “Inicial reservaciones Aeroméxico”.	68

Anexo 7. Constancia Otorgada por Alas de América “Sistema Amadeus Altea Res Ventas”.	69
Anexo 8. Constancia Otorgada por Alas de América“Taller de Ventas para Representantes”.	70
BIBLIOGRAFÍA.	71
HEMEROGRAFÍA.	72
MESOGRAFÍA.	74

INTRODUCCIÓN.

Mexicana de Aviación, la segunda aerolínea más antigua de América Latina, la más antigua de México, con una historia de 90 años de trayectoria; con ella empezó la historia de la aeronáutica civil en México, en los últimos años perteneció a One World, grupo integrado por las aerolíneas internacionales American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malev, Qantas y Royal Jordanian; con este grupo se cubría gran parte del mundo con sus conexiones.

El tema de las afectaciones económicas y turísticas que han repercutido a sobre el transporte aéreo internacional con el cese de operaciones de la Compañía Mexicana de Aviación desde el mes de Agosto del 2010 esta directamente ligado a los distintos organismos internacionales de regulación aeronáutica, que son los que se encargan de establecer las rutas, conectividades entre los países y los convenios con otras compañías aéreas para dar normatividad al tráfico aéreo; por consiguiente es un tema que afecta a las relaciones internacionales.

Así mismo manifiesto mi interés personal por desarrollar este tema por que al pertenecer a Mexicana de Aviación, desde hace 7 años (Anexos 2, 3, 4, 5, 6,7 y 8) tuve la oportunidad de presenciar todos los procesos por los que atravesó la Compañía hasta llegar al Concurso Mercantil el pasado 28 de Agosto del 2010, y siguiendo actualmente todas las negociaciones que se han llevado a cabo con los distintos actores que se encuentran alrededor de esta situación.

Mexicana dejó de operar el 28 de agosto del 2010, debido a una series de problemas económicos, que terminaron por suspender los vuelos de forma indefinida durante el concurso mercantil, en el cual se determinará si esta situación representará la quiebra definitiva para la empresa o en caso de existir algún inversionista para poder solventar los gastos y pagar las deudas millonarias para volver a la operación.

Desde su salida ha dejado un vacío en el transporte aéreo y en el sector turístico, tanto a nivel nacional como internacional, que poco a poco se han tratado de cubrir las rutas para que se puedan apoderar de ellas aerolíneas como Aeroméxico o inclusive compañías extranjeras, al ser las que cuentan con la infraestructura y las licencias suficientes para poder operar este tipo de rutas. Ante esta situación existen varios intereses económicos y turísticos que hasta el momento no se han podido reestablecer totalmente.

Las pérdidas son millonarias, que sumando los acreedores entre los que se encuentran hoteleros, aerolíneas, pasajeros, terceros y los mismos empleados; además de todas las conexiones nacionales e internacionales que se pierden y las rutas que desaparecen dejando a miles de pasajeros sin ninguna opción para viajar.

El sector turístico tendrá que buscar otras alternativas para poder proporcionar el transporte hacia sus destinos, las aerolíneas por su parte tendrán que buscar nuevos convenios con otras aerolíneas locales para poder rescatar la conectividad y algunas más implementar nuevas rutas que se han quedado descubiertas por completo.

Para la mayoría de las aerolíneas significará un crecimiento al tomar todas estas rutas descubiertas que representaban más de la mitad de los vuelos que se realizaban desde los distintos aeropuertos nacionales e internacionales.

Para Mexicana de Aviación, esta situación representa la posibilidad de desaparecer para siempre o al regresar, podría perder casi el 80% del terreno ganado durante su carrera aeronáutica de más de 90 años. Desde la suspensión de sus operaciones, con el concurso mercantil, la situación cada vez es más difícil y el adeudo que tiene aumenta más.

Hasta el momento no hay ningún inversionista que tenga el aval para su recuperación, el gobierno no está dispuesto a rescatarla por tercera ocasión, al justificar que es una empresa privada, y no va a utilizar los recursos federales para su financiamiento, por lo que representa una tarea casi imposible de lograr siendo que con cada día sin operar las pérdidas son millonarias y a un año y medio del concurso mercantil todavía no se tiene una fecha para volver a operaciones.

No obstante la mejor opción es que regrese Mexicana de Aviación, ya que si no se logra concretar su retorno, las aerolíneas locales de bajo costo están creciendo, pero lo que también es un hecho es que Aeroméxico al no tener una competencia real en la actualidad se está creando un monopolio y con el cual se está apoderando de la mayoría de las rutas a pasos agigantados, y por otro lado las aerolíneas extranjeras, que son las que realmente cuentan con la solvencia y licencias para mantener más rutas, son las que finalmente se apoderarían de los cielos mexicanos.

Esta situación ya no solo es un problema que afecte a sus más 8000 empleados directos, sino también a la sociedad y al país, al ser una aerolínea bandera, con una antigüedad de 90 años, la cuál era la que contaba con más vuelos al extranjero que ninguna otra; ya es un problema de carácter nacional, social y político, al analizar las causas de porque Mexicana llegó al concurso mercantil, cuando siempre tuvo ingresos y los aviones siempre tenían pasaje, acaso no se debió a que en los años 80's el gobierno sólo se encargó de endeudarla y finalmente con el gobierno panista al ver que las dos aerolíneas estaban más que

endeudadas, tanto Mexicana como Aeroméxico, deciden ponerlas a la venta y logrando su compra por menos de su valor real, además que con la compra de Mexicana de Aviación se empezó a realizar un serie de modificaciones y malos manejos que finalmente la llevaron al concurso mercantil.

El principal objetivo de esta investigación es conocer el impacto económico y turístico en el que se ha visto afectado al transporte aéreo desde que Mexicana de Aviación suspendiera operaciones a causa de una severa crisis económica que la llevo a un concurso mercantil desde el mes de Agosto del año 2010 y a partir de esta problemática se derivan los siguientes objetivos particulares:

- Identificar cuales son los antecedentes de Mexicana de Aviación, para analizar la importancia a lo largo de su historia.
- Investigar las causas que determinaron la suspensión de operaciones Mexicana de Aviación y sus consecuencias para la aerolínea.
- Analizar como se vera afectada la aviación y el turismo nacional e internacional con la salida de Mexicana de Aviación
- Conocer cual ha sido la postura de la DGAC, la IATA y la OACI frente a la situación por la que se encuentra Mexicana de Aviación
- Saber que pérdidas económicas ha representado el Concurso Mercantil para los acreedores de Mexicana.

Mediante la Hipótesis que se manejará desde la suspensión de operaciones en Mexicana de Aviación el pasado 28 de agosto del 2010, debido a una serie de malos manejos financieros, Mexicana no ha podido reestablecerse, han existido varias opciones de inversionistas para saldar la deuda millonaria de la empresa, pero hasta el día de hoy y a más de un año y medio de haberse iniciado el concurso mercantil no hay realmente ningún grupo de inversionistas que cubra los requisitos para inyectar el capital a la empresa, las afectaciones para distintos sectores, tanto turísticos, aéreos, y económicos son enormes ya que Mexicana contaba con mas del 40% de las rutas internacionales, incluso en ocasiones era la única que cubría de forma directa varias rutas tanto locales como al extranjero.

Es difícil para una empresa que tiene un endeudamiento de esa magnitud encontrar un inversionista que quiera apostar su capital para su rescate. Sin embargo la opción más

viable es que regrese Mexicana; ya que si no vuelve a operaciones declarándose en quiebra, los vacíos dejados tardarían muchos años en cubrirse, quedaría afectada de manera permanente el sector del transporte aéreo nacional e internacional al dejar la soberanía de los cielos mexicanos a aerolíneas extranjeras, que son las que realmente pueden mantener este tipo de rutas; además de todos los acreedores que no tendrían ningún pago por parte de Mexicana, ya que los activos de Mexicana no representan ni el 10% de la deuda millonaria que posee.

Por tales motivos la solución a la problemática planteada en este trabajo de investigación es que Mexicana tiene que volver a operar, para que vuelva a regularse la aviación nacional, evitar monopolios e intervención de aerolíneas extranjeras, pero hasta el momento se desconoce como podría ser su regreso debido a los distintos cambios y repartición de rutas que se han dado a lo largo del concurso mercantil, todavía se desconoce si Mexicana regresará en su totalidad con todas sus rutas o parcialmente para poco a poco reestablecerse.

Para esta investigación se va utilizar como marco teórico conceptual la teoría de la administración de “La mejora continua”, la cual menciona lo siguiente: “Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores; los cuales poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, y menores costos y tiempo de respuesta, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.”¹

La complejidad del mundo actual han llevado a los expertos de las ramas más diversas a definir teorías y técnicas que puedan llevar a una empresa al éxito total; las empresas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una mejor eficiencia como vía de mejoramiento e inserción al mercado internacional, para el cuál se requiere un alto grado de competitividad, a lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo.

Cada palabra de este término tiene un mensaje específico, en este caso “proceso” significa una secuencia relacionada a las acciones, a los pasos y al grupo de ideas; “mejoramiento” explica el conjunto de acciones que hacen que incrementen los resultados de rentabilidad de la empresa, basando todo esto en variables que son aceptadas por el mercado, como calidad y servicio, que dan una ventaja diferencial a la empresa en relación con sus competidores; “continuo” implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los distintos competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe de ser algo constante.

¹ De acuerdo al autor Mauricio Lefcovich en “KAIZEN – La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos – Introducción” publicado el 25 de julio del 2003

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita contar con empleados perfectamente facultados y entrenados para realizar bien las funciones de su trabajo, poder controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones; los empleados deben de estar motivados para que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y por los tanto sugieran mejoras; los empleados deben tener disposición al cambio, ser capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de la mejora continua implica determinadas inversiones, es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de la productividad que se reducirán por la producción del ciclo de la fabricación. El verdadero progreso en la empresa se ha logrado cuando el ejecutivo de la más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio.

En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido.

Aunque también existen varios factores que impiden los resultados de las mejoras continuas; estos factores suelen emanar de las personas cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales, como lo sería: La pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes que evaden responsabilidades; las personas que piensan que todos marchan bien y que no hay ningún problema, que están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes; los que piensan que su empresa es la mejor; los que confían en su propia y suficiente experiencia; los que solo piensan en si mismas o en su propia división; los que no tienen oídos para las opiniones de otros; los que anhelan destacarse, pensando en sí mismos; también afecta el desánimo, los celos y las envidias; los que no ven que sucede más allá de su entorno inmediato; y finalmente aquellas personas que siguen viviendo en el “pasado feudal”.

Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la misma empresa y dentro del propio personal. Si no se puede vencer al enemigo, no habrá progreso.

Productividad y competitividad son dos términos sin los cuales no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación del mercado.

Los criterios de competitividad por el cliente son los siguientes: Calidad, esto significa satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente; oportunidad, la cual nos habla de entregar a tiempo en cantidad y calidad; precio, es la medida universal; servicio de posventa; que menciona de la necesidad de garantías y atención después de la venta; tecnología, que es la seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta; y por último ecología, que es la conservación y cuidado de la naturaleza.

Todo lo anterior nos quiere decir que las empresas en el mundo actual, que es tan competitivo, globalizado y exigente siempre tienen que estar actualizadas en cuanto a calidad, tecnología, información y servicios para ser cada vez más productivos y competitivos, ya que de lo contrario todo esto produce grandes afectaciones y un mal manejo de los recursos de una empresa; es importante y necesaria una calidad total.

A través del mejoramiento continuo se consigue ser más productivos y competitivos en el mercado actual, por otro lado las empresas y organizaciones deben analizar que procesos están utilizando para poder comprender si estos se están llevando a cabo de la mejor manera, o haya algo que corregirse o mejorarse; y como resultado de esta técnica puede ser que la empresa u organización crezca dentro de la competencia hasta llegar a ser líderes.

En el caso de Mexicana de Aviación sucede exactamente lo mismo, lo que de algún modo es el concurso mercantil, no es más que es un endeudamiento millonario por una mala planeación de los recursos, capital y manejo inapropiado de los dueños y directivos, buscando un inversionista para poder levantarla nuevamente.

La única manera de que una empresa pueda sobrevivir en estos tiempos es adaptándose a los cambios, yendo siempre un paso adelante, a veces será arriesgado, pero al final todos los cambios son necesarios para evolucionar y crecer. Mexicana siempre estuvo a la vanguardia en cuanto sistemas y tecnología se refería, contaba con la base mantenimiento más importante de Latinoamérica, y así mismo era la aerolínea más importante de México; desde su creación en 1921, hasta la actualidad siempre estuvo en constante evolución adaptándose a una realidad cada vez más diferente y competitiva, no era suficiente con ser aerolínea líder y bandera del país, se sabía que la competencia era cada vez más dura, por esta razón siempre busco hacer relaciones con otras compañías aéreas, hoteleras y demás colaboradores de varios sectores como empresas y organismos.

Para una empresa si no hay una mejora continua es muy posible que se vea atropellada por los cambios de la actualidad, que cada vez son más y de manera más rápida se producen.

Cuando Mexicana vuelva a operar tendrá que adaptarse para competir con un mercado que ha cambiado bastante desde su suspensión, en primer lugar ya no tendrá las mismas rutas que solía poseer, ni la misma presencia que la caracterizó durante más de 90 años, además

que tendrá la difícil tarea de limpiar un nombre que quedo ensombrecido por un concurso mercantil, deberá de trabajar duro para ganar un prestigio que le costo muchos años ganar; así como nuevamente capacitar personal, cambiar sistemas y mejorar los que se tenía.

Desde su salida ha habido innumerables cambios en la política aeronáutica, agencias de viajes y compañías aéreas en común, es de suma importancia que Mexicana se logre adaptar y volver a estar un paso adelante para volver a estar en los estándares en que se caracterizaba.

El método de investigación en el que esta basado esta tesina es el método inductivo, que va de lo particular a lo general. Empezamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, por consiguiente el tema de las afectaciones en el sector económico-turístico por la salida de Mexicana de Aviación, se estudiará desglosado en tres principales hechos:

- Particulares, lo que significa la crisis económica y concurso mercantil de Mexicana.
- Universales, las consecuencias que traerá la salida de operaciones al sector aéreo y turístico.
- Observaciones, como se encuentra actualmente la situación con está suspensión de operaciones por parte de la aerolínea.

Por consiguiente se llevará a cabo una serie de pasos para llevar a cabo esta investigación que son los siguientes:

- Observación y registro de hechos, que es la información y hechos que se tienen registrados sobre la problemática de Mexicana a estudiar.
- Análisis, a lo que llevará cuales fueron las causas que llevaron a la empresa a está situación financiera y que repercusiones tendrá.
- Formulación de proposiciones, que nos llevará tener un resultado final, que al considerar las pérdidas que se generarían y las afectaciones a varios sectores, el regreso de operaciones de Mexicana es la mejor solución para esta investigación.

En el capítulo 1 se hablará sobre la historia de Mexicana de Aviación, que nos ofrece conocer en el marco de sus antecedentes como fue que se dio su creación en los años 20`s, su desenvolvimiento a lo largo de los diversos cambios y crisis que se dieron tanto en

México como en el mundo entero hasta llegar a su venta en el 2005 a Grupo Posadas, por consiguiente en el capítulo 2 se analizará la suspensión de operaciones y el concurso mercantil en el que Mexicana se encuentra actualmente, se revisará la situación financiera de la empresa y relación con los organismos de regulación aérea y distintos acreedores e inversionistas; que nos conducirá finalmente al capítulo 3 con el que se analizarán los efectos tanto económicos como turísticos que llevarán consigo la salida de Mexicana de Aviación tanto a nivel nacional como internacional, para poder entender que las afectaciones por la suspensión de operaciones de Mexicana a causado pérdidas económicas muy importantes al sector aéreo y turístico a México y el extranjero.

1. Historia de Mexicana de Aviación

1.1. Los primeros años de Mexicana.

Durante la década de 1890, los hermanos Wright, siendo administradores de una compañía de bicicletas en Dayton, Estados Unidos, empezaban a sentir interés por el mundo de la aviación; especialmente con la idea de fabricar y hacer volar una aeronave más pesada que el aire, que pudiese despegar por medios propios. Tras varios intentos y prototipos de aeroplanos finalmente lograron el 17 de diciembre de 1903 crear la primera aeronave mas pesada que el aire propulsada por sus propios medios. Y fue así que en 1906 Santos Dumont realizó por primera vez un vuelo público en París, en su famoso avión, el *14-bis*.

De 1906 a 1914 se realizaron varios trabajos para seguir mejorando los prototipos de aviones; el francés Henry Farman en enero de 1908 gano el Gran Prix de la aviación con una aeronave que recorrió un kilómetro, y después el 30 de octubre del mismo año se convirtió en el primero en realizar un vuelo de ciudad a ciudad entre Bouy y Reims.

Después en el periodo entre guerras, de 1918 a 1939, la época en la que la aviación crecería a pasos agigantados, hubo grandes avances en el diseño y tecnología de los aviones. Los aviones empezaron a sustituir la madera por el metal de manera generalizada. También los motores experimentaron un gran incremento de potencia. Esta serie de avances tecnológicos, junto con el creciente impacto socio-económico que los aviones comenzaron a tener, hicieron que el periodo entreguerras sea considerado como “la era de oro de la aviación”. Todo esto fue posible en parte, gracias a la gran cantidad de aviones y pilotos que quedaban después de la Primera Guerra Mundial.

Así mismo se crearon las primeras compañías aéreas; el holandés Pessman fundo *KLM*¹ el 7 de octubre de 1919, siendo la primer compañía aérea, el primer vuelo de KLM fue el día 17 de mayo de 1920, destinado desde Londres a Ámsterdam y llevando a bordo a dos periodistas ingleses y una carga de periódicos; la segunda compañía aérea fue Avianca, fundada el 5 de diciembre de 1919, la cual realizó el primer vuelo entre Barranquilla y la población cercana de Puerto Colombia, en el que se transportaron 57 cartas; la tercer aerolínea fue Compañía Mexicana de Transportación Aérea, mejor conocida como Mexicana de Aviación, que fue fundada el 12 de julio del 1921 en el Distrito Federal, siendo su primer vuelo a la ciudad de Tampico. Anteriormente hubiera sido la cuarta, pero la aerolínea “Queensland and Northern Territorial Aerial Services Limited” que fue fundada el 16 de noviembre del 1920 cambio su nombre a Qantas en 1947.

¹ KLM significa Compañía Real de Aviación por sus siglas en holandés Koninklijke Luchtvaart Maatschappij

La Historia de Mexicana, se remonta desde las primeras décadas del siglo XX, México venía saliendo de una revolución (1910) y el mundo estaba saliendo de la primera guerra mundial (1914-1918), se empezaban a realizar los primeros acuerdos de la aviación civil, ya que en México con la Revolución Mexicana también dio lugar al empleo de aviones en la lucha armada por primera vez.

En julio de 1920, el director general de Correos de la SCOP (Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas), Cosme Hinojosa, declaro que el establecimiento del servicio postal regular en México aun tardaría en lograrse, ya que era una actividad incosteable, y que en países como los propios Estados Unidos operaba con pérdidas. Pero pese a estas declaraciones un grupo de inversionistas integrado por H.C. Critchel y J. Locke, asociados con Jacinto B. Treviño, presentaron un proyecto con el titular de la SCOP, Pascual Ortiz Rubio, para establecer una empresa operadora de varias rutas con aviones cuatrimotores Handley Page, instalar talleres de mantenimiento de aeronaves y motores, y por ultimo crear una escuela para entrenar pilotos mexicanos; dicha idea le agrado al secretario, pero nunca se llevo a cabo.

Todos estos acontecimientos lograron abrir una inquietud, ya que aumentaron la solicitudes para establecer servicios de transporte de correo, express y de pasajeros, por consiguiente la SCOP tuvo la necesidad de publicar en el Diario Oficial del 18 de octubre de 1920 las Bases para el establecimiento de líneas aéreas de navegación de servicio publico², entre los mas importantes apartados de este comunicado estaban los siguientes:

- Las líneas aéreas de navegación de servicio publico serian entregadas a personas físicas y sociedades anónimas mediante concesión del Gobierno Federal
- Las concesiones podrían entregarse a ciudadanos mexicanos por nacimiento o a sociedades mexicanas o extranjeras que conviniera ante la Secretaria de Relaciones Exteriores en considerarse como nacionales
- Las solicitudes deberían presentarse ante la SCOP para su estudio y fallo
- La SCOP tendría a su cargo la construcción de los campos y demás instalaciones complementarias para las operaciones
- Los pilotos de las naves aéreas deberían ser mexicanos por nacimiento así como estar en posesión de una licencia expedida por la autoridad.

