



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ARAGÓN

**“AGENTE DE SERVICIO AL PASAJERO EN
AEROMÉXICO”**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA
EN RELACIONES INTERNACIONALES

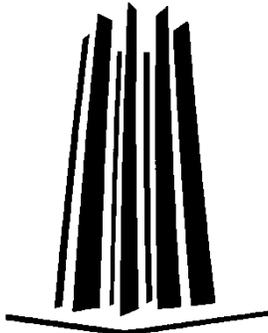
P R E S E N T A :

VIRIDIANA SINNAY SÁNCHEZ RIVERA

ASESORA

LIC.MA. EUGENIA ESMERALDA NEGRETE VARGAS

México, 2017





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Contenido

INTRODUCCION	4
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA AVIACIÓN	5
1.1 HISTORIA DE LA TRANSPORTACION AÉREA	6
1.1.1 TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS	7
1.1.2 RÉGIMEN JURÍDICO DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL	8
1.1.3 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS CON LA AVIACION CIVIL	13
1.2 HISTORIA DE LA AVIACIÓN CIVIL EN MÉXICO	16
1.2.1 UN AEROPUERTO EN LA CIUDAD DE MÉXICO	18
1.2.2 AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO	19
1.2.3 TERMINAL 2 DEL AICM	19
1.2.4 RÉGIMEN JURÍDICO DE LA AVIACIÓN CIVIL EN MÉXICO	20
CAPITULO II. AEROMÉXICO.....	22
2.1 HISTORIA DE AEROMÉXICO	22
2.1.1 AERONAVES DE MÉXICO	22
2.1.2 AEROVÍAS DE MÉXICO	24
2.1.3 CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO (CINTRA).....	25
2.2 AEROMÉXICO ACTUAL.....	25
2.2.1 FLOTA	28
2.2.2 RUTAS.....	32
2.2.2.1 NACIONALES.....	32
2.2.2.2 INTERNACIONALES	33
2.3 GRUPO AEROMÉXICO	34
2.3.1 AEROMEXICO TRAVEL	35
2.3.2 AEROMÉXICO CARGO.....	35
2.3.3 AEROMÉXICO CONNECT.....	36
2.3.4 AEROMÉXICO CAPACITACION	37
2.3.5 AEROMÉXICO SERVICIOS.....	37
2.3.6 CLUB PREMIER.....	38

2.3.7	AEROMEXICO MRO	38
2.3.8	SKY TEAM	38
2.4	ESTRUCTURA INTERNA.....	39
2.4.1	FILOSOFIA	39
2.4.2	ORGANIGRAMA.....	39
2.4.3	OPERACIONES, MANTENIMIENTO Y EXPERIENCIA AL CLIENTE	40
2.4.3.1	OPERACIONES TERRESTRES.....	41
2.4.3.2	TRÁFICO.....	41
2.4.3.2.1	FUNCIONALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TRÁFICO.....	42
2.4.3.2.2	ATENCIÓN A CLIENTES.....	42
CAPITULO III. DESEMPEÑO PROFESIONAL		47
3.1 ÁREAS DE DESEMPEÑO OPERACIONAL.....		50
3.2 AEROMÉXICO Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES		54
3.3 PROPUESTA DE MEJORA		55
CONCLUSIONES		59
ANEXOS.....		62
GLOSARIO		75
Bibliografía.....		76
Hemerografía		77
Cibergrafía		77

AGRADECIMIENTOS

Como testimonio del eterno agradecimiento, admiración y amor, dedico el presente trabajo y toda mi carrera profesional, a mis padres. Me han dotado de todas las armas para afrontar la vida y me han dado la mejor herencia: mi educación.

En especial a ti Gaby, por ser motor principal de mi vida, con quien he crecido personal y profesionalmente; por apoyar y respetar mis decisiones; y por compartir mis desvelos y mis horarios extremos. Te dedicaré toda la vida mis éxitos, infinitamente gracias por “hacerme levantar el vuelo”.

A ti Lalo, por tu apoyo incondicional, por impulsar mis sueños, por inspirarme con el ejemplo y por permanecer a mi lado en cada logro, en cada etapa y en cada nuevo reto. Por siempre gracias.

A mi asesora, la Profa. Esmeralda Negrete, por brindarme su tiempo y paciencia, y por compartirme sus conocimientos y experiencias.

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es proyectar mi experiencia y desarrollo profesional y personal dentro del ámbito aeronáutico y se reconozca el motivo por el cual, se ha hecho esta carrera mi gusto y pasión. Se mencionará de forma breve y concisa la historia de la aviación civil y como Aeroméxico se ha ido involucrando en el desarrollo de la misma.