En Tampico, que era una ciudad de suma importancia por ser un centro petrolero, y en aquel entonces la mayor fuente de ingresos y divisas para el país, fue la primer ciudad

² Ruiz Romero Manuel MEXICANA, La primera siempre será la primera, México 2006, Editorial Clío p. 34

donde surgió la demanda de servicios aéreos, ya que se requería una mejor y más rápida comunicación entre Tampico y la capital de la República, así entonces el Gobierno publicó el siguiente comunicado en el Diario Oficial de la Federación, el 31 de marzo de 1921: “Convocase al público a enviar proposiciones a esta Secretaria (SCOP) para el establecimiento de un servicio aéreo diario entre la capital y Tampico, Tamps., transportando pasajeros, express y correspondencia”³.

Los empresarios que fueron aceptados con sus propuestas fueron los empresarios Whinship, Lawson y Hammond por cumplir con los requisitos establecidos.

El 12 de julio se firmó en el Palacio de Comunicaciones y Obras Públicas el contrato “para el establecimiento y explotación de un servicio de navegación aérea por medio de aeroplanos, conduciendo pasajeros, express y correspondencia entre cualquiera de los siguientes puntos: México DF., Veracruz, Ver., Tampico, Tamps., y San Luis Potosí, S.L.P. con escala en los lugares que luego se señalaran”.⁴ La empresa gozaba de un permiso para emplear pilotos extranjeros durante los dos primeros años de operación, estaba exenta del pago de impuestos, excepto del timbre y debía tener un apoderado en la capital de la República con todas las facultades para representarlos ante el gobierno.

El 18 de julio de 1921 llegó a la ciudad de México el cuarto avión Lincloln Standard, (Ver imagen 1) anunciando el comienzo de una empresa en el trasporte aéreo civil, se había creado la Compañía Mexicana de Transportación Aérea S.A. (CMTA).



Imagen 1. Primer logotipo de Mexicana de Aviación, en el avión Lincloln Standard⁵.

³ Ibídem p.36

⁴ Ibídem p.38

⁵ <http://img.webme.com/pic/a/aerolineasmex/lin2.jpg>

Se había logrado anunciar el primer vuelo, que habría de iniciar el 30 de agosto en el Hipódromo de la Condesa, ya que el Aeródromo Nacional había sido cerrado por las lluvias de esa época.

Durante el informe del primer año de operaciones, fue todo un éxito; la aerolínea había efectuado un total de 60 exhibiciones en diversas poblaciones de la República Mexicana; en cuanto a los vuelos regulares llevados a cabo en las rutas concesionadas, en un año se realizaron 39 viajes redondos entre Tampico y México y 68 entre Tampico y Tuxpan, en la cual la aerolínea registro 1,956 horas de vuelo y transporte 1,248 pasajeros.

En aquel entonces la situación para las aerolíneas era difícil, por ser pioneros, además de los accidentes geográficos y meteorológicos, los sueldos de los pilotos extranjeros eran altos, y las condiciones tanto de mantenimiento como aeroportuarias eran precarias y el país no contaba con la infraestructura para salir adelante, por estas razones la CMTA entro en crisis y sus servicios comenzaron a verse afectados, fue tanto que George L. Rhil, el cliente quizás más importante de la aerolínea en aquel entonces y el mas confiable, decide comprar la aerolínea para que esta no desapareciera; y con el objetivo de preparase para un futuro hasta en ese entonces incierto.

Junto con otros accionistas decidieron constituir una nueva empresa, para lo cual el 20 de agosto de 1924, la sociedad recibió el nombre de Compañía Mexicana de Aviación, S. A. con dominio social en la ciudad de México y la posibilidad de tener agencias o sucursales en cualquier lugar de la República; los principales objetivos de la sociedad eran: establecer y explotar servicios públicos de navegación aérea, así como todos los servicios de comunicaciones aéreas en toda la Republica; la compra y venta de aeroplanos, así como toda clase de motores y demás útiles necesarios para la aviación y realizar servicios de transportes aéreos de personas, correspondencia y bultos.

La aerolínea logró crecer en los próximos 4 años, ya había logrado en el año de 1928 las siguientes cifras: 4,194 hora de vuelo, 11 aviones en propiedad, 2 aviones prestados, 14 pilotos de planta, 626,143 kilómetros recorridos, 2,741 aterrizajes y otros tantos despegues, 7,741 sacas de correo transportado y 5,089 pasajeros.

Estas cifras lograban demostrar el crecimiento y solidez de Mexicana como una empresa segura, confiable y eficiente que se había ganado gran prestigio por su seriedad y responsabilidad con que enfrentaba sus compromisos, así como por la alta calidad moral y técnica de su personal, desde el presidente hasta el mas modesto de sus empleados.

En septiembre de 1928 se iniciaron las obras de construcción del Puerto Aéreo Central en terrenos adquiridos junto a la carretera México-Puebla, a la altura del Cerro del Peñón; pero debido a la falta de recursos las obras se construían a un ritmo muy lento, así que Mexicana y la SCOP suscribieron un convenio de cooperación que permitía a la aerolínea hacer una aportación en obras por 400,000 pesos oro a cambio de una serie de facilidades operacionales.

El 23 de enero de 1929, la Compañía de Aviación de las Américas, propietaria de Pan American Airways, compro 300,000 pesos oro de todos los bienes de la Compañía Mexicana de Aviación así se logra la fusión en Mexicana y Panamerican Arilines; con esta situación Mexicana contaba con mas recursos económicos para seguir creciendo, inmediatamente se pensó en la mejorar la flota e incrementar rutas. Los recursos que aportaba Mexicana se dedicaron a la pavimentación de pistas y plataformas, finalización de la estación terminal, introducción de drenaje y construcción de sus propias instalaciones.

A finales de 1929 la empresa ya tenia oficinas en Brownsville, Campeche, Ciudad del Carmen, Guatemala, Matamoros, Mérida, México DF., Minatitlán, San Jerónimo Ixtepec, Tampico, Tapachula, Tuxpan, Veracruz y Villahermosa.

En los años 30, Mexicana siguió consolidándose como la mejor aerolínea de Latinoamérica; en 1939 ya con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, la cual se llevo a cabo por cielo, tierra y mar. Aunque la situación en México era de mantenerse de manera neutral en la guerra, debido a los ataques de varias embarcaciones decide finalmente declararle 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 que hasta casi al final de la guerra cuando envió a Filipinas a la Fuerza Aérea Expedicionaria Mexicana que contribuyo a desalojar a los japoneses del 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 abarco 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 o japoneses; conforme a este convenio se construyeron ente 1941 y 1943 los aeropuertos de Tampico, Veracruz (“Las Bajadas”), Mérida, Cozumel, Tapachula e Ixtepec. Todo proyecto recayó sobre Mexicana que hizo las memorias, lo planos, proyectos y llevo a cabo las obras con los técnicos mexicanos, aunque los recursos procedían del gobierno norteamericano a través de Pan American; durante esa etapa Mexicana construyo por su cuenta los aeropuertos de Nuevo Laredo, Ciudad del Carmen, Campeche y Chetumal, y finalmente con la cooperación de PEMEX construyó el de Minatitlán.

Además de todas estas contribuciones de Mexicana al país, también proporciono servicios a la Secretarías de la Defensa Nacional, Marina y Comunicaciones y Transportes para atender demandas estrechamente relacionadas con la situación de la guerra en que se vivía; Mexicana tuvo un crecimiento notable a pesar de todos los aspectos negativos de la guerra, especialmente en lo que se refiere a disponibilidad de combustibles y material aeronáutico y este notable crecimiento se llevo a cabo dentro de las mas estrictas normas de seguridad, lo que hizo a Mexicana una compañía muy confiable recibiendo en los años de 1941, 1942 y 1943 el premio de seguridad otorgado por el Consejo Interamericano correspondiente. Tan sólo en 1943 Mexicana transportó 86,625 pasajeros, mas de 2.5 millones de kilogramos de equipaje, 12,000 kilogramos de correspondencia y mas de 800 mil de express.

Por lo que se refiere a la internacionalización del transporte aéreo, la guerra no evito que se celebrara la Primera Conferencia de Aviación Civil el 7 de diciembre de 1944, en Chicago, de la que surgiría finalmente la Organización de la Aviación de Civil Internacional (OACI), el organismo más importante que se encarga actualmente del ordenamiento y desarrollo técnico y económico de la aviación mundial.

1.2. Importancia de Mexicana como primera aerolínea mexicana y tercera a nivel mundial.

Según la revista Air Transport World⁶, que tomo como base las cifras de 1981, Mexicana se distinguía a nivel mundial por los siguientes logros:

- En materia de productividad por empleado ocupaba el 11° lugar mundial
- Por el número de pasajeros transportados ocupaba el lugar 24 entre las aerolíneas del mundo y el primer lugar en toda Latinoamérica.
- En cuanto al porcentaje de utilización por avión que fue casi 12 horas diarias, se encontraba entre los primeros lugares mundiales.
- En el rubro de carga ocupaba el 12° lugar mundial con 710,232 toneladas.
- Transportaba el 37% de todos los pasajeros entre México y Estados Unidos compitiendo con otra aerolínea mexicana (Aeroméxico) y 7 norteamericanas.
- Ocupaba el décimo lugar mundial en utilidades.

⁶ Ruiz Romero, Manuel, *Op. Cit* p.232

- Era la primera línea aérea del mundo en porcentaje de crecimiento en los últimos 5 años.
- Su presupuesto anual era mayor al de muchas secretarías de Estado del gobierno de México.

A través de Mexicana se podía volar directamente entre las siguientes ciudades de la República Mexicana: Acapulco, Bajío, Colima, Cancún, Ciudad del Carmen, Culiacán, Guadalajara, Los Cabos, Mazatlán, Mérida, Mexicali, México, Minatitlán, Monterrey, Morelia, Oaxaca, Puerto Vallarta, Tampico, Tijuana, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas y Zihuatanejo.

Mediante convenios con Aeroméxico, Aerolitoral y Aeromar se podía volar prácticamente a toda la República.

En el ámbito internacional, con Mexicana se podía llegar a los siguientes destinos: De México a Montreal, Toronto, Vancouver, Calgary y Edmonton en Canadá. En Estados Unidos se podía viajar por Mexicana a Baltimore/Washington, Chicago/Dallas Fort Worth, Denver, Fresno, Los Ángeles, Las Vegas, Miami, Nueva Cork, Oakland, Pórtland, Sacramento, San Antonio, San Francisco y San José. En ese país, Mexicana tenía convenios con American Airlines, una de sus aerolíneas más importantes.

Al Caribe se podía volar por Mexicana o Click⁷ a La Habana.

Ciudades de países centroamericanos que fueron aprovechadas por Mexicana fueron Guatemala, San José y el San Salvador, y en esa región se tenía convenios con COPA Airlines, aerolínea panameña.

En Sudamérica, Mexicana volaba a Caracas, Bogota y Buenos Aires, mediante convenios con Aeroméxico, Lan Chile, Lan Perú y Avianca con lo que se cubría todo el continente sudamericano.

En Europa, Mexicana ya había logrado tener las rutas hacia Londres y Madrid.

Convenios con Iberia, Lufthansa, Japan Airlines, Qantas y Air New Zealand permitían extensiones a más lugares de Europa, a Asia y Oceanía.

⁷ Click y Link de Mexicana, eran aerolíneas de bajo costo filiales de Mexicana de Aviación.

Uno de los grandes logros de Mexicana en materia comercial y de la industria, fue su incorporación el 11 de julio de 1999 al selecto grupo de empresas “Star Alliance”, ya que la situó y la reconoció en todo el orbe dentro de una elite de aerolíneas de primer grado a nivel mundial, con lo que reafirmo su proyección internacional. Desafortunadamente, los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001 que impactaron directamente a la aviación comercial ocasionaron el proceso de quiebra de importantes aerolíneas, el debilitamiento de “Star Alliance” y así como una amenaza de un proceso de venta de Grupo Mexicana. Estas condiciones fueron suficientes para que previa notificación oficial y una vez cumplidas las formalidades, Mexicana dejará de formar parte del grupo “Star Alliance” el 31 de marzo del 2004.

A partir de entonces Mexicana tomó las medidas necesarias para mantener una posición estratégica en el mercado internacional mediante el fortalecimiento de alianzas comerciales con importantes aerolíneas a nivel mundial, tales como American Airlines, Lan Chile, Iberia, Japan Airlines, Lufthansa y Qantas, entre muchas otras, que representaban para sus pasajeros grandes beneficios para la acumulación y redención de millas⁸, acceso a Salones Ejecutivos, amplias posibilidades de conexión y horarios coordinados con una extensa red de rutas que cubren gran parte del mundo.

Mexicana inicio la expedición el E-TKT (por sus siglas y abreviaturas en inglés, Electronic Ticket) o boleto electrónico en 2005, hecho que la convirtió en la primera aerolínea del país en utilizar esta tecnología, así como establecer el concepto Ticketless, mediante el cual los procesos de reservación, compra adquisición del pase de abordar se realizan de forma automatizada; bajo este concepto comenzaron a operar los Mostradores Express simultáneamente en los aeropuertos de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, beneficiando a pasajeros con equipaje de mano, sin requerimientos especiales, agilizando el tiempo de espera en línea, sobre todo de los pasajeros del segmento de negocios, quienes usualmente viajan con un solo portafolios y realizan su viaje de ida y vuelta el mismo día.

1.3. Crecimiento y trayectoria de Mexicana hasta los 80's

Con el término de la Segunda Guerra Mundial, mexicana logro pasar tan difícil etapa de una buena manera. Era una aerolínea de con buena reputación y confiable. Como ejemplo de ello el Departamento de Aerovías de Mexicana tenía la responsabilidad de hacer las cartas de navegación y los patrones de los aeropuertos, las cuales tenían la fama de ser las mejores cartas de México y aunque otras líneas aéreas desarrollaban las suyas, todos los pilotos de México, civiles y militares, contaban con las cartas de rutas y aeropuertos de

⁸ Acumulación y redención de millas, significa que al viajar con las aerolíneas suscritas a los grupos como One World, Sky Team, etc., tenían el privilegio de juntar puntos (millas) para posteriormente reunido cierta cantidad pueden comprar un boleto de avión con esas “millas” o pagar un ascenso.

Mexicana. Mexicana sostenía el ritmo de desarrollo en todos los ámbitos, incluyendo una moderada pero firme expansión en sus rutas, servicios e infraestructura.

La situación de Mexicana era bastante buena, pero así también la de muchas aerolíneas, empiezan las competencias, en el ámbito nacional las demás aerolíneas mantenían una posición muy discreta a nivel regional, aunque sus servicios fueran muy importantes desde el punto de vista social; en el campo internacional, México abrió sus puertas a una gran cantidad de aerolíneas de diversos países con el objeto de atraer turismo; anteriormente ya volaban a México: Pan American, American Airlines y TACA, ya para 1952 comenzaron a volar Air France y KLM, en 1953, SABENA en 1956, Eastern Airlines y Western Airlines en 1957, Iberia reanudo operaciones en 1958, Real Aerovías Brasil ingreso en 1959, en 1960 lo hicieron Braniff, AVIATECA y Aerolíneas Peruanas, Avianca lo hizo en 1962, Viasa en 1965 y en 1966 lo hicieron BOAC, TAN Honduras y Trans Texas Airways. El entorno cambio radicalmente para Mexicana.

En su larga trayectoria, Mexicana había protagonizado momentos de muy diversos tipos, pero siempre terminando con un buen final y siendo pionera en lo que avances se refería. Pero los tiempos cambiaron y Mexicana también, tuvo momentos bastante difíciles, sea por factores externos de la misma sociedad cambiante o asuntos internos de una mala organización o administración, en su calidad de la aerolínea mas antigua e importante del país, también fue la que mas desgaste sufrió, en los años 60's en las luchas sindicales que culminaron con el reconocimiento de la Asociación Sindical de Pilotos de Aviadores de México y la Asociación de Sobrecargos de la Aviación, afortunadamente después de varias negociaciones y reestructuras la aerolínea logra sobreponerse a esta turbulencia por la cual pasaba y en un apoyo conjunto por parte del SNTTTASS (Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios y Similares), ASPA (Asociación Sindical de Pilotos de la Aviación), ASSA (Asociación Sindical de Sobrecargos de la Aviación) y el personal de confianza se logra el rescate de la compañía, con la que respondieron con su característica voluntad de servicio y gran capacidad profesional, los compromisos financieros fueron satisfechos con todo rigor y de este modo la línea aérea recupero su prestigio y credibilidad, el Gobierno de la Republica la respaldo de forma amplia y clara conforme al Plan Nacional de Aviación Civil y a nivel internacional todas la relaciones recobraban la normalidad. Los contratos de trabajo con los sindicatos de pilotos, sobrecargos, personal de tierra se renovaron en los meses de octubre y noviembre de 1968 en condiciones sumamente responsables de acuerdo a la situación que se vivía, lo que constituyo a una importante aportación en la solución de conflictos con Mexicana.

El año de 1968 se termino con alentadoras cifras: se logro transportar 1,032,045 pasajeros en contra de los 575,958 de 1960 e incluso se tuvo que rentar un 727 para atender la creciente demanda; y en 1969 termino con 1,185,393 pasajeros, un 14.8% mas que el año anterior, la flota estaba formada por seis aviones Boeing 727- 100 nuevos, cuatro Comet, seis Douglas DC-6 y se había firmado un pedido por tres Boeing 727-200, de mayor capacidad que los 100. Tras ese enorme esfuerzo realizado por todo su personal la aerolínea

logró liquidar todos sus adeudos, el juez levanto la suspensión de pagos, hubo aumento de sueldo así como reparto de utilidades. Mexicana volvía a despuntar.

Ya durante los años 70's Mexicana seguía creciendo, creando mas rutas, adquiriendo mas y mejores aviones. En 1974, la aerolínea cumplió 50 años y mejor que nunca había vuelto a ganar la reputación de ser la mejor y mas segura; ya para el año de 1979, el 15 de enero, el presidente de la Republica José López Portillo, acompañados por miembros de gabinete, así como consejeros y directivos de Mexicana, inauguro la nueva base de mantenimiento de Mexicana, tal base estaba conformada por una serie de instalaciones complementarias entre las que destacaban un hangar monumental con la capacidad para albergar un Boeing 727, se trataba de la base de mantenimiento mas grande y moderna de Latinoamérica.

Gracias a la dirección de Crescencio Ballesteros y Manuel Sosa de la Vega, a sus trabajadores y al aval del gobierno para poder salir de aquella crisis de los 60's, Mexicana pudo recuperase de cualquier adeudo y levantarse lo mas alto; las estadísticas de 1981 informan lo siguiente: los pasajeros transportados fueron 8,152,000 y las utilidades de 598 millones de pesos, nuevamente reinvertidas; la flota estaba integrada por 45 aeronaves, de la cuales 3 eran Boeing 727-100, 37 Boeing 727-200, 2 Boeing 727-200A y 3 McDonnell Douglas DC-10-15; la capacidad de oferta de asientos era de 7,378 plazas y la edad promedio de la flota era muy baja ya que el 60% tenia menos de 6 años de servicio.

Ante hechos tan importantes no había duda alguna que Mexicana era para muchos la aerolínea del país, dando los mejores servicios y calidad a nivel mundial. Lamentablemente también era una gran tentación y alguien cayó en ella.

1.4. El gobierno adquiere a Mexicana de Aviación.

“El año de 1982, sea posiblemente recordado como uno de los mas desafortunados años en la vida de México, por varios desaciertos en la política económica, especialmente en materia petrolera nos llevo de la conveniencia de “aprender a ser ricos” a una deuda externa impagable”;⁹ la crisis presentida el año anterior se hizo efectiva en febrero de 1982 con dos devaluaciones que se repitieron en agosto de ese mismo año; el 1° de septiembre culminaría el desastre con la decisión de expropiar los bancos, a cuyos dueños López Portillo culpo de todos los problemas del país.

En medio de esta calamidad, el gobierno decidió hacerse del control de Mexicana, medida tan incomprensible como inoportuna. El 29 de julio de 1982 se llevo a cabo una sesión del

⁹ Ruiz Romero, Manuel, Op. Cit., p.233

Consejo de Administración en el cual Crescencio Ballesteros Ibarra y Manuel Sosa de la Vega renunciaron a sus puestos de Presidente del Consejo y Director general, respectivamente, cargos que recayeron en Emilio Mújica Montoya, Secretario de Comunicaciones y Transportes, y Enrique M. Loaeza Tovar, Director General, quien ocupaba el mismo cargo en Aeronaves de México, empresa de propiedad totalmente estatal; tras consumarse el hecho, los nuevos directivos declararon lo siguiente: “Al asumir el Estado su posición de accionista mayoritario dentro de la empresa Mexicana de Aviación, ha dado un paso trascendental en su proceso de consolidación; se trata de lograr una política congruente con el desarrollo de la aviación comercial del país que borre la competencia ruinosa entre las aerolíneas nacionales, de modo que se eleve la eficiencia operativa y económica de estas con la reestructuración de rutas y el uso racional de sus equipos, así como la infraestructura aeroportuaria.”¹⁰

Ante esta declaración el Gobierno estaba justificando la decisión que fue tomada con el argumento de regular la competitividad entre las aerolíneas nacionales, es decir, las aerolíneas más importantes de México, que eran Aeroméxico y Mexicana.

“¿Por que acabar con algo que funcionaba y funcionaba bien? Los conferencistas no se vieron en la necesidad de explicar la forma en que el Estado había llegado a poseer el 58% de las acciones de Mexicana, hecho que por lo menos resulta curioso; ahora bien ¿no podía el Estado haberle vendido a los inversionistas privados el porcentaje de acciones que daba o quitaba la mayoría y haberse así evitando los problemas que se crearon con la salida de Ballesteros y Sosa de la Vega?”¹¹ El grupo de accionistas que encabezaba Ballesteros le propuso la compra al gobierno, pero este no aceptó; tal vez se trataba de un intento, que fue fallido de fusionar a Aeroméxico y Mexicana en una sola, y estabilizar con ello a la parte más importante de transporte aéreo nacional, pero nunca se ofreció una explicación al respecto. Poco tiempo después a consecuencia de todos estos cambios e injusticias, Mexicana entra en huelga declarada por el SNTTTASS, el 1º de noviembre de 1982.

Las expropiaciones bancarias del 1º de septiembre tuvieron consecuencias nada alentadoras al agravar una situación económica, de por si muy negativa, a cuya solución poco o nada contribuyeron; por su parte el transporte aéreo se desplomo como consecuencia de la severa crisis en la que entro el país, no había dinero para viajar, por lo que el numero de pasajeros se redujo, circunstancia que afecto a las líneas aéreas nacionales e internacionales, esta situación activo algo que todos llegaron a presentir y que se hizo palpable con la devaluación del peso: todas la aerolíneas extranjeras redujeron sus vuelos a México y alguna cancelo la operación por incosteable; 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 produjeron que la finanzas de las aerolíneas mexicanas cayeran en un abismo.

¹⁰ Ibidem p.234

¹¹ Ídem

El 1º de diciembre de 1982 se hizo cargo de la Presidencia de la Republica Miguel de la Madrid Hurtado, quien inmediatamente llamo a Manuel Sosa de la Vega para que se pusiera frente a Mexicana nuevamente como Director General; el 9 de diciembre sustituyo a Loaeza Tovar, mientras que Sigfrido Paz Paredes hacia los mismo en Aeroméxico, de modo que para el 14 estuvo resuelta la huelga.

“Manuel Sosa de la Vega recibía a Mexicana nuevamente con problemas y un panorama poco optimista; en 1966 era una compañía mal administrada en un país con una economía creciente y de gran proyección, ahora era una línea aérea mal administrada en un México decadente, dolido y desconfiado.”¹²

Transformada Mexicana en empresa de participación estatal mayoritaria, El Consejo de Administración ahora se conformaba de seis representantes gubernamentales y cinco de iniciativa privada: Rodolfo Félix Valdés, Jesús Silva Herzog, Fernando de Garay y Arenas, Antonio Enrique Savignac, Gustavo Petriccioli, Andrés Caso Lombardo, Crescencio Ballesteros, Aarón Sáenz, Couret, Jorge E. Ballesteros, Agustín F. Legorreta y Lauro Villalón; los consejeros suplentes fueron: Daniel Díaz, Díaz, Guillermo Prieto Fortun, Carlos Moran Moguel, Guillermo Grima González, Hugo García Blake, Jorge de la Madrid Virgen, José Luis Ballesteros, Héctor M. Sáenz, Carlos Ballesteros F., Justo F. Fernández y Luis Latapi.

El informe del Consejo con las cifras de 1982 no podía ser mas desalentador, por primera vez en 14 años Mexicana había transportado menos pasajeros que el año anterior: 7, 623,348 pasajeros contra 8, 152,000 de 1981; este indicador comenzaría a moverse de arriba a abajo con lo que también se veía reflejada la situación por la que atravesaba el país.

La situación económica del país, que debía hacer frente al proceso inflacionario mas grande de la historia moderna, repercutió en Mexicana, la aerolínea mas grande del país; el movimiento de pasajeros con grandes variantes a la alza y a la baja, demostraban tal situación.

La crisis postergo la culminación de la “Torre Mexicana” (Ver imagen 2), el gran edificio de oficinas de la línea aérea, prácticamente terminada pues solo faltaban por concluir los detalles y acabados, así como instalar el mobiliario; pero por fin el 30 de abril de 1984 todo estaba listo para la ceremonia de inauguración en la que participo el Presidente Miguel de la Madrid. El inmueble ocupaba un amplio espacio del terreno en la colonia Del Valle, donde anteriormente se ubicaba una gran residencia propiedad del Sr. Right Conger y otro que ocupaba el restaurante “Torino”, propiedad de la familia Prendes. Este edificio consistía en una torre de oficinas, un centro comercial y un gran estacionamiento; estaban

¹² Ibidem p.235

muy bien situadas para todos los efectos y en ellas pudieron coincidir todas las diversas dependencias de Mexicana que estaban esparcidas por varios edificios de la ciudad, incluyendo, desde luego, las oficinas generales que ocupaban el edificio de Balderas 36. El 12 de noviembre de 1987 se inauguro el edificio de oficina de Mexicana en Guadalajara, y posteriormente se inicio con el servido aéreo al aeropuerto de Bahías de Huatulco; y finalmente el 9 de marzo de 1988 se inauguro la llamada Sub Base de Mantenimiento situada en el aeropuerto de Guadalajara, construida con el objeto de desconcentrar la Base de la ciudad de México.



Imagen 2. Torre Mexicana, Ubicada en la Avenida Xola 535, en la Colonia del Valle ¹³

En 1985 se alcanzaron a transportar 8,954,040 pasajeros, hasta ese entonces la cifra mas alta lograda por Mexicana; en 1986 la cifra descendió a 8,072,053 y para 1987 continuo el descenso hasta 7,856,513; pero en 1988 hubo otro repunte con 8,438,790, tendencia que se mantuvo en 1989 con 8,501,505, alcanzando para 1990 mas de 9,000,000 de pasajeros transportados; por su parte la línea aérea se había visto obligada a vivir con restricciones

¹³ http://www.coloniadelvalle.com.mx/imagenes/torre_mexicana.jpg

económicas al no disponer de mas recursos que los ingresos cotidianos; no había capital que respaldara planes futuros, no se podía pensar en renovar la flota y era imposible hacer frente con éxito a la expansión de la competencia.

La decisión gubernamental de hacerse del control de la empresa no dio el resultado que se esperaba. Por el contrario, la debilito cuando debía haber estado más sólida, precisamente en el momento en que el país se enfrentaba a una gran crisis. Mexicana se descapitalizo y los inversionistas privados, cuyas acciones llegaron a tener tanto valor que permitía reinvertir las utilidades, ahora desconfiaban de todo. El gobierno, accionista mayoritario, tampoco disponía de recursos para capitalizar la empresa, entonces se promovió la incorporación de nuevos accionistas que pudieran enfrentar la situación tan critica a la que se había llegado. No había más remedio que vender.

1.5. Creación de grupo CINTRA para la venta de Mexicana de Aviación en el 2005

La situación de Mexicana, descapitalizada y obligada a vivir al día, no podía continuar sin cambios, pues en materia de aeronáutica no avanzar es caer a un impresionante retroceso en un medio que a diario produce avances notables.

Cuando el gobierno decidió poner a la venta el 25% del capital social de Mexicana, procedió también a establecer los cauces de rigor para que los inversionistas interesados hicieran las propuestas pertinentes, el 27 de agosto de 1989 se dio la noticia a través de todos los medios de información en el sentido de que un consorcio integrado por el Grupo Xabre, el empresario Carlos Abedrop Dávila, el Chase Maniatan Bank y Sir James Goldsmith, a través de la empresa Corporación Falcon, a su vez accionista de una nueva empresa denominada Corporación Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. , había comprado el paquete de acciones puestas a la venta para capitalizar a la empresa mientras el gobierno continuaba como accionista mayoritario.

El gobierno del presidente Salinas, que por una parte puso los destinos de Mexicana y de la nueva 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 del transporte aéreo, en forma tal que cualquier empresario podía crear una aerolínea; para ello solamente necesitaba equiparse con aviones viejos adquiridos a precio de remate, contratar personal de muy escasa calificación y menor capacitación y ponerse a volar las rutas que mas le convinieran. Así proliferaron una serie de aerolíneas de escasa inversión, pobre a nivel técnico, mediocre mantenimiento y nulo compromiso de servicio que abarataron las tarifas y crearon un caos en la aviación comercial mexicana, para lo cual, a Mexicana en concreto, la política desregulatoria le significo un duro golpe en su estructura de rutas, operaciones y tarifas y, finalmente, en su economía. Cuando incorporaba aviones nuevos a su flota tenia que competir contra aviones salidos del desierto que llevaban años sin volar.

A la situación del mercado nacional hay que sumar una serie de problemas internos que debilitaron a Mexicana precisamente en el momento en que necesitaba mayor fortaleza. La nueva administración desconocía totalmente la industria aeronáutica y había desmantelado el cuadro básico de la empresa al cesar a todo el personal que contaba con experiencia a nivel directivo; consecuentemente las decisiones no fueron del todo certeras, y la situación resulto más complicada.

La única forma de salir adelante de esta nueva crisis era uniendo esfuerzos, así el 29 de octubre de 1993 se publicó en varios diarios capitalinos un desplegado encabezado por los logotipos de Mexicana y los tres sindicatos titulares de los contratos colectivos que decía lo siguiente: “Ante la problemática general de la industria del transporte aéreo y la crisis financiera de nuestra empresa, los trabajadores sindicalizados y de confianza de la CIA, Mexicana de Aviación, sumamos nuestros esfuerzos otorgándole una prórroga al aumento salarial que por ley nos corresponde, como apoyo, sin precedente, a nuestra fuente de trabajo. Estamos seguros de que solo uniendo esfuerzos trabajadores, administración y accionistas lograremos la recuperación de Mexicana de Aviación, Compañía que desde hace 72 años cuenta con la preferencia de quienes buscan un servicio puntual, eficiente y seguro: atentamente Mexicana de Aviación.”¹⁴

La situación se tornaba cada vez mas crítica; aunque nunca se dejó de cumplir con las obligaciones laborales, los créditos y adeudos mercantiles se iban redocumentando conforme ocurrían sus vencimientos. El Consejo de la Administración se vio ante dos escenarios: el primero, solicitar un concurso mercantil, y en su caso, la quiebra, y dejar que la empresa desapareciera, o bien idear un ambicioso plan de reestructura financiera que le permitiera sobrevivir y proyectarse hacia el futuro. La atinada decisión se tomó sobre este último camino por lo que, en unión con los principales bancos acreedores de la línea aérea que eran Bancomer, Banamex, Serfin, Inverlat, Bital y Obrero, se pusieron de acuerdo con el objeto de hacer lo posible por salvarla; se trabajó en marchas forzadas en hacer un cuidadoso programa de negociación con todos los sectores que participaban de una manera u otra, en la empresa; de este modo se tuvo una respuesta favorable por parte de los propios bancos, arrendadores de equipo de vuelo, obligacionistas, proveedores diversos y sindicatos; el propio gobierno federal apoyó el esfuerzo accediendo a reestructurar los créditos que existían a su favor.

La crisis financiera existente hacía que Aeromexico estuviera pasando por los mismos problemas, por lo que por su cuenta realizaba otro programa de reestructura financiera paralelo al de Mexicana. Una vez concluida la reestructura de deuda se tendría construida una comunidad de acreedores y dueños en ambas empresas y ya que los bancos y otros acreedores estarían capitalizando sus créditos, se decidió constituir la empresa Cintra, S.A. de C.V., como entidad que unificaría a esta comunidad de participantes, y que a su vez

¹⁴ Ruiz Romero, Manuel, *Op. Cit* p.253

fuera controladora de Mexicana y Aeromexico, las cuales volvían a luchar separadamente por su subsistencia, aunque coordinadas por el “holding”. Este nació oficialmente el 23 de mayo de 1995 y fue dirigido por Ernesto Rebolledo.

Con resoluciones de fecha 10 de agosto y 22 de noviembre de 1995, la Comisión Federal de Competencia aprobó en forma condicionada la concentración de Cintra y, por tanto, la posibilidad de reunir como subsidiarias a ambas compañías aéreas, debiendo mantener operaciones y administraciones distintas y separadas, así como otras medidas en materia de posibles monopolios, en las practicas comerciales y en la políticas de la tarifas.

Durante el año de 1995 firmaron las respectivas revisiones de contrato los tres sindicatos, ASSA, SNTTTASS y ASPA; y finalmente el 4 de marzo de 1996 se culmino exitosamente con el esfuerzo de reestructuración, capitalizando adeudos y redocumentando pasivos. El 28 de junio del mismo año los nuevos accionistas de Mexicana y Aeromexico se convirtieron en accionistas unificados en Cintra, al efectuar un intercambio reciproco de acciones.

Durante la segunda mitad de 1996, en plena crisis económica y en medio de un fuerte desplome en las instituciones financieras, los bancos habían capitalizado sus créditos en las empresas aéreas e intercambiado sus acciones por valores emitidos por Cintra, hecho que afectó estas acciones de Cintra, producto de dicho proceso de reestructuración, en el fondo creado para tales propósitos (Fobaproa , ahora IPAB) como parte del llamado “rescate bancario”, por lo que nuevamente paso a ser controlada por entidades publicas, aunque sin ser considerada como paraestatal y sin la pesada maquinaria burocrática a cuestas.

Con el nuevo director, Fernando Flores al timón, se tomaron decisiones que permitieron recuperar y consolidar los valores sobre los cuales se sustenta toda empresa: había que recuperar el orgullo, la moral, y el amor a la camiseta que siempre fueron el sello característico de los empleados a todos los niveles, se restauo la confianza de los accionistas, se logró el apoyo de la fuerza laboral que, motivada adecuadamente, respondió con generosidad, hubo una reestructuración total de la empresa que permitió canalizar la inversiones a las áreas mas productivas, la política comercial se encauzo a aprovechar el repunte de la demanda y se establecieron convenios internacionales para darle mayor proyección a la línea aérea.

En 1995 termino con 7 millones de pasajeros transportados y la participación de Mexicana en el mercado México-Estados Unidos creció un 1.5%. Las utilidades alcanzaron la cifra de 321 millones de pesos, que fueron los primeros números negros registrados desde 1989.

El 15 de marzo de 1996 se inauguro la ruta México-Cancún-Lima-Buenos Aires, el 20 de abril Acapulco-México-Montreal y el 11 de julio Los Ángeles-México-Bogota-Santiago de

Chile, las tres con Ahí bus A320. El 15 de julio se aumento en dos frecuencias el servicio a San Antonio, Texas, con lo que llego a 14 vuelos semanales.

El 4 de julio del mismo año se puso en funcionamiento el Centro de Capacitación “Alas de América”, que sustituía a la llamada Universidad de Aerovías y se hacia cargo de los programas de capacitación de Mexicana.

Dado que la Comisión Federal de Competencia no quietaba el dedo del renglón, en el sentido de que sus resoluciones de 1995 habían condicionado la concentración de Cintra a una existencia temporal (lo cual no se encuentra en ninguno de sus resolutivos) y de que urgía una resolución en cuanto a la venta de las acciones a fin de que los bancos y acreedores que habían reestructurado, además del IPAB, recuperaran su inversión que años atrás habían capitalizado, el Consejo de Administración de Cintra, entre la disyuntiva de vender las acciones de esta ultima como un todo, que incorporaba el control sobre ambas aerolíneas, y entrar así en controversia con la Comisión Federal de Competencia, y vender acciones por separado, resolvió acatar la disposición de dicha comisión, en sentido de vender Mexicana y Aeromexico a inversionistas privados separados y diferentes, aunque su precio como empresas unidas o aun fusionadas hubiese sido mayor.

Con el objetivo de preparar el proceso de venta de las acciones de las aerolíneas que conformaban el consorcio Cintra, re realizaron cambios en la dirección general hacia esa institución, así como en Mexicana y Aeroméxico. Andrés Conesa tomo posesión de la Presidencia de Cintra el 7 de febrero de 2005, Emilio Romano sustituyo a Fernando Flores en la Dirección General de Mexicana el 22 de marzo de 2004, haciéndose cargo este ultimo de la Dirección General de Aeromexico.

Las presiones ocasionadas por las secuelas y efectos de los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Nueva York y los incrementos del petróleo causaron perdidas monumentales en el transporte aéreo mundial que, acumuladas desde 2001, alcanzaron los 40 mil millones de dólares, por lo que llegaron a afectar muy seriamente la viabilidad de algunas de las consideradas grandes aerolíneas de todos los tiempos. El Problema, obviamente, se dejo sentir en México donde los niveles del precio del combustible llegaron a sus máximos históricos.

Pese a este contexto general, el transporte aéreo mexicano tuvo una recuperaciones 2003 y el año del 2004 fue realmente de bonanza con un crecimiento superior al 5.5% en promedio nacional, tanto en el numero de operaciones como el movimiento de pasajeros, lo que significo que el grupo Cintra, controlador de Mexicana y Aeromexico, registrara utilidades.

Otras áreas de la aviación mexicana registraron también incrementos considerables que significaban la recuperación de puntos perdidos acompañados de un crecimiento real, como hacia muchos años no ocurría, y de la esperanza de que 2005 seria también un buen año.

1.6. Manejo de Mexicana de Aviación a partir del 2005 a agosto del 2010

El año de 2005 fue de grandes avances para Mexicana bajo la directriz del equipo liderado por el licenciado Emilio Romano, cuya gestión, desde su toma de mando hasta los últimos años, se ha caracterizado por mantener un estilo vanguardista y dinámico en cada uno de los procesos vitales para la empresa, sobre todo en los relacionados con el servicio a los clientes.

Tras un proceso natural de promoción, evaluación y selección, el 20 de diciembre del 2005 se formalizó el contrato definitivo de compraventa de las acciones de Grupo Mexicana, de las que Cintra era titular, a Grupo Posadas.

Aunque previo a la venta de Mexicana, y a favor de Grupo Posadas, según el IPAB, el valor de la empresa era de mil 456 millones de dólares, cantidad que se redujo con los siguientes descuentos:

- 997 millones de dólares por arrendamiento de aviones, que era no pasivo a cargo del comprador, sino gastos operativos dependientes del flujo.
- Deuda neta, incluidas obligaciones con costo neto de saldo en caja, de 29 millones de dólares, único descuento que podía ser legalmente realizado.
- Pasivos laborales contingentes, no actualizados, por 265 millones de dólares, que Grupo Posadas no tenía que pagar ni pagó nunca.

Se trata de información que consta en el informe que el IPAB dio a la Cámara de Senadores, con motivo de su comparecencia de Mario Alberto Beauregard al concluirse la venta.

Se hizo una quita al valor de Mexicana, de mil 262 millones de dólares, que no tenían por qué haberse descontado, y finalmente fue vendida a Grupo Posadas en el 8 por ciento de su valor, reportado por el IPAB.

El Grupo Posadas pagó 165.5 millones de dólares en efectivo, al tiempo que asumió las deudas y otros compromisos, por lo que la operación tuvo un importe total de 1,456

millones de dólares; tanto Cintra como los expertos calificaron la operación como un éxito desde todos los puntos de vista.

En primer lugar, por que se trataba de una oferta por el total de las acciones. En segundo, por que el monto ofrecido fue razonablemente adecuado al valor de la empresa. En tercero, por que el comprador era un grupo empresarial sólido, consolidado y con un prestigio adquirido en un largo devenir por el complicado mundo de los negocios de México y en cuarto lugar, por que ofreció un programa de crecimiento bien estructurado para la aerolínea.

Todo parecía indicar que esta vez no se vendió al mejor postor, sino al mejor proyecto. En Asambleas de Accionistas celebradas el 3 de noviembre de dicho año, se acordó el proyecto relativo a la adquisición de cierto porcentaje de las acciones de Grupo Mexicana de Aviación por parte de las asociaciones sindicales de pilotos y sobrecargos, respectivamente.

El 30 de noviembre del 2005, el director general de Mexicana, Emilio Romano, dirigió al personal de Mexicana un alentador mensaje del que destacan los siguientes párrafos:

“Me es grato compartir con ustedes una noticia de gran trascendencia para todos los que formamos parte del Grupo Mexicana de Aviación. El día de ayer el IPAB dio a conocer oficialmente que el grupo ganador de la licitación de nuestra empresa fue Grupo Posadas, presidido por el señor Gastón Azcarraga. Esta operación fortalecerá a Mexicana principalmente por que constara con recursos frescos para su desarrollo.