Desde épocas antiguas, el hombre se ha empeñado en encontrar la mejor manera de eficientar sus traslados y ha vuelto al transporte una necesidad. Rodrigo Garrido indica que “el transporte es un sistema organizacional y tecnológico que apunta a trasladar personas y mercancías de un lugar a otro para balancear el desfase espacial y temporal entre los centros de oferta y demanda”.¹ Lo anterior plantea el problema de realizar este movimiento en forma eficiente y sustentable al convertirse en un “proceso tecnológico, económico y social que tiene la función de trasladar en el espacio a personas y bienes, con la intención de vencer las barreras de tiempo y espacio.”²

Con el desarrollo de la transportación terrestre y marítima, se desarrollan también los transportes aéreos. El transporte aéreo es considerado como el medio de transporte más costoso de la actualidad, sin embargo, las nuevas tendencias globales, que exigen rapidez en las entregas y movimientos desde y hacia lugares cada vez más apartados los unos de los otros, han dado a este sistema de transporte un evidente atractivo.³

En México, desde hace muchos años, se ha visto un notable desarrollo de la transportación aérea gracias al creciente interés de mejorar y hacer más eficiente el desplazamiento a diferentes destinos reduciendo los tiempos de traslado manteniendo el mayor provecho posible⁴ en relación al costo-beneficio.⁵

En el capítulo I se expondrán los antecedentes y el régimen jurídico de la aviación civil y como estos, fueron dando lugar a la actual transportación nacional e internacional de pasajeros.

En el capítulo II se señalará la historia de Aeroméxico y como ha ido evolucionando a través de los años. Se mencionarán sus empresas filiales y el impacto de las operaciones que esta empresa tiene a nivel global.

En el desarrollo del capítulo III se mencionará mi desempeño profesional y como las Relaciones Internacionales están vinculadas al ejercicio de mis funciones en Aeroméxico.

¹ Garrido, Rodrigo H. MODELACION DE SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE CARGA. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, 2001.

² Abel Muñoz de Luna en “PROYECTO DE LA CARRERA EN INGENIERÍA EN TRANSPORTE” (1976) IPN.

³ Barrera, José L, y Gutiérrez, Agustín. SISTEMA DE GESTIÓN LOGÍSTICA PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO, IPNUIICSA, México, 1990.

⁴ Beckman, Mc Guire y Winsten. ECONOMÍA DEL TRANSPORTE, Ed. Aguilar, S.A., 1979.

⁵ Toma los ingresos y egresos, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA AVIACIÓN

La palabra aviación es un término aplicado a la ciencia y práctica del vuelo de las aeronaves más pesadas que el aire; considera el diseño, el desarrollo, la fabricación, la producción, la operación y el uso, para fines privados o comerciales, de aeronaves, como aviones, helicópteros y planeadores.⁶ Operativamente, el vuelo se centra en el desplazamiento controlado de aparatos, a través del aire, que emplean la fuerza de superficies y el impulso de motores para lograr un movimiento sostenido.⁷ Este concepto, engloba también, las instalaciones, los servicios, y en general, a todo el personal cuya actividad principal esté relacionada a la operación aeronáutica.

La historia de la aviación inicia el día en el que el hombre tuvo la inquietud de construir un artefacto que lo pudiera hacer volar. Durante varios años se ensayaron varios aparatos con el único objetivo de volar y mantener el vuelo.

Hacia el siglo V se diseñó en China la cometa o papalote de madera, el cual es considerado como el primer aparato volador, y se voló alrededor del año 400 a.C. En el siglo XIII, el monje inglés Roger Bacon, creía que el aire era una sustancia que cubría la superficie terrestre como una gruesa capa, sobre la cual un aparato volante podría deslizarse. Tras años de estudio, llegó a la conclusión de que el aire podría soportar cualquier cuerpo de la misma manera que el agua soporta un barco.⁸

Después de varios intentos y diversos estudios, fue en siglo XVI que Leonardo Da Vinci estudió la dinámica del vuelo observando el revoloteo de los pájaros y reprodujo unos cuantos diseños imitando el mecanismo de éstos. Se dio cuenta de que el humano no era capaz de producir ni sostener el vuelo, por lo que realizó varios experimentos que imitaban la estructura y movilidad de las alas de las aves. Años más tarde, esos estudios dieron lugar al tornillo aéreo o hélice, el paracaídas, el ornitóptero, el helicóptero y el planeador.⁹

Hacia el siglo XIX, el ingeniero aeronáutico George Cayley, diseñó un aparato propulsado por una hélice en el eje horizontal.¹⁰ En el mismo siglo, el también científico británico Francis Herbert Wenham utilizó en sus estudios el túnel aerodinámico, aprovecho el flujo del viento forzado en su interior para analizar el comportamiento de varias alas colocadas en forma de pila.¹¹ A partir de este momento, todos los estudios estaban ya enfocados en la dinámica de vuelo. El objetivo se centraba en la intención de abandonar la superficie terrestre y lograr vuelos continuos.

⁶ Crespo Villalaz, Carlos. VÍAS DE COMUNICACIÓN, Ed. Limusa, México, 1984.

⁷ Crespo Villalaz, Carlos. VÍAS DE COMUNICACIÓN, Ed. Limusa, México, 1984.

⁸ Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragón, 2007.

⁹ Valdéz Becerra y García Falcón, TRANSPORTE AÉREO Y TRANSPORTE TERRESTRE, Ed. Limusa, México, 1986.

¹⁰ Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragón, 2007.

¹¹ Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragón, 2007.