Grupo Posadas es uno de los consorcios hoteleros más importantes y de mayor prestigio en México y en Latinoamérica. Es una cadena exitosa que ha crecido a través del desarrollo y exploración continua de nuevos conceptos hoteleros. Actitud innovadora que, durante los años setenta la coloco como pionera al lanzar la primera marca hotelera mexicana –Fiesta Americana– y que, en la década de los ochentas, la ubicó como una de las cinco empresas mas importantes dentro del ámbito turístico mexicano.

Con la venta se da por concluido un largo periodo de incertidumbre que afectaba de manea importante la toma de decisiones de largo plazo y el entorno laboral de la compañía. Gracias a esta operación, en Mexicana de Aviación iniciamos una nueva etapa de desarrollo, ahora como empresa ciento por ciento privada, con la experiencia y renombre logrado en mas de 85 años de operaciones interrumpidas.”¹⁵

El presidente del Consejo de Administración de Grupo Mexicana y de Grupo Posadas, Gastón Azcarraga, también dirigió un mensaje de salutación y aliento al personal de Mexicana, del que destaca lo siguiente:

¹⁵ Ibidem p.285

“Para el Grupo Posadas es un honor integrar a Grupo Mexicana de Aviación como parte de su consorcio. La unión de dos grandes compañías de gran trayectoria y prestigio en el ámbito del turismo internacional nos fortalece y nos permite brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Dos grupos mexicanos, pioneros en su ramo, que se ha caracterizado por tener una actitud innovadora y ubicarse como líderes indiscutibles en la industria, son solo algunas de las características que compartimos.

Estamos consientes de la invaluable aportación que Mexicana de Aviación hará al Grupo pero sobre todo, reconocemos que el recurso mas valioso con que cuenta es su equipo humano, constituido por personas profesionales, comprometidas y con un gran sentido de pertenencia, hecho que se refleja en cada una de las actividades que realizan y que han colocado en el destacado lugar que hoy nos ocupa.

A nombre del Grupo Posadas deseo darles la mas cordial bienvenida, con la seguridad de que esta nueva etapa que juntos comenzamos será de crecimiento desarrollo y consolidación para todos.”¹⁶

Se había logrado la venta de Mexicana, ya no tendría nada que ver con el gobierno, una empresa con la reputación y reconocimiento como Grupo Posadas, parecía que seria la mejor opción, claro en cuanto se realiza esta compra empiezan a ocurrir una serie de cambios de manera trascendental para la empresa, comenzando con la venta de la “Torre de Mexicana” el centro de operaciones de Mexicana. Hubo muchas reestructuraciones en el personal de la empresa pasando por todas las áreas, ASPA, SNTTTASS, ASSA, personal de confianza, se dan negociaciones con los sindicatos para negociar prestaciones, y también recorte de personal, parece que Grupo Posadas buscaba economizar hasta el ultimo recurso de la empresa.

Ante toda esta situación interna, en los medios, Mexicana estaba mas alta y fuerte que nunca, la imagen la publicidad, las promociones, ponían a Mexicana como la mejor Aerolínea del país, así mismo, también se logro llegar por fin a Europa, específicamente Madrid y Londres, Mexicana seguía creciendo, se logro hacer algunos cambio en los contratos colectivos de los sindicatos, cambiando varias prestaciones, se restringieron muchos derechos a los empleados justificando con el fin aprovechar mejor los recursos.

Era extraño ver como de manera interna la empresa pasaba por recortes constantes de personal, negociaciones por el aumento de sueldos, el querer cerrar la mayoría de las oficinas de boletos, pero mientras la situación publica hacia ver a la aerolínea cada vez mas fuerte, incluso de dio el cambio de logotipo (Ver imagen 3), Mexicana cambio su logotipo característico, logro entrar a ONE World, cambio sus sistema de reservaciones y venta de boletos, modernizo la Terminal 1, parecía que a pesar de todas la reestructuraciones por las que estaba pasando, finalmente se estaban viendo resultados positivos y al parecer, bastante

¹⁶ Ibidem pp.285-286

positivos, vuelos a Europa, Sudamérica, mejores convenios hoteleros, entrada a ONE WORLD, cambio de imagen, hasta que se presentó una emergencia de carácter nacional en el 2009 a causa de una epidemia: el virus de influenza.

Logotipo de los 80's a principios de los 90's



Logotipo de principios de los 90's al 2008



Logotipo Nuevo



Imagen 3. Distintos cambios en el logotipo que ha tenido Mexicana de Aviación desde los años 80's¹⁷.

¹⁷ http://www.christianoquet.com/wp-content/uploads/2009/01/mexicana_logos.png

2. Suspensión de Operaciones de Mexicana en Agosto del 2010

2.1. Problemas económicos de Mexicana de Aviación surgidos a partir de su venta.

Mexicana, al cierre del año 2007, su capital contable era de 214 millones de pesos, pero, en el 2009, los pasivos ascendieron a 13 mil 987 millones de pesos, con activos por 11 mil 750 millones de pesos.

Posteriormente el año 2009 fue un año difícil para la industria aérea por la fuerte caída de pasajeros ante la recesión económica debido al brote de influenza A H1N1.

En México a finales de abril, Mexicana y sus aerolíneas filiales de rutas domésticas MexicanaClick y MexicanaLink transportaron a 11.1 millones de pasajeros. Al cierre de 2009, se registró un capital negativo de 2 mil 237 millones de pesos. De acuerdo con los ingresos consolidados de Grupo Mexicana, en 2009 sumaron 23 mil 22 millones de pesos, en tanto, las pérdidas ascendieron a 2 mil 467 millones de pesos.

Sin embargo; Mexicana públicamente mostraba varios avances: empezaron a operar los vuelos directos a Londres y a Madrid; se vino una serie de cambios como de imagen, el logo de la empresa, los uniformes, sistema, etc. Al parecer la situación de la aerolínea iba por buen camino, la empresa crecía, la publicidad no se hizo esperar con la llegada de sus nuevas rutas y promociones. No obstante el 29 de julio se da a conocer la noticia con el encabezado: “Canadá detiene dos aviones de Mexicana”¹⁸; situación debida a la solicitud de los arrendadores de la compañía Airbus para que les devolvieran los dos aviones Airbus 330 con los que realizaba la ruta México-Madrid-México y que estaban comprometidos con su alquilador para iniciar vuelos en territorio canadiense; a lo que Mexicana en ese entonces hizo las siguientes declaraciones en un comunicado: “...dichas acciones por parte del arrendador no se encuentran debidamente justificadas y son reflejo directo de la información errónea publicada en diversos medios...CMA se encuentra trabajando con las autoridades correspondientes para esclarecer dicho malentendido y evitar mayores afectaciones a sus pasajeros”.¹⁹

¹⁸ CNNExpansión “Canadá detiene dos aviones de Mexicana”, 29 de julio del 2010 CNN, México

¹⁹ Ibidem

Esta situación fue dada por que Mexicana había solicitado un préstamo por 1,200 millones de pesos al Banco de Comercio Exterior (Bancomext) en agosto del 2009, de los cuales pagó 970 mdp. Sin embargo, al querer asegurar una mejor situación financiera, la compañía trató de emitir un bono de deuda, en la Bolsa Mexicana de Valores, de alrededor de 250 millones de dólares (mdd), sin tener éxito y con el cual se iba a destinar para pagar la renta de los aviones a la compañía Airbus; posteriormente se comentó en el mismo comunicado la difícil situación por la que atravesaba la empresa, en la que mencionaba lo siguiente: “Se analizan tres opciones. Una reestructuración operativa, vender la empresa a sindicatos o solicitar concurso mercantil, dijo en conferencia de prensa Lizette Clavel, dirigente de ASSA”²⁰.

La situación financiera de Mexicana de Aviación se encontraba en serios problemas, para los cuales se tuvieron que reunir los accionistas del grupo en la Torre de Mexicana para encontrar una salida en la que plantearon la venta de la empresa o solicitar el concurso mercantil.

Grupo Mexicana contaba con dos fuertes financiamientos que superaban los 350 millones de dólares, además del crédito con Bancomext por 972 millones de pesos, existía otro contratado con Banorte por 150 millones de dólares, el cual vencería en el 2013.

Una salida que se tomaría sería la escisión de la sociedad y ante una eventual quiebra se quedaría con los pasivos laborales y financieros; y una nueva sociedad absorbería la concesión y los activos, que incluso, podrían ser comprados por un tercero, y la segunda y última opción sería la quiebra total.

Por otro lado, se suspendió la reserva de “viajes todo pagado” (VTP), que incluía hospedaje en hoteles y en los que Grupo Posadas, grupo hotelero de Gastón Azcárraga, accionista mayoritario de Mexicana de Aviación, con la intención de minimizar el riesgo empezó proteger a los pasajeros en sus hoteles del grupo.

Mientras que el titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Juan Molinar Horcasitas, declaró que: “El gobierno federal no volvería a tomar el control de ninguna aerolínea como lo hizo en el pasado, aún cuando varias de ellas quebraron”²¹.

²⁰ Ibidem

²¹ [Diarioimagen.net](http://www.diarioimagen.net) “Deudas asfixian a Mexicana de Aviación” 27 julio 2010
<http://www.diarioimagen.net/?p=21091>

La posición del gobierno actual ha sido que en México no caben dos aerolíneas bandera, porque el mercado no es suficiente.

2.2. Rutas y conexiones que se pierden con la suspensión de operaciones de Mexicana.

El 9 de agosto del 2010 Mexicana de Aviación empezó gradualmente a disminuir sus operaciones (a raíz de la detención de las dos aeronaves en Canadá el pasado 29 de julio del 2010) con el objetivo de optimizar el aprovechamiento y destino de sus recursos, empezando por las rutas internacionales.

La aerolínea comunicó el ajuste de itinerarios en 15 de sus rutas en un principio, en donde se destacó la suspensión paulatinamente de operaciones a partir del 9 de agosto en las siguientes rutas como lo muestra el siguiente cuadro elaborado por el periódico El Universal:²²

Ruta	Vuelo	A partir de
México - Madrid	1586 / 1587	Agosto 9, 2010
México - Londres	1594 / 1595	Agosto 9, 2010
México - Sao Paulo	1689 / 1688	Agosto 9, 2010
México - Buenos Aires	275 / 274	Agosto 9, 2010
Cancún - San José, Costa Rica	275 / 274	Agosto 9, 2010
México - San José, Costa Rica	379 / 378	Agosto 9, 2010
México - Caracas	375 / 374	Agosto 9, 2010
México - Bogotá	390 / 391	Agosto 9, 2010
México - Bogotá	397 / 394	Agosto 9, 2010
México - Montreal	882 / 883	Agosto 9, 2010
México - Montreal	982 / 983	Agosto 9, 2010
México - San Antonio	830 / 831	Agosto 9, 2010
Zacatecas - Chicago	806 / 807	Agosto 9, 2010
Bajío - Monterrey - Chicago	808 / 809	Agosto 9, 2010
Bajío - Monterrey - Chicago	134 / 135	Agosto 9, 2010

²² Niño de Haro, Humberto, “Mexicana suspende vuelos internacionales”, de Periódico El Universal, México 09 de agosto del 2010, Pág. 8.

Ruta	Vuelo	Fecha
México - San Francisco	970 / 971	Agosto 10, 2010 Agosto 12, 2010
Guadalajara - San José, California	952 / 953	Agosto 11, 2010 Agosto 12, 2010
Guadalajara - Chicago	182 / 183	Agosto 10, 2010 Agosto 12, 2010

En un comunicado de prensa, Mexicana explicó que su situación financiera se había deteriorado de manera grave a lo largo de los últimos días: “CMA informó el pasado 5 de agosto que el Juez XI de Distrito en Materia Civil del Distrito Federal admitió la solicitud de concurso mercantil presentada tres días antes, por lo que la aerolínea obtenía así la suspensión temporal de la ejecución de las obligaciones en su contra.

“La disminución de ingresos”, añadió, “obliga a Compañía Mexicana de Aviación a implementar una disminución gradual de sus operaciones a lo largo de los próximos días con objeto de optimizar el aprovechamiento y destino de recursos. Grupo Mexicana ha dicho que los altos costos laborales han afectado la viabilidad de la aerolínea CMA, no así de Mexicana Click y Mexicana Link.”²³

Sin embargo, el 28 de agosto de 2010 Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) suspendió totalmente las operaciones de Compañía Mexicana de Aviación (CMA), Mexicana Click y Mexicana Link ya que al ser filiales también estaban afectadas por el concurso mercantil.

El aeropuerto con mayor afectación por la disminución de operaciones fue el de la Ciudad de México, la mayoría de las rutas hacia destinos de playa presentaron menos operaciones, Guadalajara fue la segunda ciudad más afectada, ya que todas sus rutas contaban con un menor número de vuelos y su conectividad hacia Acapulco y Puebla fueron eliminadas.

Con base en datos de los grupos aeroportuarios, algunas de las rutas que resultaron más afectadas por la ausencia de Mexicana de Aviación fueron las siguientes:

²³ Niño de Haro, Humberto, “Mexicana suspende vuelos internacionales”, de Periódico El Universal, México 09 de agosto del 2010, Pág. 8.

- Minatitlán
- Oaxaca
- Tapachula
- Veracruz
- Mérida

Así mismo ante este vacío dejado por las rutas sin atender de Mexicana, hubo la necesidad de cubrirlas con otras aerolíneas; aunque finalmente no todas las rutas pudieron ser cubiertas debido al gran número de frecuencias con el que contaba Mexicana.

Fernando Gómez, consultor de aviación dijo: “Muchas de las rutas que atendía Mexicana no fueron retomadas por las demás aerolíneas de forma inmediata, fue un proceso que se dio de manera paulatina o en algunos casos se hizo con menos frecuencias”²⁴.

Con esto nos damos cuenta que aún falta mucho por cubrir aunque las aerolíneas estén haciendo todo de su parte para evitar afectaciones al tráfico de pasajeros, es indudable que no es suficiente para poder reparar el daño de las rutas que dejó Mexicana.

Por su parte, Jorge Sunderland, analista del sector, indicó que: “La salida de esa empresa generó un desequilibrio en el mercado, incluyendo el aumento en las tarifas, pues representaba entre el 30% y 35% de la oferta de asientos del sector en México”²⁵.

Obviamente al no haber otra competencia en varias de las rutas que solamente tenía Mexicana o se repartían con alguna otra compañía aérea, se empieza a imponer un monopolio donde las líneas aéreas deciden elevar los precios aprovechándose de la necesidad de los pasajeros al no existir otras alternativas de viaje.

Y cabe destacar la siguiente declaración en un reporte de grupos aeroportuarios de Asur, GAP y OMA: “Aunque una parte del tráfico de Mexicana pudiera ser materialmente manejado por otras aerolíneas, es importante considerar que en algunas rutas de Mexicana era la única aerolínea que ofrecía ese servicio”.²⁶

²⁴ CNNExpansión “Ausencia de Mexicana estanca el pasaje”, 25 de enero del 2011, Jesús Ugarte, México

²⁵ Ídem

²⁶ Terra Noticias “Crisis de Mexicana Perjudicará al Turismo”, 09 de agosto del 2010
<http://www.terra.com.mx/Turismo/articulo/938305/Crisis+en+Mexicana+de+Aviacion+perjudicaria+al+turismo.htm>

Del total de las 320 rutas que se operan dentro de México, en el 10% se moviliza el 90% del total de los viajeros. "Por tanto, el mercado doméstico no puede ser razonablemente competitivo ante la alta concentración de las rutas", ²⁷ indicó Jorge Sunderland, analista de aviación.

Después de un año y medio en que Mexicana de Aviación saliera del mercado, sólo 24% de las 55 rutas domésticas que cubría ha sido retomado por otras aerolíneas con misma o mayor operación, mientras que 71% aún enfrenta un déficit en el número de vuelos y 5% de los tramos no han sido atendidos.

Asimismo, de los 153 mercados existentes al momento de suspensión de operaciones de Mexicana, 53% sigue con un déficit en el número de operaciones y 13% no tiene servicio de ningún participante en la industria. Incluso, actualmente hay siete rutas menos a nivel doméstico respecto a las que operaban cuando estaba Mexicana.

En el 2011 las aerolíneas de bajo costo centraron sus esfuerzos, principalmente, en 10 de los mercados con alta densidad de pasajeros en donde, incluso, han superado el número de operaciones que existía en 2010. Estos 10 mercados domésticos han pasado de representar 22% del total de operaciones al 29% en 2011.

Las rutas con mayor concentración de operaciones a las rutas que Mexicana dejó son las siguientes:

- México-Cancún
- México-Monterrey
- México-Mérida
- México-Tijuana
- México-Tuxtla Gutiérrez
- México-Villahermosa
- México-Hermosillo
- México-Chihuahua
- México-Huatulco
- México-Ciudad Juárez.

²⁷ Ídem

El vacío que la salida de Mexicana generó a la industria aérea nacional fue de 119 equipos, equivalente a 13,624 asientos. A noviembre de 2011 apenas se incorporaron al mercado nacional 27 aviones, equivalentes a 3,839 lugares.

La salida de Mexicana de Aviación trajo una concentración de la industria. Mientras que en 2010 en 19 mercados nacionales se transportaba a 53% del total de los pasajeros, en 2011 éstos mismos aglutinaron 64% de los viajeros.

Con base en los programas de sustitución y aumento de flota hechas públicas por las aerolíneas nacionales en el 2011, para los próximos tres años se espera la incorporación de 86 aeronaves más con 10,264 nuevos asientos.

Con este ritmo de crecimiento, las aerolíneas nacionales requerirán de un mínimo de cuatro años para recuperar el vacío dejado por Mexicana, que de cualquier forma no sería suficiente para reducir la asimetría creada con respecto a las flotas estadounidenses.

“Según datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), al primer semestre de 2010 Grupo Mexicana de Aviación tenía una participación de 28.7% en el mercado doméstico de pasaje, ubicándose en segundo lugar después de Aeroméxico, que poseía 32%.”²⁸

En lo correspondiente a la conectividad internacional, el reporte apunta que de los 226 mercados internacionales que había a finales de agosto de 2010, mes en que se dio la suspensión de los vuelos de la línea aérea, 41% tiene un menor número de operaciones y el 12% de las rutas no tiene cobertura, por lo tanto se han visto más afectadas las rutas internacionales.

De los 60 mercados internacionales cubiertos por Mexicana, solamente 25% de éstos han sido cubiertos con la misma o mayor operación; 57% de éstos continúan con un déficit en el número de operaciones y 18% siguen aún sin cobertura.

El menor número de operaciones impacta a rutas que en su mayoría originan en el Aeropuerto de la Ciudad de México y tienen entre sus destinos más importantes a las siguientes ciudades:

²⁸ CNNExpansión “5 inversionistas aún desean a Mexicana”, 23 de noviembre 2011, Jesús Ugarte, México

- Miami
- Dallas
- Nueva York
- La Habana
- San Francisco
- San Antonio
- San José Costa Rica
- Montreal
- Toronto
- Vancouver

Las operaciones son en su mayoría a rutas en donde las aerolíneas extranjeras han mostrado un fuerte incremento de oferta. Los mercados con incrementos son principalmente a destinos de Centro y Sudamérica, y desde Guadalajara a ciudades de Estados Unidos.

Las 49 nuevas rutas internacionales que dejó Mexicana ya fueron operadas en su mayoría por aerolíneas de Estados Unidos, conectando sus centros distribuidores (hubs) con ciudades al interior del país.

En el mercado del pasaje internacional, el que se opera desde y hacia México, ante la cancelación de las operaciones de Mexicana, los grandes ganadores fueron los operadores extranjeros. A noviembre del 2011, las aerolíneas extranjeras transportaron el 81% del total de pasajeros internacionales contra un 72% del 2010, incremento el número de pasajeros.

Aerolíneas, como Continental, American Airlines, Delta y US Airways, muestran crecimientos de hasta 40% en el número de operaciones y de pasajeros transportados. El número de viajeros atendidos tan solo por Continental en su mercado México-Estados Unidos, equivale a la totalidad de los pasajeros internacionales movilizados por Aeroméxico.

En 2011 el mercado doméstico e internacional registró una caída en el número de operaciones en la mayoría de las rutas con respecto al 2010. Esta situación ha motivado un incremento en la ocupación con menos cobertura y número de frecuencias, lo que presiona el costo de las tarifas con incrementos hasta del 40%.

2.3. Situación actual de Mexicana frente a la DGAC, IATA, OACI.

Desde el inicio del concurso mercantil y la suspensión de operaciones de Mexicana también se han tenido que involucrar los distintos organismos que regulan el transporte aéreo nacional e internacional, tales como la DGAC, IATA y OACI.

La IATA es la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Ver Imagen 4), la cual es el instrumento para la cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio económico de sus accionistas privados; es la sucesora de lo que fuera la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional, fundada en La Haya en 1919, el año en que se fundaron las primeras líneas aéreas regulares internacionales del mundo; la asociación fue fundada por 57 miembros, de 31 naciones principalmente europeas y norteamericanas. Actualmente IATA representa 260 aerolíneas que se traducen en 94% de los horarios internacionales de tráfico aéreo.



Imagen 4. Logotipo de Asociación Internacional de Transporte Aéreo²⁹.

IATA asegura a las personas el movimiento alrededor del mundo con su red de aerolíneas en sus convenios, además provee soporte profesional esencial y una serie de productos y servicios expertos, como los son las publicaciones, entrenamiento y consultas.

La IATA ofrece beneficios a todas las partes involucradas en el comercio aéreo, en el caso de los consumidores simplifica los procesos de viaje y transporte mientras mantiene los costos bajos; por otro lado también permite que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica, bajo reglas definidas. Así mismo la IATA sirve de intermediario entre el pasajero, los agentes de carga y las aerolíneas. Para los gobiernos, la IATA busca asegurar que ellos puedan estar bien informados de las complejidades de la industria de la aviación.

²⁹ http://www.adrtransport.es/IMAGENES/iata_logo.jpg

Los aeropuertos que están suscritos a la IATA cuentan un código de tres letras y dos para las aerolíneas, el cual sirve para identificar a cada uno en el mundo. También regula el boletaje entre aerolíneas designándole una numeración única de tres dígitos al principio del número de boleto a cada compañía aérea.

Ante la incertidumbre sobre la situación financiera de la Mexicana, la IATA tomo como medida la decisión suspender el código de Mexicana para expedir boletos y así mismo Mexicana tuvo que suspender la venta.

Los directivos de Mexicana resaltaron que los usuarios tienen garantizado el servicio en cuanto se regrese a operaciones, y así mismo agregaron que la decisión de no vender boletos fue debido a que la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) declaró la suspensión del código de Mexicana.

La DGAC es la Dirección General de Aeronáutica Civil en México y es un organismo adscrito a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, encargado de la administración y legislación relacionada con la aviación y aeronáutica civil en México (Ver imagen 5).



Imagen 5. Logotipo de la Dirección General de Aeronáutica Civil en México³⁰.

La DGAC, junto con la SCT ha solicitado a las autoridades estadounidenses una autorización extrabilateral y temporal para que aerolíneas como Volaris, Interjet y Aeroméxico puedan operar las rutas abandonadas que son propiedad de Mexicana de Aviación, debido a la situación del concurso mercantil.

30

http://2.bp.blogspot.com/_ze6_hAUoTCo/S8TeFn61AHI/AAAAAAAAACo/V1bFVjawKc0/s320/DGAC.jpg

Así mismo, “Héctor González Weeks, titular de la DGAC, envió a Paul Gretch, director de la Oficina Internacional de Aviación del Departamento de Transporte de Estados Unidos, la solicitud para que puedan operar en sus rutas Volaris, Aeroméxico e Interjet, "en el marco de las buenas relaciones de cooperación bilateral" y tomando en consideración la situación por la que atraviesa Mexicana”.³¹

Hay que recordar que un convenio entre México y EU que data de 1960 establece que ambas naciones pueden designar hasta dos aerolíneas para la operación de servicios aéreos mixtos por cada par de ciudades conectadas y hasta tres en 14 mercados específicos. A la salida de Mexicana, sólo Aeroméxico tiene autorización del vecino país del norte para operar.

Por otra parte el tráfico de pasaje aéreo en México creció apenas 0.3% en el 2010 comparado con un año antes al movilizarse un total de 24.5 millones de viajeros, revelan las estadísticas de la DGAC. Especialistas del sector aéreo atribuyeron este estancamiento a la salida de Mexicana de Aviación y por la alta concentración de las aerolíneas en unas cuantas rutas.

La Organización de Aviación Civil Internacional, también conocida como Organización Internacional de Aeronáutica Civil, OACI (Ver imagen 6) es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas, la cual fue creada en 1944 por la Convención de Chicago para estudiar los problemas de la aviación civil internacional con el fin de promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial.



Imagen 6. Logotipo de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)³².

³¹ Terra Noticias “[Solicita “DGAC a EU dar la rutas que tenía Mexicana a Volaris”](http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201106291603_INF_79794991)”
http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201106291603_INF_79794991

³² http://www.ecured.cu/images/b/b1/International_Civil_Aviation_Organization_logo.svg.png

Con la situación del concurso mercantil por la que atraviesa Mexicana, la confusión en la adopción de normas de seguridad, la inadecuada gestión del espacio aéreo, con reglamentos insatisfactorios para la gestión de aeródromos y aeropuertos; la pobre experiencia de operadores, los insuficientes recursos para capacitación, la débil reglamentación y descontrol en la emisión de licencias de pilotos; así como la falta de un manual de procedimientos en caso de accidentes aéreos como en el caso donde perdió la vida el secretario de Gobernación, Juan Camilo Mouriño; a petición del gobierno mexicano, la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA, por sus siglas en inglés), realizó una auditoría en el marco de la OACI, que dio como resultado una degradación del nivel uno al dos y tendrá repercusiones económicas importantes.

Cabe destacar que las auditorías de la OACI no califican a las empresas operadoras, sino a la autoridad responsable del espacio aéreo en este caso la Dirección General de Aeronáutica Civil, dependiente de la SCT, incluyendo aeropuertos, proveedores y personal, entre otros. De acuerdo con un documento en poder de Crónica, la situación en México dista mucho de ser sólo un problema administrativo y constituye una realidad alarmante ya que el reporte revela la falta de claridad en la adopción de normas y métodos de seguridad, asegura que hay vacíos operacionales en la gestión del espacio aéreo y señala que existe un reglamento insatisfactorio para la operación de aeródromos.

La auditoría desaprueba la estructura organizacional para la gestión del espacio aéreo; es claro al señalar la falta de personal calificado y con experiencia técnica, se subraya que casi no existen programas de instrucción y capacitación; y además de que no se tienen los recursos necesarios para la actualización del personal. Se advierte que hay una anarquía en la expedición de licencias y certificaciones para pilotos aviadores, en buena medida porque el reglamento respectivo no pone en claro la responsabilidad de la autoridad y su capacidad para expedir las licencias.

Otro de los puntos delicados, señalados por la auditoría es que cuando ocurre un accidente, el país no cuenta con un manual de procedimientos para hacer la investigación correspondiente.

Esta degradación ocasionará que las aerolíneas mexicanas no puedan realizar vuelos con código compartido, adquirir más aviones, ni crear nuevas rutas hacia Estados Unidos. Lo señalado en la auditoría dista mucho de las declaraciones del subsecretario Treviño Landois, quien señaló que "la disminución de categoría no tenía ninguna relación con estándares de seguridad, sino que se refería exclusivamente a aspectos administrativos y organizacionales en la DGAC".³³

³³ La Crónica de Hoy "Caos en la aviación mexicana revela auditoría internacional", 02 de agosto 2010 Cecilia Higuera, México, Pág. 12.

2.4. Situación financiera de Mexicana y los pasivos con distintos acreedores.

Desde el pasado sábado 8 de agosto del 2010 por la tarde, día en que las operaciones de Mexicana fueron suspendidas, hasta el momento se registran cerca de 7 mil 500 afectados por día, de los cuales la Procuraduría Federal del Consumidor ya anunció que los usuarios tendrán que resignarse a no contar con el reembolso inmediato de sus boletos.

Lo que sí es un hecho es que detrás de Mexicana están 2 mil 500 trabajadores de tierra, 1,300 sobrecargos, 800 pilotos y 900 empleados de confianza, además de que se generan 50 mil empleos indirectos que le daban servicio a la compañía, como son las agencias de viajes, que desde que empezó la suspensión de Mexicana ya han perdido más de 150 millones de pesos, así como han tenido recortes de personal.

El dirigente nacional del Sindicato de Tierra señaló en una entrevista que de nada sirve que “Felipe Calderón presuma que es el presidente del empleo si con el paro de actividades de Mexicana salen afectados más de 2 mil 500 trabajadores de tierra, mil 300 sobrecargos, 800 pilotos y 900 trabajadores de confianza”.³⁴

Así mismo el Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles (Ifecom) publicó la lista definitiva de acreedores de Mexicana de Aviación, que incluyen a 24 mil 374 personas.

Mientras que Felipe Consuelo Soto, juez Décimo Primero de Distrito en Materia Civil, publicó el fallo tres meses después de que declaró abierta la etapa de conciliación en el concurso de la aerolínea y notificó la sentencia de reconocimiento, graduación y prelación de créditos en el concurso mercantil de Mexicana de Aviación, con lo que ha quedado establecido quiénes son los acreedores con derecho a reclamo y cuál es el orden de preferencia en el que cobrarán los montos que eventualmente se puedan recuperar.

De acuerdo con el documento, la lista definitiva contempló las objeciones hechas por los acreedores y, en algunos casos, el reconocimiento de deuda que en la primera publicación que no se dio a conocer.

³⁴ Méndez, Alfredo, González, Susana, “Recibe juez dictamen sobre la situación financiera de Mexicana de Aviación” en La Jornada, México 03 de septiembre del 2010, Pág. 12.

Y mediante un acuerdo se publicó en el Listado del Juzgado Décimo Primero Civil la lista de acreedores, y el juez le dio a conocer a Mexicana dicho dictamen, para el cual contó con 10 días hábiles para que formulara algún alegato en relación con dicho documento el cual contenía lo siguiente:

“La lista definitiva de acreedores contiene los elementos señalados en el Artículo 128 de la Ley de Concursos Mercantiles y adicionalmente considera las objeciones planteadas”³⁵. La sentencia no hace una sumatoria del pasivo total, que equivale a 11 mil 82 millones de pesos. El juez reconoce 25 mil 274 créditos a cargo de Mexicana; de esta cantidad, 14 mil 617 son con empleados que tienen la primera prioridad de cobro, y la mayoría de ellos con derecho en dos categorías distintas de obligaciones laborales, por lo que en realidad se trata de alrededor de 7 mil trabajadores.

Al proceso que enfrenta Mexicana de Aviación, se suma el problema con sus principales acreedores entre los que se encuentran dos instituciones bancarias, organismos gubernamentales, arrendadores de aviones y concesionarios de aeropuertos que serían los siguientes:

- Los trabajadores de la aerolínea, es decir, sobrecargos, pilotos y personal de tierra, en conjunto más ocho mil personas, además de los servicios externos.
- Usuarios que adquirieron algún boleto.
- El Banco de Comercio Exterior (Bancomext) cuya deuda asciende a 778 millones de pesos, quien tiene nueve aviones Airbus 318 como garantía.
- Banorte, con el que la deuda asciende a mil 377 millones de pesos.
- La falta de pago por consumo de turbosina expedida por Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).
- La Tarifa por Uso de Aeropuerto (TUA) y Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (Seneam) suma más de 100 millones de pesos.
- Grupo Aeroportuarios del Centro Norte (OMA) la deuda supera los 100 millones de pesos.

³⁵ S/A “Publican lista de acreedores de Mexicana de Aviación” en La Crónica de Hoy, México 15 de diciembre del 2010, Pág. 12.

- Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) es mayor a 50 millones de pesos.
- Grupo del Sureste (ASUR) es de 132 millones de pesos, aunque las cifras pueden aumentar debido a los intereses que se vayan acumulando.
- Con el Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México, las deudas de Mexicana de Aviación oscilan en los 20 millones de pesos, principalmente por el TUA.
- En cuanto a los reembolsos que tendrá que hacer vía agencias de viajes, estos ascienden a más de 90 millones de pesos, lo anterior por concepto de vuelos nacionales e internacionales que fueron cancelados.

Y por otro lado también los acreedores y arrendadores de Mexicana de Aviación tendrán que sufrir las quitas que van de 80 a 88 % del pasivo total que contrajo la aerolínea, esto como parte del convenio de concurso mercantil.

2.5. Los grupos inversionistas que han querido capitalizar a Mexicana.

Muchos han sido los inversionistas que se han interesado y prometido poner en funcionamiento a la empresa, pero sólo Med Atlántica ha logrado demostrar la solvencia y condiciones para que quedarse con ella.

Durante el concurso mercantil, más de 30 inversionistas expresaron su interés en adquirir Mexicana, pero ninguno tuvo éxito.

Hasta la Cámara de Diputados exhortó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) a emitir un crédito por 300 millones de dólares, con el fin de poner en marcha a la aerolínea, aunque esta medida fue rechazada por Nacional Financiera ya que fue considerada financieramente inviable.

Primeramente, después de Grupo Posadas; en agosto de 2010, por malos manejos llevaron a Mexicana al concurso mercantil, la firma Tenedora K fue la primera en adquirir el 95% del capital de Nuevo Grupo Aeroportuario (Mexicana) por una cantidad simbólica de 1,000 pesos.

El grupo de inversionistas inyectó 10 millones de dólares a la firma durante 10 días, pero no consiguió soportar las deudas, por lo cual suspendió sus operaciones el 28 de agosto de ese año.

Desde entonces el grupo buscó a inversionistas que aportaran los 250 millones de dólares que necesita para volver a operar.

El 19 de febrero de 2011, el grupo de inversionistas *PC Capital* apostó por la empresa. Ese día, se concretó un plan para inyectar 200 millones de dólares a Mexicana, una parte sería para la liquidación de los 8,000 empleados y otra para las operaciones, y el 22 de febrero se haría el traspaso físico de los recursos.

Sin embargo, el 1 de marzo *Tenedora K* informó que *PC Capital* incumplió con la acreditación de recursos, con lo cual se volvía abrir el proceso de compra para otros interesados.

TG Group fue el otro grupo que intentó salvar a Mexicana, aunque presuntamente presentó documentos falsos para iniciar el proceso. El grupo presumió el 12 de abril de 2011 que contaba con hasta 500 millones de dólares, entre aportaciones de capital y líneas de crédito, para relanzar a la empresa y retomar 11 destinos nacionales e internacionales.

Pero el 10 junio de 2011 la ex líder sindical de sobrecargos, Lizette Clavel, reveló que *TG Group* había falsificado documentos para comprobar un capital inicial de 250 millones de dólares y tuvo que retirarse *TG Group* de la inversión para salvar a Mexicana.

Después con *Avanza Capital* se duplicó la oferta de *TG Group* y el 20 de mayo de 2011 prometió que daría hasta un millón de dólares. El nuevo grupo destacó su interés por terminar la compra, incluso dijo que pediría prestados hasta 300 millones de dólares con tal de tener el capital necesario para operar a la brevedad. La línea de crédito por 300 millones de dólares que presentó *Avanza Capital* en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes al parecer había demostrado su absoluto interés por adquirir Mexicana de Aviación, por lo que al parecer ya no habría ninguna necesidad de que se declare la quiebra. El juez Consuelo Soto comentó el 4 de septiembre del 2011: “se podrían manifestar sobre el futuro de la línea aérea y que se analizaría a detalle el documento presentado porque *ya tuvimos una sorpresita por ahí*”³⁶, comentó, (ya que *TG Group* había asegurado que contaba con los recursos y no ocurrió así).

³⁶ Martínez, María del Pilar y De la Rosa, Alejandro “Exhiben línea de crédito para rescate de Mexicana”, en *El Economista*, México 04 de septiembre del 2011, Pág. 10.

Pero al final el juez del concurso, Felipe Consuelo Soto, no consiguió la información de la entidad financiera para constatar los recursos que ofrecerían al grupo.

Con Iván Alex de Jesús Barona Ramírez, empresario minero que firmó el 11 de noviembre los documentos necesarios para dotar a la compañía aérea de 400 millones de dólares que la pondrían a volar.

“Es importante señalar que hay otros grupos interesados y que el proceso se mantiene dentro de los tiempos establecidos por la Ley”,³⁷ expuso la asociación de pilotos en un breve comunicado. Se destacó que se continuará trabajando hasta que se capitalice la empresa con los inversionistas idóneos. “Nos mantenemos abiertos al diálogo con todos los grupos interesados, como lo hemos hecho a lo largo de estos meses”.³⁸ Lo anterior se dio a conocer después de que Mexicana de Aviación confirmó que la participación de Iván Barona, así como de su fondeador Mikhael Shamis concluyeron su participación en el rescate de la aerolínea, luego de que no encontraron las condiciones requeridas para presentar los 400 millones de dólares.

Y fue así como 11 días después, el fondeador de Barona, Mikhael Shamis se arrepintió y a través de su representante en México, entregó documentos en los cuales señaló que no encontró las condiciones requeridas para seguir apoyando el proyecto de capitalización de la empresa.

"Gerardo Badín, Conciliador y Administrador de Mexicana, indica que el representante en México del Sr. Mikhael Shamis, fondeador del Sr. Iván Barona en su interés por capitalizar Mexicana de Aviación, el día de hoy a las 14:00 hrs., entregó al Juez Décimo Primero Distrital en Materia Civil, sendos documentos en los que se señala que no se encontraron las condiciones requeridas por el fondeador para seguir apoyando el proyecto de capitalización del Sr. Iván Alex de Jesús Barona Ramírez, y por tanto, se da por terminada la participación entre ambos para este plan", cita Mexicana en un comunicado así mismo Badín indicó que los grupos que siguen manifestando interés en la capitalización de la aerolínea continúan en el proceso dentro de los tiempos establecidos del concurso mercantil.

³⁷ MDZ, “Continúa búsqueda de un inversionista para Mexicana” en El Universal, México 23 de noviembre 2011, Pág. 7.

³⁸ Ibidem

El 20 de octubre del 2011, Mexicana de Aviación sumó otro grupo de inversionistas que prometió sacarla del concurso mercantil pero al igual que los otros, *Med Atlántic* se arrepintió al momento de entregar los recursos.

Sólo que en esta ocasión se tardó hasta el 8 de noviembre para finalmente declarar que siempre no iría por la aerolínea.

Pese a esta negativa, el grupo, encabezado por el empresario español Christian Cadenas, finalmente, logró demostrar a la SCT tener la solvencia y condiciones para que quedarse con Mexicana, según indicó el 14 de febrero del 2012 Felipe Consuelo Soto, juez rector del concurso mercantil de Mexicana de Aviación.

Med Atlántic detalló que “el reinicio de operaciones de la aerolínea se dará con una flota de siete a nueve aviones y que se irá incrementando con el tiempo. La idea es que la idea reanude operaciones en abril próximo para aprovechar la temporada alta de semana santa”.³⁹

2.6. Convenios de Mexicana con otras aerolíneas internacionales.

Después de terminada su relación con el grupo de *Star Alliance*, Mexicana estaba en busca de mejorar sus relaciones comerciales y por lo tanto en busca de una asociación con un grupo con el cual se viera respaldado con la cualidad que siempre ha caracterizado a la aerolínea, así que en el año del 2009 Mexicana se honra en entrar al grupo *One World*, el cual se encontraba integrado por las siguientes aerolíneas:

- American Airlines
- British Airways
- Cathay Pacific
- Finnair
- Iberia
- Japan Airlines

³⁹ CNNExpansión “Mexicana una año y medio en tierra”, 24 de febrero del 2012-03-08
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/08/mexicana-de-aviacion>

- LAN
- Malev
- Qantas
- Royal Jordanian

One World es la alianza de las líneas aéreas líder en calidad. A partir del 10 de noviembre del 2009, con la entrada de Mexicana de Aviación contó con el respaldo de las 11 mejores y más grandes aerolíneas del mundo y sus 20 filiales; así mismo para el año 2010 la compañía rusa S7 formaría parte grupo.

One World fue creada para brindar a las líneas aéreas la posibilidad de poner al alcance de sus pasajeros mas servicios y de mayor valor agregado que los que ellas pueden ofrecer por separado; solo *One World* cuenta con miembros en Sudamérica, Oriente, Medio Oriente y Australia, por lo que se puede decir que es la única alianza que ofrece una autentica red de rutas global.

Todas las aerolíneas de *One World* gozan de gran reputación por la calidad de su servicio, lo cual se refleja en que la alianza ha recibido el *World Travel Awards* como líder mundial durante los últimos 6 años. Cabe mencionar que es la única alianza que ha recibido este reconocimiento desde que fue instaurado.

One World es la alianza que ofrece el rango más amplio de tarifas y productos del mercado. Es también la más innovadora: fue pionera en la actualización de boletos electrónicos en toda su red, la primera en vender en línea sus boletos y en permitir a los viajeros frecuentes acreditar sus puntos a través de Internet.

Así mismo las aerolíneas que forman *One World* son el grupo que presenta una mejor situación financiera, y las compañías que tienen una buena situación financiera pueden invertir en servicios al cliente e innovación. El grupo de *One World* demanda altos estándares de calidad para cualquier aerolínea interesada en formar parte de ella. Los miembros que componen la alianza están orgullosos de poder ofrecer un servicio al cliente excelente, y solo las compañías que pueden igualar estos niveles son consideradas candidatos para formar parte de *One World*.

Mexicana, que se incorporó a la alianza el martes 10 de noviembre de 2009, ya que era la aerolínea líder en México y Centroamérica y así mismo S7, formó parte de *One World* en 2010, que es la aerolínea líder en el mercado ruso. Estas nuevas incorporaciones llevaron a

One World a ofrecer 750 destinos en 150 países, con 8,500 salidas diarias. Transportando 330 millones de pasajeros al año. En 2008, los ingresos del grupo fueron alrededor de 100,000 millones de dólares.

One World, entre las razones por las que decidió asociarse con Mexicana era por que cubría todos estos requisitos para pertenecer y eran los siguientes:

- Mexicana ofrece dos clases de servicio Mexicana Elite (Business) y Clase Económica.
- En vuelos de largo alcance realizados con Airbus A330 y Boeing 767,
- Mexicana elite cuenta con asientos con 1.83 metros de separación y 85 grados de reclinación, en sus vuelos trasatlánticos a Londres y Madrid en esta clase ofrece asientos que se convierten en cama;
- En vuelos mas cortos, Mexicana elite brinda una distancia entre asientos de 96.5 centímetros.
- Ofrece pantallas de video, así como alimentos y bebidas en todos sus vuelos.

Su flota estaba constituida por:

- 26 Airbus A320
- 21 A319
- 10 A318
- Dos A330
- Dos Boeing 767-200
- Dos 767-300.

La flota de Mexicana Click contaba con:

- Fokker 100 en los que ofrece una sola clase de servicio.
- Seis Boeing 717 con dos clases: Mexicana Elite y Económica.

La flota de Mexicana Link estaba integrada por:

- 12 Bombardier CRJ-200 de nueva generación, los más cómodos en su tipo en los que se ofrece una clase de servicio.

Por otra parte, Mexicana también tenía convenios de libre endoso ⁴⁰ y código compartido ⁴¹ con otras aerolíneas de entre las que destacaban las siguientes:

- Aeroméxico
- Aeromar
- Lufthansa
- United
- KLM
- COPA
- Avianca
- Air Canada
- Aerolíneas Argentinas

Y Finalmente Mexicana también contaba con los convenios *ZED*, por sus siglas en inglés “Zonal Employee Discount” los cuales eran unos descuentos para que los empleados pudieran viajar con distintas aerolíneas con las que Mexicana tenía el acuerdo, y a su vez los empleados de las otras aerolíneas poder comprar un boleto con Mexicana a un precio muy económico.

⁴⁰ Libre Endoso, es un término utilizado entre las aerolíneas el cual significa que con el boleto comprado de la aerolínea se puede viajar en otra con la cual se tenga convenio sin tener que solicitarlo a la aerolínea original.

⁴¹ Código compartido significa que una aerolínea puede vender un boleto que va a ser operado por otra aerolínea con la que se tiene convenio.

3. Efectos económicos y turísticos que traerá la salida definitiva de Mexicana de la aviación tanto nacional como internacional.

3.1. Rutas que Mexicana deja al descubierto y como se han tratado de cubrir.

Al momento en que Mexicana deja de operar, para evitar un caos mayor, la SCT, decide convocar a las demás aerolíneas a cubrir los espacios que se quedaron descubiertos.

Según el director de la Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA), Alex de Gunten comentó: “México regaló, prácticamente, a Estados Unidos el mercado aéreo luego de la salida de operaciones de Mexicana de Aviación y la degradación a categoría dos del año pasado, y no se espera que en el corto plazo lo pueda recuperar”.⁴²

A pesar de que Aeroméxico y Volaris lograron tomar algunas de las rutas, hoy en día el 85% del tráfico entre los dos países es operado por las líneas estadounidenses y en los meses que estuvo en nivel bajo se perdió un tráfico de 200 mil pasajeros por mes.

La falta de inversión pública para mejorar los temas de administración de seguridad aeronáutica en los últimos años le han hecho perder mucho dinero a la industria aérea mexicana y la ha puesto en una complicada situación de competitividad.

De acuerdo con los estudios de ALTA otro factor que afecta a las empresas es el alto precio de combustible que tienen que pagar en México, derivado de los costos alternos, como es el caso de las transportación y distribución.

Y ya más de un año y medio de que Mexicana de Aviación dejó de volar ante la débil situación financiera que enfrentaba y la falta de acuerdos por capitalizarla, las afectaciones a la conectividad del país continúan y también la perspectiva de los especialistas de que la recuperación tardará varios años.

⁴² De la Rosa, Alejandro “Mercado aéreo mexicano paso a manos de EU: ALTA” en El Economista, México 09 de septiembre del 2011, Pág. 8

A escala nacional el perjuicio continúa a pesar de que Aeroméxico, Interjet y Volaris han abierto nuevas rutas.

Los vuelos domésticos entre enero y julio del 2011 suman 194 mil 536, lo que implica una caída de 16.7 %, señalan datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).⁴³

La afectación mayor se ha dado en la oferta de vuelos de aerolíneas nacionales al extranjero (Ver imagen 7), donde Mexicana en su momento era la líder. El único segmento que ha mostrado crecimiento es el de los vuelos que ofrecen las compañías internacionales, con una alza de 16.7 % (que es el mismo porcentaje que han perdido en vuelos nacionales), como se indica en el gráfico de siguiente:

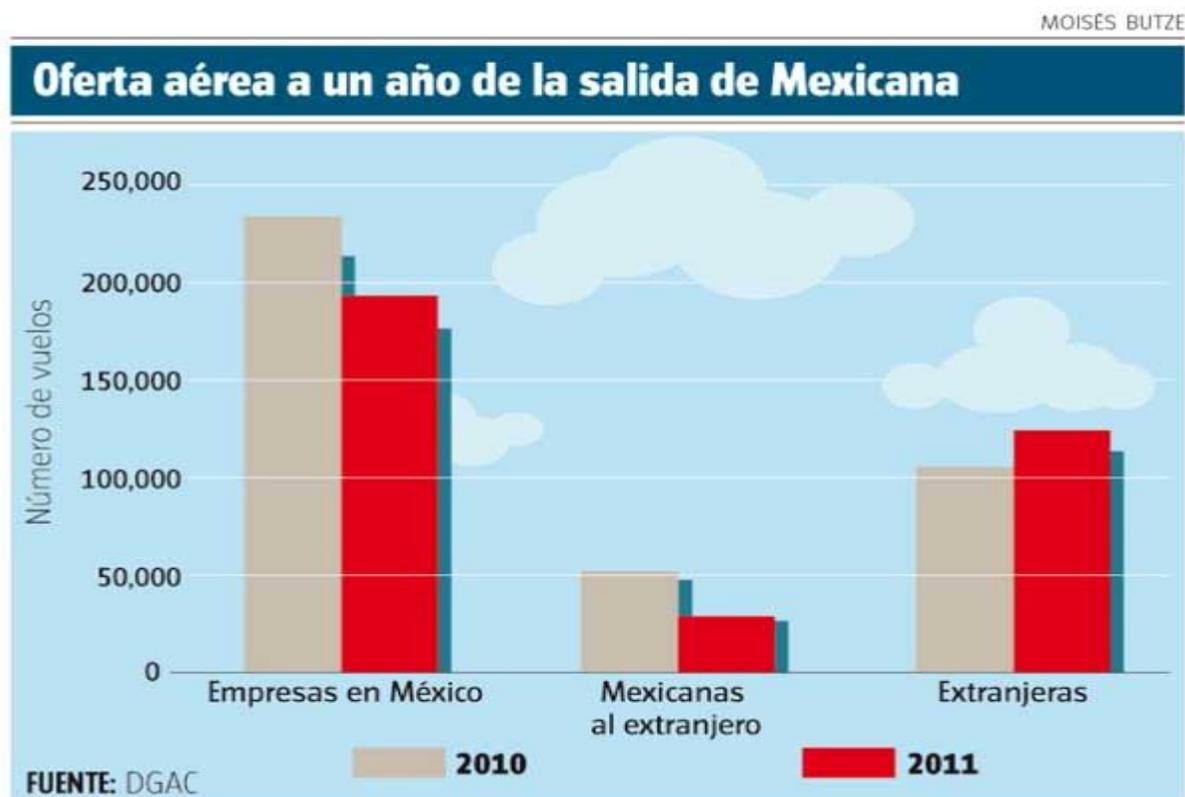


Imagen 7. Gráfico donde se muestra el incremento de vuelos de las aerolíneas extranjeras desde la salida de Mexicana de Aviación⁴⁴

⁴³ Valadez, Roberto, “Continúa el “hueco” dejado por Mexicana”, en Periódico El Milenio, México 26 de agosto del 2011, Pág. 10.

⁴⁴ CNN Expansión “Para próximo Miércoles, el futuro de Mexicana”, 02 de septiembre del 2011 Susana Mendieta, México

Un ejemplo de la afectación es que Mexicana en su momento abrió rutas para el mercado de los pasajeros que buscaban visitar sus entidades de origen, como León y Guadalajara, ante su salida estas rutas se han perdido o se han quedado descubiertas.

Las aerolíneas extranjeras son las que se han quedado en mayor medida con este mercado, en el cual se han enfocado en abrir vuelos a destinos de playa como Cancún, Los Cabos o Acapulco y han dejado de lado los estados del centro del país.

Según datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), al primer semestre de 2010 Grupo Mexicana de Aviación, que incluye a las tres líneas áreas, tenía una cuota de 28.7% en el mercado doméstico, ubicándose en segundo lugar después Aeroméxico (32.0%). Por su parte, en el tráfico internacional era la líder con cerca del 65% (incluyendo sólo las aerolíneas domésticas).

Con base en las cifras de la DGAC, se tiene que VivaAerobus fue la empresa que presentó el mayor incremento en tráfico de pasaje doméstico en 2010 con 52.2%, seguido de Interjet con 28.9%, Magnicharters 22.8%, Volaris 15.6% y Aeroméxico con 12.4%.

Las estadísticas de la DGAC indican que en diciembre de 2010, mes en que el tráfico de pasaje nacional disminuyó 0.4%, Aeroméxico se mantuvo como la aerolínea líder en este mercado con un 41.4%, seguido de Interjet con 24.8%, Volaris 17.7%, VivaAerobus 10.8%, Magnicharters 3.3% y Aeromar con 1.9%.

Así mismo Interjet fue la empresa que más ha aprovechado la salida de Mexicana ya que su cuota de mercado pasó de 14.7% en diciembre de 2009 a 24.7% en el mismo lapso de 2010, consolidándose como la segunda más grande después de Aeroméxico.

Aunque también la aerolínea argumenta que en parte este crecimiento se debió a que se trasladó a la ciudad de México.

En contraste, Volaris fue de las aerolíneas que menos aprovecharon este evento pues su participación se incrementó en apenas 3.8 puntos porcentuales para llegar a 17.7%. Aunque ésta misma sigue teniendo su centro de operaciones en el aeropuerto de Toluca.

3.2. Pérdidas económicas para los acreedores de Mexicana.

También la suspensión de Mexicana de Aviación y la posible quiebra, no sólo es un asunto que afecta a sus empleados y pasajeros, también a una gran lista de acreedores y socios, pasando por aerolíneas, agencias de viajes, instituciones bancarias, aeropuertos, y demás sectores que directa e indirectamente trabajaron con Mexicana a continuación se mencionará los más importantes.

Unos de los mas afectados es Grupo Banorte, ya que le otorgo a la compañía en el 2008 una línea de crédito simple por hasta mil 572 millones de pesos, que a la fecha no ha sido liquidado.

De acuerdo a una demanda de amparo precedida el 4 de febrero de 2011 ante el juzgado decimotercero de Distrito en Materia Civil del Distrito Federal, por Banorte y HSBC, y de la cual Excelsior tiene copia, con el folio 897/2010 y 896/2010, respectivamente, la condición para que este préstamo se otorgara, fue la creación de un fideicomiso (cuyo numero es 165085) con el que Mexicana iría pagando amortizaciones subsecuentes a la deuda.

Dicho fideicomiso, se explica en el documento, fue creado en HSBC y se alimentaría con una parte de cada uno de los boletos que vendiera Mexicana de Aviación en efectivo, y Banorte tendría acceso a él con la finalidad de ir absorbiendo los pagos de la deuda.

Otra institución que reclama pagos de crédito es Bancomext-Nacional Financiera, quien prestó a la aerolínea, en ese entonces el director Manuel Borja Chico, 991 millones 967 mil pesos, creando el fideicomiso numero 80598, cuya cuenta fue aperturada en BBVA Bancomer a nombre de Compañía Mexicana de Aviación , SA de CV. Para poder cobrar el pasivo.

Por otra parte las agencias de viajes en el país gestionaron ante la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (AITA) la devolución a sus clientes del costo de los boletos de Mexicana, al considerar que el concurso mercantil de la aerolínea tardaría mucho, y no garantiza que recuperen su dinero.

Las agencias tuvieron que devolver unos 100 millones de pesos por la venta de 30,000 boletos que los pasajeros de Mexicana les compraron y no pudieron utilizar debido a la suspensión de vuelos de la aerolínea.

Sin embargo los acreedores y arrendadores de Mexicana de Aviación sufrirán quitas que van de 80 a 88 por ciento del pasivo total que contrajo la aerolínea, esto como parte del convenio concursal.

En caso de que se lleve a cabo el convenio, algunos de los acreedores recibirán sólo de 12 a 20 centavos por cada peso de deuda, dependiendo del nivel y el estatus que presenten dentro de la lista de acreedores.

En el caso específico de los arrendadores, además del tiempo que han estado estancados sus muebles e inmuebles ante el amparo del concurso, algunos de ellos pueden considerarse a punto de la quiebra, al no poder revertir el daño económico que les generó esa situación.

Y aún cuando algunos de los acreedores no acepten integrarse al convenio concursal, pueden verse obligados a recibir sólo una porción del monto económico que les deben.

Ya que la Ley de Concursos Mercantiles señala que de contar con 51 por ciento de las firmas totales de los acreedores, se suscribirá el convenio con las quitas acordadas y el resto deberá someterse a dicho arreglo.

Muchos de los arrendadores de inmuebles ya han sido afectados de manera importante por la imagen que proyectan a sus clientes, además de que llevan casi dos años sin percibir renta alguna, y tampoco han podido hacer uso de sus locales comerciales hasta que se levante el proceso.

En el caso muy particular de ASA (Imagen 8), que son todos los aeropuertos de la República Mexicana, también han tenido pérdidas considerables de las cuales aún no han podido reestablecerse como lo indica la imagen en la primera parte nos muestra cuales han sido los aeropuertos que han tenido pérdidas a causa de Mexicana y su porcentaje correspondiente cabe mencionar que también incluye lo que es Click y Link respectivamente; y del lado derecho se pueden apreciar los aeropuertos que ya se encuentran en recuperación aunque todavía no se han logrado reestablecer completamente por el abandono de Mexicana a estas rutas.



Imagen 8. Afectaciones y recuperaciones económicas de los aeropuertos que Mexicana dejó de volar⁴⁵.

3.3. Beneficios para Aeroméxico por la suspensión de Mexicana de Aviación.

Grupo Aeroméxico es una sociedad controladora, cuyas subsidiarias se dedican a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de lealtad de pasajeros. Cuenta con una flota de aviones Boeing 777, 767, 737, así como Embraer 145 y 190 de última generación.

En el mercado internacional mexicano, Mexicana de Aviación representaba una de las principales batallas para las aerolíneas de México a tal grado que Aeroméxico pidió cambios en las políticas aeronáuticas del Gobierno mexicano para dar la batalla a su competencia.

⁴⁵ <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/9b17c5518b444d25b0dc77d0228db35b>

Grupo Aeroméxico demandó en el 2009 a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a romper el monopolio de algunas rutas internacionales que tenía su competencia Mexicana, o abrir esas rutas a más participantes.

Mexicana transportaba dos veces más pasajeros a rutas internacionales, principalmente a Estados Unidos, que Aeroméxico.

Mexicana dominó vuelos a varias ciudades de Estados Unidos, principalmente de la costa Oeste, mientras que Aeroméxico apenas había iniciado vuelos a ciudades cubiertas por su competencia.

En el primer trimestre del año 2009, Mexicana transportó a más de 1.1 millón de pasajeros en vuelos internacionales, mientras que Aeroméxico atendió a 498,000.

A diferencia de mercados como el estadounidense, donde se ha dividido en regiones, en México el 80% de los vuelos internacionales se concentra en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, que además aglutina el 65% de los vuelos domésticos.

Aeroméxico antes de que Mexicana suspendiera operaciones había aceptado la competencia con Mexicana tal como fue el caso de el vuelo a Madrid, España, en donde aseguró que tenía un factor de ocupación del doble que la aerolínea de Grupo Posadas, e incluso comentó superar en cinco veces la ocupación en la ruta a Sao Paulo, Brasil, misma que también Mexicana operaba.⁴⁶

Aeroméxico logró aumentar su participación de mercado en cinco puntos porcentuales en el mercado doméstico a 31% a marzo del 2009, contra el 27% de Mexicana, pero la estrategia internacional de la compañía no había fructificado al mismo ritmo, debido a que consideraba inequitativa la política aeronáutica.

Desde la salida de Mexicana, las aerolíneas, tanto nacionales como internacionales han decidido tomar las rutas y slots que quedaron descubiertos, aunque existían casos en que la ruta era necesario que la cubriera una aerolínea que tuviera las licencias suficientes para poder operar, como fue caso de las rutas hacia Estados Unidos, Canadá, Europa y Sudamérica, siendo las aerolíneas extranjeras las que contaban con la infraestructura y permisos para poder tomar dichas rutas y en el caso de México, la que contaba con estas características era Aeroméxico.

⁴⁶ CNNExpansión “Aeroméxico quiere monopolio en rutas”, 26 de junio del 2009, José Manuel Martínez CNN, México

En el último año Aeroméxico ha seguido en su lucha por seguir creciendo aprovechándose de la situación por la que se encuentra actualmente Mexicana de Aviación, pese al entorno económico difícil que se ha vislumbrado en el país, con riesgos de recesión en Europa y Estados Unidos, Aeroméxico espera aumentar entre 5 y 6% sus ingresos totales el año próximo.

José Luis Barraza González, presidente del consejo de administración de la línea aérea, explicó que: “esta expectativa esta apoyada por un desempeño favorable de las operaciones en México, así como la apertura de nuevas rutas hacia al extranjero.”⁴⁷

Con base en las cifras reportadas por la firma a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en los primeros nueve meses de 2011 generó en México el 55% del total de sus ingresos, y el restante 45% en sus operaciones internacionales, para concretar una facturación de 845 millones de dólares.

En un encuentro con medios de información, el ejecutivo indicó que: “Aeroméxico formalizará en enero próximo la alianza estratégica que firmó en agosto pasado con Delta Airlines, la segunda línea aérea más grande de Estados Unidos”.⁴⁸

Bajo un esquema de capitalización de 65 millones de dólares, Delta detendrá 3.5% de las acciones de Aeroméxico y un asiento en su consejo de administración.

La empresa dirigida por Andrés Conesa mantiene su plan de expansión de dos años por alrededor de 1,300 millones de dólares (mdd), recursos que ya se destinan a la expansión de su flota de aviones (ya recibió 3 aviones de un total de 20), además de infraestructura, hangares, tecnología y plataformas.

Aeroméxico en noviembre de 2011 transportó 1.2 millones de pasajeros, 3% más respecto al onceavo mes del año pasado. Este avance fue impulsado por un alza 36% en los viajeros trasladados en el mercado internacional.

Con esto, el número de viajeros de la compañía en los primeros once meses de 2011 superó 13 millones, cifra 22% superior respecto a la mismo periodo de 2010.

⁴⁷ CNNExpansión “Aeroméxico desafiará turbulencia en 2012”, 14 de diciembre 2011”, Jesús Ugarte, México

⁴⁸ Ibidem

3.4. Como se ve afectado el ramo turístico con la suspensión de Mexicana.

El turismo en México es una actividad económica importante para el país y una de las mayores en el mundo, el turismo en México se coloca en décimo lugar a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales, con 21,5 millones de visitantes en 2009, y es el primer destino para turistas extranjeros dentro de América Latina.

Los ingresos provenientes de los turistas extranjeros alcanzaron USD 11.27 mil millones en 2009, y México capturó el 15,25% del segmento de mercado turístico de América en términos de llegadas de turistas extranjeros, colocado en segundo lugar en el continente, detrás de Estados Unidos .

En 2005, el turismo contribuyó con el 5,7% de los ingresos nacionales provenientes de la exportación de bienes y servicios, y representó el 14,2% de los empleos directos e indirectos de la economía mexicana. El turismo contribuye con el 8.2% del PIB nacional; 45% de esta actividad está orientado a la zona costera.

Las principales atracciones turísticas de México son las ruinas antiguas de la cultura mesoamericana, las ciudades coloniales y los complejos turísticos de playa. El clima templado del país, junto con su herencia histórica cultural; la fusión de la cultura europea, principalmente la española con la cultura mesoamericana; también hacen de México un atractivo destino turístico a nivel mundial.

La gran mayoría de los turistas extranjeros que visitan México provienen de los Estados Unidos y Canadá. El siguiente grupo en importancia son visitantes de Europa y América Latina y finalmente sólo un número reducido de turistas proviene de los países de Asia.

Desafortunadamente con el virus de la influenza A1H1N1 se desplomó la actividad turística del país en sus diferentes frentes: la suspensión de vuelos se multiplicó, principalmente los provenientes del extranjero, y los existentes llevaban pocos pasajeros, mientras que los hoteles reportaron una ocupación de entre 10 y 30%, en contraste con el 80%, registrado tradicionalmente en esa temporada debido al puente del Día del Trabajo.

Así mismo comentó el Secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo lo siguiente: “Prácticamente nos hemos quedado sin turismo internacional en los destinos del país”⁴⁹, y

⁴⁹ Gózález G, Susana “Influenza desploma el turismo La Jornada, México 02 de mayo del 2009, Pág. 36.

así mismo pronosticó que el saldo negativo que provocó la contingencia sanitaria para el turismo fue mucho mayor a los efectos dejados en 2005 por el huracán Wilma en la Cancún y la Riviera Maya que son los destinos que concentran el 40% del turismo extranjero.

Debido a la epidemia también hubo cancelación de vuelos hacia y desde México decretada en países como Canadá, Cuba y Argentina, rutas que también operaba Mexicana de Aviación. Sin embargo Juan Molinar Horcasitas, secretario de Comunicaciones y Transportes, comentó que no tendría afectación para el país la cancelación de los vuelos de Cuba y Argentina, pues dijo que sólo representaban 2% del tráfico aéreo⁵⁰. En contraste, Brasil y la Unión Europea habían descartado suspender los viajes hacia México.

A nivel nacional, se registró una disminución en el número de vuelos en el aeropuerto de la ciudad de México desde y hacia otras ciudades, como Monterrey, Cancún o Manzanillo. En los primeros días del brote se cancelaron 10 vuelos del interior del país, pero un día previo fueron 30 de un total mil 500 operaciones que se realizan al día, a lo que sumaron medidas de seguridad para los pasajeros de vuelos internacionales, quienes fueron sometidos a una revisión médica.

Y agregando la salida del mercado de operaciones aeroportuarias de Mexicana de Aviación hace más de un año y medio, la cual ha dejado un saldo negativo para la industria turística mexicana que impacta la economía nacional.

Mexicana, siendo la aerolínea número uno en pasajeros internacionales en México, desde que suspendió la venta de boletos para sus vuelos que cubrían mayormente las ciudades de Estados Unidos, América Central, Sudamérica, el Caribe y Europa; ha visto seriamente afectado el turismo en su conectividad y sus rutas.

Ya fueron afectados 3.4 millones de pasajeros en rutas domésticas, que equivale al 28.5% del total del mercado doméstico, así como 2.1 millones de pasajeros en rutas internacionales, que equivale a 64.3% de los pasajeros internacionales transportados por aerolíneas mexicanas y al 18.5% del mercado total internacional a México incluyendo aerolíneas extranjeras.

Todavía más, una de las consecuencias es que las tarifas en rutas domésticas muestran aumentos de entre el 10 al 60% y en rutas internacionales muestran aumentos de entre el 70 al 280%. De manera adicional, hay un déficit en la oferta de asientos en rutas nacionales del 31% y en rutas internacionales del 35%.

⁵⁰ Ídem

Por si esto fuera poco, en estos 18 meses de inactividad de la aerolínea, se han dejado de realizar 74 mil operaciones domésticas, que representan el 30% de las operaciones nacionales; así como 23 mil 400 operaciones internacionales, que equivalen al 60.5% del total. En el país, se han dejado de atender con oferta nacional 35 mercados internacionales, que ya están siendo otorgadas por el Gobierno Federal a aerolíneas extranjeras.

Para datos más ilustrativos, después de la salida de Mexicana, se han dejado de atender 123 pares de ciudades (origen-destino) y el nivel de conectividad nacional e internacional se mantiene debilitado.

Por otro lado José Espitia, analista de IXE Grupo Financiero Mexicana comentó lo siguiente: "Podríamos ver una disminución de visitantes internacionales. No descartamos que otras aerolíneas lo compensen con más rutas y frecuencias, pero es difícil compensar la salida de una aerolínea".⁵¹

Para ser más claros sobre las graves afectaciones de la suspensión de Mexicana hacia el ramo turístico es por que México recibe aproximadamente unos 20 millones de visitantes extranjeros cada año. El turismo es una de las tres principales fuentes de divisas junto con la venta de petróleo y las remesas de los inmigrantes en Estados Unidos, obviamente se ésta afectando un aérea que es fundamental para el desarrollo de la economía del país.

Por su parte, Armando Uribe, presidente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, indicó que el perjuicio acumulado en el año que dejó volar Mexicana es de 2.5 millones de personas que han dejado de viajar por la falta de oferta en asientos de avión.⁵²

En la hotelería se ha disminuido un 40% de huéspedes, los taxis de los aeropuertos redujeron 50% el pasaje, el turismo se ha afectado tremendamente con caídas importantes, y otras afectaciones a cientos de empresas pequeñas que viven del turismo.

Así mismo, la Secretaría de Turismo previó recibir para el 2011, 28 millones de paseantes internacionales,⁵³ pero por situaciones como el caso de Mexicana de aviación afectó directamente para que estas metas no se pudieran lograr.

⁵¹ Terra Noticias "Crisis de Mexicana Perjudicará al Turismo", 09 de agosto del 2010
<http://www.terra.com.mx/Turismo/articulo/938305/Crisis+en+Mexicana+de+Aviacion+perjudicaria+al+turismo.htm>

⁵² Valadez, Roberto, "Continúa el "hueco" dejado por Mexicana", en Periódico El Milenio, México 26 de agosto del 2011, Pág. 10.

⁵³ Ídem

Aunque Aeroméxico ha tenido un incremento en sus rutas al extranjero, el especialista de economía del Tec de Monterrey, Héctor Moreno, comentó lo siguiente: “que la perspectiva de que una nueva aerolínea nacional se vuelva dominante en el mercado internacional como Mexicana se ve difícil en el corto plazo, pues este es un mercado que cuesta mucho trabajarlo”.⁵⁴

Desde la salida de Mexicana el reto de las aerolíneas fue incrementar el número de asientos, así como mejorar los enlaces entre ciudades de una misma región, pero por la falta de conectividad que se da al momento de la suspensión de Mexicana creo unos espacios no cubiertos y que hasta el día de hoy, las otras aerolíneas siguen intentando cubrirlos.

Se han implementado diversas estrategias para lograr este fin, como por ejemplo, firma de convenios con naciones como Canadá, o bien con aerolíneas de Francia, Inglaterra o Rusia a fin de que puedan volar a cualquiera de los 65 aeropuertos internacionales del país.

También esto se define como la obligatoriedad, según establecen la mayor parte de los convenios bilaterales tradicionales, que tienen que volar una aerolínea nacional y una internacional en la misma ruta.

Actualmente, si una aerolínea canadiense quiere volar a México y está interesada a volar directamente a Mérida lo va a poder hacer y no se requeriría de la bilateralidad de que Aeroméxico, Volaris o Interjet tuviera que volar a Canadá al mismo punto. Se comentó lo siguiente:

"Esto nos va a permitir y nos está permitiendo desde el inicio del segundo semestre del año, que los canadienses programen 17 nuevos destinos para el 2012, desde diferentes destinos de origen.

Pese a ello, reconoció "lo que la industria requiere es conectividad y pasajeros arriba de aviones llegando a su destino, eso es lo que nosotros hemos estado acompañando a las diferentes aerolíneas nacionales e internacionales, que incrementemos el número de asientos".⁵⁵

⁵⁴ Ídem

⁵⁵ Ídem

Sin embargo los lugares donde se ve una problemática de conectividad son con en el sureste del país, como son los destinos de Mérida a Tuxtla, o de Mérida a Campeche, o de Mérida a Villahermosa.

Y también con la suspensión de vuelos de Mexicana, Click y Link, el estado de Oaxaca perdió el 90 por ciento de su conectividad aérea hacia sus principales sitios turísticos como Huatulco y Puerto Escondido, así como también a su ciudad capital.

La Secretaría de Turismo local informó que las tres aerolíneas del Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) tenían diez vuelos diarios hacia Oaxaca, equivalentes a una oferta de 2 mil asientos.⁵⁶

En el caso Puerto Escondido contaba con un vuelo diario y uno adicional los fines de semana, mientras Huatulco tenía tres, y la ciudad de Oaxaca seis vuelos diarios, por lo que es necesario volver a cubrir estas rutas para tener el acceso a estos sitios turísticos.

Y aunque otras aerolíneas vuelan a los destinos que dejó Mexicana de Aviación no se cubren aún todos los asientos que ofrecía la compañía y la frecuencia de vuelos es reducida, reconocieron las agencias de Hoteles y Moteles y de Agencias de Viajes, que precisaron que el crecimiento en la ocupación hotelera (de 0,6% en las primeras nueve semanas de 2011) sería mayor si esa compañía se mantuviera volando.

Durante las primeras nueve semanas de 2011, la ocupación hotelera promedio en México fue de 51%, un ligero crecimiento de 0.6% respecto al mismo periodo de 2010, reportó la Secretaría de Turismo (Sectur) en su estudio “Actividad hotelera”⁵⁷.

El aumento sería mayor si estuviera activa Mexicana de Aviación, la cual aún sin fecha fijada para el reinicio de operaciones, ya que todavía continúa con el proceso del concurso mercantil.

Contrario a lo dicho por la Secretaría de Turismo de que ya se cubrió el espacio que dejó Mexicana, los organismos privados indicaron que aunque las otras líneas aéreas ya vuelan a los mismos destinos de la empresa, aún la frecuencia de los vuelos es reducida.

⁵⁶ Méndez, Alfredo, González, Susana, “Recibe juez dictamen sobre la situación financiera de Mexicana de Aviación” en La Jornada, México 03 de septiembre del 2010, Pág. 12.

⁵⁷ Caribbeannewsdigital.com “Inactividad de Mexicana de Aviación aún se hace sentir en el sector turístico”, S/A 22 de marzo del 2011 <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/mexico-inactividad-de-mexicana-de-aviacion-aun-se-hace-sentir-en-el-sector-turistico>

De los 70 destinos que la Sectur utilizó para realizar el estudio “Actividad hotelera”⁵⁸, 30 mostraron una ocupación hotelera negativa en lo que va de 2011, encabezados por el pueblo mágico El Fuerte, Sinaloa, con una baja de 15.1%; Morelia, Michoacán, y Piedra Negras, Coahuila, con 9.7% cada uno, y Huatulco, Oaxaca, con 8.4%.

Mexicana volaba a tres de estos destinos, además de Ixtapa-Zihuatanejo, Guerrero, donde se dio una disminución en la ocupación hotelera de 6.4%, seguido de la ciudad de Zacatecas con 6.2%; Monterrey, Nuevo León, con 4.1% y Mazatlán, Sinaloa, con 3.3%.

Aunque al cierre de 2011 la llegada de turistas internacionales y el ingreso en divisas crecerá respecto al año previo, la Secretaría de Turismo (Sectur) anticipó que no se alcanzarán las cifras iniciales estimadas de un incremento del 15% en arribos y 20% en derrama económica. Aseguró que sus expectativas iniciales se basaban en el retorno al mercado nacional de Mexicana de Aviación, que todavía no ha sucedido, con lo cual generaría una mayor conectividad aérea al país.

⁵⁸ ídem

CONSIDERACIONES FINALES

En esta investigación se ha analizado la situación por la que esta pasando Mexicana de Aviación desde que se suspendieron sus operaciones el 28 de agosto del 2010 por tiempo indefinido. Al no contar con el capital para poder pagar los impuestos de los aeropuertos, ni la renta de los aviones, salarios a empleados. Entonces, la IATA tomó la decisión de suspender su código de boletaje para no vender boletos. Todo esto se generó a raíz de los múltiples endeudamientos y el mal manejo de recursos por parte de Grupo Posadas, consorcio que adquirió la empresa a finales del año 2005, que llevaron a Mexicana a entrar a un concurso mercantil para analizar si es viable la quiebra o existe algún inversionista dispuesto a invertir en la compañía.

Mexicana fue fundada el 12 de julio de 1921, es orgullosamente la primera aerolínea mexicana, la segunda a nivel latinoamericano y la tercera en el mundo; desde sus inicios la Compañía luchó por salir adelante en un país en donde no se contaba ni siquiera con los recursos suficientes para la creación de un aeropuerto internacional. Sin embargo Mexicana siempre buscó superar los obstáculos, y así fue como contribuyó económicamente en la creación del aeropuerto internacional Benito Juárez.

La Compañía Mexicana de Aviación llegó a ser la aerolínea mexicana con más vuelos al extranjero, su calidad en el servicio siempre sobresalió entre sus competidores, siempre estaba un paso adelante en lo que tecnología y sistemas se refería; a la par de las aerolíneas del primer mundo, por tales motivos se incorporó a Star Alliance, tiempo después pasó a integrarse como parte del grupo One World, donde se encuentran las mejores aerolíneas a nivel mundial y así mismo comparten sus rutas para lograr una conectividad en prácticamente todo el mundo.

A pesar de todos los logros que Mexicana de Aviación venía obteniendo a lo largo de su trayectoria, a principios de los años ochenta, es cuando el Gobierno de la República decide comprar más del 50% de las acciones de Mexicana y Aeroméxico para capitalizarlas, y así la situación de Mexicana cambió.

Mexicana y Aeroméxico empezaron a endeudarse hasta llegar al punto que era incosteable para el mismo gobierno la rentabilidad, por tal el motivo el gobierno decide crear Cintra, que era un organismo controlador, para manejar las finanzas de las aerolíneas y poder ponerlas en venta.

Mexicana de Aviación fue comprada a un precio inferior al real por Grupo Posadas, un consorcio mexicano de hoteles, el 20 de diciembre del 2005, adquiriendo todos los pasivos de la empresa; sin embargo Grupo Posadas al tratar de levantar a la empresa invirtió mucho en imagen, publicidad, abriendo nuevas rutas, mediante la contratación de nuevas deudas que al final, fue un mal manejo por parte de la compañía hotelera; y si a esta situación se añade los pasivos que ya tenía Mexicana desde su compra, la recesión económica que provocó la baja de pasajeros en el 2009 debido al brote del virus AH1N1 por la que se vio seriamente afectado el sector turístico en México al suspender varios vuelos nacionales e internacionales por la contingencia sanitaria; todo esto desencadenó la crisis en la que Mexicana actualmente se encuentra.

Las afectaciones, debido a la suspensión de operaciones de Mexicana, dejan un vacío en las rutas tanto nacionales como internacionales, repercutiendo gravemente el turismo y el flujo de transporte aéreo. Debido a esta situación la DGAC, respaldada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, solicitaron a las demás aerolíneas tanto nacionales e internacionales que cubran las rutas que Mexicana abandonó, para que no se vea afectada la transportación y el turismo.

Las aerolíneas que han tomado estas rutas han manifestado un crecimiento en sus ingresos y número de pasajeros, aunque cabe mencionar que las que han mostrado más ganancias y mejoras han sido Aeroméxico y las aerolíneas extranjeras, ya que son las que han podido cubrir la mayoría de las rutas internacionales que Mexicana dejó al descubierto, y a pesar que de aerolíneas como Aeroméxico y Volaris lograron tomar algunas rutas del extranjero, el 85% de los vuelos entre Estados Unidos y México son cubiertos por aerolíneas estadounidenses.

Por otro lado, hay ciertas rutas que sólo las cubre sólo una aerolínea, así es el caso de Aeroméxico que en muchos de los vuelos ha establecido un monopolio por que no existe ninguna competencia real con otro transportista para hacer mejoras en cuanto a precios y servicios se refiere.

En el caso del turismo llegó a tener hasta una disminución del 40% de huéspedes, debido a todas las rutas y conectividades que se perdieron durante la suspensión de operaciones de Mexicana, el pasado agosto del 2010, que todavía no ha logrado reestablecerse y no se tiene previsto a corto plazo la recuperación.

Entre los afectados también tenemos a los distintos acreedores con los que Mexicana adquirió deudas, los cuales son 25 mil 274 créditos a cargo de Mexicana y de los cuales 14 mil 617 son de empleados que demandaron a la empresa en dos categorías.

Mexicana de Aviación tiene dos grandes acreedores de los cuales se desprende la parte más grande de la deuda; el primero fue con Bancomext por 972 millones de pesos y el segundo adquirido con Banorte por 150 millones de dólares, el cuál se vencía hasta el 2013.

Mientras tanto, en todo el proceso del concurso mercantil de Mexicana se ha tenido el acercamiento de varios grupos de inversionistas interesados en rescatar a la empresa, dentro de los más importantes han sido *Tenedora K*, *PC Capital*, *TG Group*, *Avanza Capital*, *el grupo de Jesús Barona* y *Med Atlantic*.

Med Atlantic, que es un grupo de inversionistas españoles en febrero del 2012 logró demostrar la solvencia para poder reactivar a la aerolínea, y por su parte la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ya le aprobó el capital con el que se anuncia el pronto regreso de Mexicana, sólo falta finalizar negociaciones con los sindicatos y acreedores para formalizar el regreso, con esto se logra comprobar la Hipótesis de la investigación, en la que se analizaron las causas que llevaron a Mexicana al concurso mercantil, por una severa crisis financiera, la cual está provocando graves afectaciones al sector tanto económico como turístico y por consiguiente la mejor manera de resolver esta problemática es mediante la llegada de un grupo inversionista que posea el capital suficiente para reactivar a la aerolínea saldando sus pasivos y ponerla de nuevo en operaciones, así como mediante la Teoría de la Mejora Continua, Mexicana tendrá que mejorar en todos los aspectos tanto administrativos, operativos y de tecnología para poder volver a tener un buen posicionamiento en el mercado aéreo y evitar volver a pasar por la misma situación.

Por otro lado, a raíz de el concurso mercantil en el que atraviesa Mexicana de Aviación, la confusión en la adopción de normas de seguridad, la inadecuada gestión del espacio aéreo, los reglamentos mal planteados para los aeropuertos y aeródromos; así también los accidentes aéreos ocurridos en los últimos años en que dos Secretarios de Gobernación perdieron la vida durante el último sexenio y otras series de faltas ocurridas en los últimos años han dejado al descubierto un mal manejo de las políticas de regulación aérea por parte del Gobierno. Por tales motivos la Organización de la Aviación de Civil Internacional (OACI) decidió hacer una auditoría y notó que había una serie de irregularidades en la aviación mexicana, dando pie a que México fuera degradado a un nivel dos el año pasado; sin embargo actualmente volvió a recuperar el nivel uno.

A toda esta situación finalmente el gobierno, en conjunto con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) ya están elaborando una política aeronáutica, la cuál se dará a conocer en los próximos meses del año en curso, como consecuencia de toda esta serie de irregularidades suscitadas en los últimos años en torno a la aviación mexicana.

Dicha política gira principalmente sobre tres vertientes, en donde el tema de seguridad tendrá un lugar muy importante, derivado de los acontecimientos de los accidentes aéreos ocurridos en los últimos años; el segundo tiene que ver con desarrollo de infraestructura,

para respaldar de alguna forma a las aerolíneas y no vuelva a existir una situación como la que atravesó Mexicana; y el tercero se enfoca a la protección de los derechos de los usuarios, es decir a las garantías que tienen los pasajeros al adquirir un servicio con una aerolínea.

Mexicana volverá a operar, ya esta un paso adelante el regreso, sólo falta tramitar algunas licencias como la Carta de Operados Aéreo que otorga la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; y así mismo la SCT ya le solicito a las aerolíneas que tomaron la rutas de Mexicana que deben de devolverlas unas vez que ya este terminado el concurso mercantil.

En los siguientes meses se tendrán buenas noticias de Mexicana, tal vez el camino para recuperar lo perdido sea largo, pero para una empresa que desde sus inicios siempre busco salir adelante mediante su trabajo y calidad en el servicio representará un reto más de los que ha tenido que pasar a lo largo de su historia. Con está investigación se ha logrado analizar la importancia que tiene una aerolínea mexicana en el tráfico aéreo nacional e internacional, su importancia a nivel turístico y las graves consecuencias que tendría su salida definitiva del mercado.

GLOSARIO

ALTA	Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo
AMAV	Asociación Mexicana de Agencias de Viajes
AMHM	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles
ASA	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
ASPA	Asociación Sindical de Pilotos de la Aviación
ASSA	Asociación Sindical de Sobrecargos de la Aviación
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
BSP	Billing and Settlement Plan, en español, Plan de facturación y liquidación).
CMA	Compañía Mexicana de Aviación
CMTA	Compañía Mexicana de Transportación Aérea S.A.
DGAC	Dirección General de Aeronáutica Civil
E-TKT	Boleto Electrónico
FAA	Administración Federal de Aviación de Estados Unidos.

HUBS	Centros Distribuidores
IATA	Asociación de Transporte Aéreo Internacional, en inglés International Air Transport Association
IFECOM	Instituto Federal de Especialistas en Concursos Mercantiles
IPAB	Instituto para la Protección del Ahorro Bancario
KLM	Compañía Real de Aviación
NGA	Nuevo Grupo Aeronáutico
OACI	Organización de la Aviación de Civil Internacional
ONU	Organización de la Naciones Unidas
SCOP	Secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas
SCT	Secretaria de Comunicaciones y Transportes
SOFOM	Sociedad Financiera de Objeto Múltiple.
SNTTTASS	Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios y Similares.
TUA	Impuesto por uso de aeropuerto en México
VTP	Viaje Todo Pagado

ANEXOS



Xola 535, Col. del Valle
México, D.F. 03100

Circular

Octubre 14, 2010

A: TODO EL PERSONAL DE CONFIANZA Y SINDICALIZADO

El día de hoy y después de tratar de evitar por todos los medios a nuestro alcance en tomar esta determinación, nos vimos en la penosa necesidad de suspender colectivamente las relaciones de trabajo en las empresas por lo que se presentó el aviso correspondiente ante la H. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, no sin antes haber enterado oportunamente a las partes interesadas incluidos los Sindicatos.

Consideramos indispensable hacer de su conocimiento los siguientes aspectos:

- La suspensión es temporal y abarca un número determinado de empleados, ya que estamos haciendo todo lo necesario para lograr la reanudación de nuestras operaciones respetando siempre sus derechos laborales.
- Mientras dure la suspensión, cesa legalmente la obligación para los trabajadores de prestar el servicio y para la empresa, de pagar salarios y prestaciones, sin responsabilidad para ambos.
- Una medida de esta naturaleza no es consecuencia de una decisión improvisada sino de una reflexión profunda de sus alcances, además de que, como es del dominio público, al haber cesado las operaciones y las ventas de las empresas del grupo, no se han tenido ingresos, que nos permitieran cumplir con toda clase de compromisos.

La Junta Federal de Conciliación y Arbitraje en términos de Ley, al sancionar la suspensión, fijará la cantidad que en su caso deberá pagarse a los empleados con motivo de la suspensión.

Desde luego que a partir de esta fecha y con motivo de la suspensión, su ausencia en el centro de trabajo, de ninguna manera podrá considerarse como faltas injustificadas ni abandono de trabajo, ya que se encontrarán durante la suspensión, legalmente protegidos en términos de los artículos 427 y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo.

Todos los empleados no comprendidos en la suspensión temporal de labores, en los términos en que les fue informado por los responsables de todas las áreas, deberán continuar prestando sus servicios normalmente para realizar labores de emergencia o de mantenimiento.

Atentamente,


Lc. Javier Christlieb Morales
Administrador


C.P. José Ordóñez
Administrador

ANEXO 1. Circular Enviada por Mexicana justificando la fecha de elaboración de todas las Constancias Laborales

México D.F. a 13 de octubre de 2010

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGON

PRESENTE.

Hacemos constar que el **SR. JOSE ROBERTO ALVAREZ ZAPATA** con número de empleado **43562**, cuya firma aparece al calce para su identificación, presta sus servicios en esta compañía desde el día **04 DE JULIO DE 2005**, con una categoría de **REPE. VENTAS "D"** dependiendo de nuestra **DIR. VENTAS**.

Sin otro particular por el momento estamos a sus órdenes para cualquier aclaración que se requiera.

ATENTAMENTE



L.C. EDGAR ALCANTARA POZOS
RECURSOS HUMANOS OPERACIONES

JOSE ROBERTO ALVAREZ ZAPATA FX 24811



ANEXO 2. Constancia Laboral emitida por el Departamento de Recursos Humanos de Mexicana de Aviación

Circular

24 de febrero de 2012.

A: TODO EL PERSONAL DE GRUPO MEXICANA
Asunto: Juez Concursal y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes designan al Grupo Inversionista Med Atlántica

Me es grato comunicar a ustedes que el día de hoy el Lic. Felipe Consuelo Soto, rector del Concurso Mercantil, después de certificar la solvencia financiera de los grupos de inversionistas potenciales interesados en la línea aérea, comprobando la existencia, origen y licitud de los fondos, se manifestó junto con el Maestro Dionisio Pérez-Jácome Friscione, Secretario de Comunicaciones y Transportes (SCT) en favor del **Grupo Med Atlántica**, representado por el Sr. Christian Cadenas, siendo la propuesta de inversión y reestructura que otorga mayor viabilidad y sustentabilidad a Mexicana.

Como ya ha sido mencionado, una vez acreditadas las capacidades por parte de la SCT se concretará la adquisición de acciones en manos de Tenedora K y se iniciará la capitalización de la empresa. Asimismo, será esta autoridad la que en su momento le otorgue el Certificado de Operador Aéreo a Mexicana, permitiéndole así retomar el vuelo.

Sin duda, cerramos favorablemente uno de los capítulos más difíciles de la historia de Compañía Mexicana de Aviación, lo que fue posible gracias al invaluable apoyo, esfuerzo y entrega que en todo momento mostró el personal de la compañía. Reiteramos nuestro agradecimiento y respeto a las asociaciones sindicales representadas por Fernando Perfecto (ASPA), Ricardo del Valle (ASSA), Miguel Angel Yúdico (SNTTTASS) y Jorge Jácome (AECSAM).

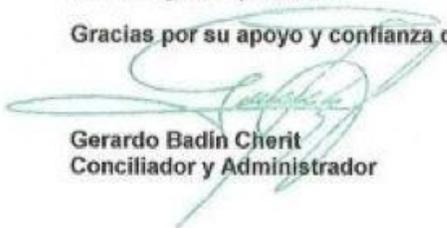
Ratificamos también nuestro más amplio agradecimiento por su solidaridad a nuestros Socios Comerciales, Acreedores, Clientes, así como a todas aquellas personas que siempre confiaron en Mexicana.

Asimismo, en cuanto al proceso del Concurso Mercantil les informo que seguimos avanzando en tiempo y forma en el Convenio Concursal.

Para concluir, les reitero el compromiso que ha asumido esta Administración de continuar trabajando hasta generar las mejores condiciones que garanticen la sustentabilidad y permanencia de la empresa en el largo plazo. Reconozco en cada uno de ustedes el gran cariño y respeto por esta invaluable empresa, ícono de la aviación mexicana y de nuestro país, que ha sido el motor en la lucha incansable que hemos vivido a lo largo de estos meses.

Hoy será fundamental continuar firmes y unidos para concluir satisfactoriamente esta etapa, en la que seguramente tendremos que enfrentar algunos obstáculos. Sin embargo, confío en que continuaremos contando con el apoyo y participación de cada uno de ustedes, para retomar el vuelo con más ganas que nunca.

Gracias por su apoyo y confianza de siempre.



Gerardo Badin Cherit
Conciliador y Administrador

ANEXO 3. Circular donde se informa que el grupo de inversionistas de Med Atlantic, fueron los que lograron mostrar la solvencia para invertir en Mexicana.



Otorga el presente

DIPLOMA

A

JOSE ROBERTO ALVAREZ ZAPATA

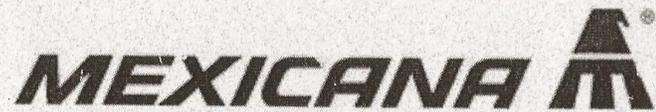
por haber concluido con un promedio de 87 el curso

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:
FUNDAMENTOS**

MAYO 2006

Lic. Citlali Fontana Limón
Gerente de Capital Humano

**ANEXO 4. Curso “Solución de Problemas: Fundamentos”
Constancia otorgada por Compañía Mexicana de Aviación**



Otorga la presente

CONSTANCIA

A

JOSE ROBERTO ALVAREZ ZAPATA

por haber concluido el curso

Desarrollo Empowerment Personal

Septiembre 2005

Lic. Citlali Fontana Limón
Gerente de Capital Humano

**ANEXO 5. “Desarrollo Empowerment Personal
Constancia Otorgada por Mexicana de Aviación**



Otorga el presente

Reconocimiento
a

José Roberto Álvarez

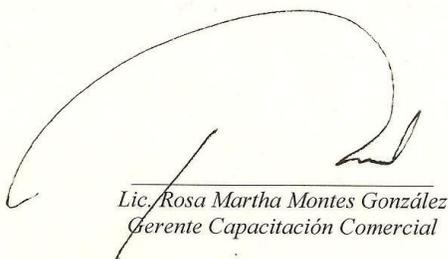
Por su participación en el curso:

“INICIAL RESERVACIONES AEROMÉXICO”

Diciembre, 2003



Ricardo Cervantes Souto
Instructor



Lic. Rosa Martha Montes González
Gerente Capacitación Comercial



Rebeca Rubalcava D.
Jefe de Capacitación Comercial

**ANEXO 6. “Inicial reservaciones Aeroméxico”
Constancia Otorgada por Alas de América**



Otorga el presente
Reconocimiento
a
José Roberto Alvarez Zapata
Por su participación en el curso
“Sistema Amadeus Altea Res Ventas”

Del 24 al 28 de noviembre del 2008.

Claudia Carrillo González
Instructor

Lic. Rosa Martha Montes González
Gerente de Capacitación y Servicios
a Pasajeros

Lic. Alberto Hernández Garnica
Jefe de Capacitación. Comercial y
Aeropuertos Mexicana

ANEXO 7. “Sistema Amadeus Altea Res Ventas”
Constancia Otorgada por Alas de América”



Otorga el presente
Reconocimiento
a
José Roberto Alvarez Zapata

Por su participación en el curso

“Taller de Ventas para Representantes”

Del 8 al 12 de Octubre, 2007.



Isaias Rivera Sánchez
Instructor



Lic. Rosa Martha Montes González
Gerente de Capacitación
Servicios a Pasajeros



Lic. Alberto Hernández Garnica
Jefe de Capacitación Comercial y de
Aeropuertos Mexicana

ANEXO 8. “Taller de Ventas para Representantes”
Constancia Otorgada por Alas de América

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Bavaresco de Pietro, Aura, “Las Técnicas de la Investigación” Ohio, E.U.A., Edit. South Western Publishing Co., 1979, 299 Págs.

Beltrán Montiel, Luis, “Curso de Derecho de la Navegación”, Buenos Aires, Editorial Astrec, 1976, 526 Págs.

Bosch García, Carlos, “La Técnica de la Investigación Documental”, México, Editorial Trillas 1985, 74 Págs.

Cabañas Chávez, Maria Elena “Organización de Aviación Civil Internacional OACI: Alcances y Limites”, S/E, México 1985, 281 Págs.

García Espinosa, Enriqueta, “La reglamentación aeronáutica mexicana frente a las normas internacionales que establece la OACI (protección ambiental en aviación)”, México 2001, 355 Págs.

Gines de Rus/Javier Campos/Gustavo Nombela, “Economía del Transporte”, Antoni Bosch Editor, España 2003, 447 Págs.

López Zavala, Jesús, “Medios de Transporte Internacional”, Bancomext, México 1997, 197 Págs.

Martínez Peryrelonge, Carlos, “Transporte Multimodal y Globalizaciones México”, Editorial Trillas México 2008, 248 Págs.

Portales Rodríguez, Genaro de Jesús, “Transportación Internacional”, Editorial Portales México 2009, 63 Págs.

Ruiz Romero, Manuel, “MEXICANA, La primera siempre será la primera.” Editorial Clío, México 2006, 321 Págs.

S/A, “Introducción a Mexicana de Aviación”, Curso de introducción para empleados, México, 2005, 226 Págs.

S/A, “Una cálida bienvenida a bordo de One World”, Guía de referencia para empleados, Integración de Mexicana, México 2009, 56 Págs.

SCT, “Aspectos Básicos de la Relación entre Transporte y Turismo en México”, México 1990, 215 Págs.

Yáñez Guerra, Daniel Rafael, “Convenio de Chicago de 1944 y su trascendencia en la actual Ley de Aviación Civil Mexicana”, México S/E 2003 134 Págs.

HEMEROGRAFÍA

Aguilar David, “Sindicatos de Mexicana inician recortes de plazas”, en Periódico El Universal, México 10 de agosto del 2010, Págs. 12-13.

APR, “Preparan lista de acreedores de Mexicana” en El Economista, México 02 de noviembre del 2010, Pág. 8.

Cardoso, Víctor “Cintra vende a Mexicana de Aviación a Grupo Posadas en 165.5mdd”, en Excelsior, México 01 noviembre del 2005, Pág. 12.

Corichi, Claudia Sofía, “Mexicana, ¿Crónica de una muerte anunciada?” en Organización Editorial Mexicana, México 10 de agosto del 2010, Pág. 12.

De la Rosa, Alejandro “Mercado aéreo mexicano paso a manos de EU: ALTA” en El Economista, México 09 de septiembre del 2011, Pág. 8

González G, Susana “Influencia desploma el turismo La Jornada”, México 02 de mayo del 2009, Pág. 36.

Higuera, Cecilia “Caos en la aviación mexicana revela auditoría internacional” en La Crónica de Hoy, México 02 de agosto 2010, Pág. 12.

Martínez, María del Pilar y De la Rosa, Alejandro “Exhiben línea de crédito para rescate de Mexicana”, en El Economista, México 04 de septiembre del 2011, Pág. 10.

MDZ, “Continúa búsqueda de un inversionista para Mexicana” en El Universal, México 23 de noviembre 2011, Pág. 7.

Méndez, Alfredo, González, Susana, “Recibe juez dictamen sobre la situación financiera de Mexicana de Aviación” en La Jornada, México 03 de septiembre del 2010, Pág. 12.

Mendieta, Susana, “Para próximo miércoles el futuro de Mexicana” en Periódico El Milenio, México 02 de septiembre del 2011, Pág. 7.

Niño de Haro, Humberto, “Mexicana suspende vuelos internacionales”, de Periódico El Universal, México 09 de agosto del 2010, Pág. 8.

S/A “American Airlines aumenta vuelos a México”, en Periódico El Universal México 27 de septiembre del 2010, Pág. 12.

S/A “Mexicana de Aviación, detalle de rutas suspendidas o modificadas”, en La Jornada, México 04 de agosto del 2010, Págs., 8-9

S/A “Publican lista de acreedores de Mexicana de Aviación” en La Crónica de Hoy, México 15 de diciembre del 2010, Pág. 12.

Redacción, “Avanza Capital Muestra Recursos Para Mexicana”, en El Economista, México 01 de septiembre del 2011, Pág. 3.

Sánchez, Julián, “Mexicana avanza en el concurso mercantil”, en Periódico El Universal México 06 de agosto del 2010, Pág. 15.

Valadez, Roberto, “Continua el “hueco” dejado por Mexicana”, en Periódico El Milenio, México 26 de agosto del 2011, Pág. 10.

MESOGRAFÍA

Terra Noticias “Solicita “DGAC a EU dar la rutas que tenía Mexicana a Volaris”,
http://economia.terra.cl/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201106291603_INF_79794991

Diarioimagen.net “Deudas asfixian a Mexicana de Aviación”, 27 julio 2010
<http://www.diarioimagen.net/?p=21091>

Terra Noticias “Crisis de Mexicana Perjudicará al Turismo”, 09 de agosto del 2010
<http://www.terra.com.mx/Turismo/articulo/938305/Crisis+en+Mexicana+de+Aviacion+perjudicaria+al+turismo.htm>

Revista Buenviaje.com “Incremento de tarifas, pérdida de empleos y afectación al turismo: resultado del cese de operaciones de Mexicana”01 de febrero del 2010 Nancy Fuentes Juárez, México
<http://www.revistabuenviaje.com/turismoaldia/entrenubes/nubes-02-2012/nubes-01-02-2012.php>

SIPSE.com Nacional “Acreedores de Mexicana, en riesgo de grandes pérdidas”, 28 de febrero del 2012_Agencias, México

Informador.com.mx “Mexicana de aviación tiene más de 13 mil acreedores”, 06 de noviembre del 2010, Informador Redacción, México
<http://www.informador.com.mx/economia/2010/246826/6/mexicana-de-aviacion-tiene-mas-de-13-mil-acreedores.htm>

Caribbeannewsdigital.com “Inactividad de Mexicana de Aviación aún se hace sentir en el sector turístico”, S/A 22 de marzo del 2011
<http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/mexico-inactividad-de-mexicana-de-aviacion-aun-se-hace-sentir-en-el-sector-turistico>

turespacio.com “Mexicana de Aviación afecto metas turísticas del 2011”, S/A, 9 de enero del 2012, México.
<http://turespacio.com/turibreves/mexicana-de-aviacion-afecto-metas-turisticas-de-2011/>

<http://www.cnnexpansion.com/negocios>

CNNExpansión “Mexicana una año y medio en tierra”, 24 de febrero del 2012-03-08
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/08/mexicana-de-aviacion>

CNNExpansión “Dinero para Mexicana esta ‘demorado’”, 08 de febrero del 2012, Jesús Ugarte, México
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/02/08/mexicana-sin-dinero-para-despegar>

CNNExpansión “TG Group, fuera del proceso por Mexicana”, 10 de junio del 2011
Notimex, México
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/06/10/tg-group-fuera-de-proceso-por-mexicana>

CNNExpansión “Pilotos denuncian a Posadas por Mexicana”, 28 de junio del 2011,
Notimex, México
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/06/28/aspa-acusa-a-grupo-posadas-por-mexicana>

CNNExpansión “Anomalías marcan las crisis de Mexicana”, 19 de enero del 2012, Jesús Ugarte, México
<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/01/18/concurso-de-mexicana-sufre-violaciones>

CNNExpansión “Aeroméxico quiere monopolio en rutas”, 26 de junio del 2009
José Manuel Martínez, CNN, México

CNN “Mexicana: Una historia de rescates”, 27 agosto del 2010, CNN, México

CNNExpansión “Canadá detiene dos aviones de Mexicana”, 29 de julio del 2010 CNN,
México

CNNExpansión “AMAV gestiona reembolsos por Mexicana”, 31 de agosto del 2010,
CNN, México

CNNExpansión “Ausencia de Mexicana estanca el pasaje”, 25 de enero del 2011, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Para próximo Miércoles, el futuro de Mexicana”, 02 de septiembre del 2011, Susana Mendieta, México

CNNExpansión “Interesados en Mexicana fallan...otra vez”, 02 de septiembre del 2011 Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Barona desiste de invertir en Mexicana”, 22 de noviembre del 2011, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “5 inversionistas aún desean a Mexicana”, 23 de noviembre 2011, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Congreso exhorta a rescatar a Mexicana de Aviación”, 18 de enero 2012, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Déficit de vuelos, herencia de Mexicana”, 17 de enero 2012, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Barona desiste de invertir en Mexicana”, 22 de noviembre del 2011 Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “Aeroméxico desafiará turbulencia en 2012”, 14 de diciembre 2011, Jesús Ugarte, México

CNNExpansión “PC Capital se queda sin Mexicana”, 01 de marzo del 2011, Notimex, México

Notimex “Diseñan plan B para rescatar Mexicana de Aviación”, 10 de septiembre del 2011, Notimex, México

Dimensiónturística.com “Turismo del D.F. exige a Mexicana volver a volar”, 31 de julio 2011, Xavier Orizaga, México

Revista Peninsular, “Superadas las afectaciones por salida de Mexicana de Aviación”, 12 enero 2012

Proceso “Mexicana de Aviación: La quiebra planeada”, 17 de diciembre 2011, Jenaro Villamil, México

Procesos “Los millones ocultos de Mexicana”, 24 de diciembre 2011, Jesusa Cervantes. México

<http://img.webme.com/pic/a/aerolineasmex/lin2.jpg>

http://www.coloniadelvalle.com.mx/imagenes/torre_mexicana.jpg

http://www.christiancoquet.com/wp-content/uploads/2009/01/mexicana_logos.png

http://www.adrtransport.es/IMAGENES/iata_logo.jpg

http://2.bp.blogspot.com/_ze6_hAUoTCo/S8TeFn61AHI/AAAAAAAAACo/V1bFVjawKc0/s320/DGAC.jpg

http://www.ecured.cu/images/b/b1/International_Civil_Aviation_Organization_logo.svg.png

<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/9b17c5518b444d25b0dc77d0228db35b>