1.1 HISTORIA DE LA TRANSPORTACION AÉREA

En 1903 los hermanos Orville Wright y Wilbur Wright, considerados precursores del vuelo con motor, lograron el primer despegue en un biplano denominado *The Flyer* en Kitty Hawk (Carolina del Norte, EEUU). Este artefacto fue el primer avión registrado en la historia de la aviación.¹²

En septiembre de 1906, Santos Dumont realizó un vuelo en París, en su avión, el *14-bis*. Este aparato usaba el sistema de alabeo¹³ empleado en las aeronaves de los hermanos Wright. Años más tarde desarrolló el primer ultraligero, al cual denominó el *Demoisellere*, aportando avances significativos relacionados con el control del avión en vuelo y de los alerones de sus aeronaves.

En la Primera Guerra Mundial, con el uso de aviones, se logró un lugar destacado entre los países estimulando los inicios de una nueva vía de comunicación¹⁴, transformando el transporte aéreo en una máquina de guerra; se usaron aviones e hidroaviones en misiones de ataque, defensa y de reconocimiento sobre mar y tierra. Bulgaria fue primer país que usó aviones en servicios militares en ataques sobre posiciones otomanas durante la Primera Guerra de los Balcanes. Bajo la misma tónica, los Aliados y las Potencias Centrales hicieron uso extensivo de aeronaves con fines bélicos.

El período entreguerras es considerado como “la era de oro de la aviación”. Se desarrolló tecnológicamente esta industria; se realizaron importantes avances en el diseño de aviones sustituyendo la madera por el metal y comenzaron a operar las primeras líneas aéreas. En 1919, varias líneas aéreas comenzaron operaciones en Europa y Estados Unidos usando aviones que previamente habían tenido un uso militar en la Primera Guerra Mundial. Lo anterior orilló a que, al comenzar la práctica comercial aeronáutica, se constituyera en La Haya, la Organización Internacional de Transportistas Aéreos, IATA, con la finalidad de regular y desarrollar el nuevo medio de transporte.¹⁵

La Segunda Guerra Mundial, tuvo un gran efecto en el desarrollo de aviación. Las exigencias bélicas, dieron un nuevo impulso al progreso de la navegación aérea, construyéndose máquinas para vuelos de larga distancia de velocidad cada vez mayor, para todas las necesidades de la lucha; lo anterior, forzó a los países a crear regulaciones y leyes para permitir el tráfico aéreo y establecer convenios internacionales que garantizaran la regularidad de los vuelos. Es por esto que, en diciembre de 1944 se llevó a cabo la primera Conferencia en materia de Aviación Civil donde se firmó La Convención de Chicago formándose la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).¹⁶

¹² Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragón, 2007.

¹³ Movimiento de rotación que realiza el avión alrededor del eje longitudinal, el cual, se extiende desde el morro a la cola del avión, con el fin de hacer variar la inclinación de la aeronave y facilitar otras maniobras.

¹⁴ Valdéz Becerra y García Falcón, TRANSPORTE AÉREO Y TRANSPORTE TERRESTRE, Ed. Limusa, México, 1986.

¹⁵ De Goete, Paul. TRATADO DE LOS TRANSPORTES, Ed. F.C.E., México, 1978.

¹⁶ Pérez Grande, Isabel. «E.T.S.I. Aeronáuticos.» 2013.

Al término de este conflicto bélico, la aviación comercial pasó a desarrollarse de manera independiente a la aviación militar y las aerolíneas usaron aviones militares modificados para uso civil, sin que la industria aeronáutica dejara de construir artefactos diseñados meramente para el transporte de carga y pasajeros.

1.1.1 TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS

En febrero de 1919, la línea alemana Deutsche Luftreederei, realizó su primer vuelo entre Berlín y Weimar, inaugurando el primer transporte aéreo civil regular en la historia de la aviación.¹⁷

Hacia fines de la década de los 30's, el progreso de la industria aeronáutica se hace evidente. Explotada ya ponderadamente con carácter comercial, se busca unificar el trabajo de los técnicos de tierra con los técnicos del aire, a fin de armonizar las exigencias que las rutas más prolongadas y las grandes velocidades piden de las máquinas.¹⁸ Comienza el desarrollo de grandes compañías como Douglas, Convair y Boeing, las cuales, logran construir aviones con fuselajes anchos para proporcionar mayor comodidad a los pasajeros, y facilitar su movilidad y la de los tripulantes optimizando el uso de todos los espacios del avión.¹⁹

Se formaliza el sector aéreo y las aerolíneas comienzan a posicionarse mundialmente tras ofrecer a sus pasajeros horarios cada vez más regulares, comodidades abordo y perfeccionan su oferta con servicios complementarios. El costo de un pasaje aéreo se eleva y se calcula minuciosamente. En esta época, trasladarse en avión se vuelve un servicio privilegiado para familias con alto poder adquisitivo. Las líneas aéreas operantes tenían altos costos de manutención y las exigencias mecánicas eran cada vez mayores, por lo que se busca optimizar el uso de las aeronaves.

Las primeras compañías en buscar una solución radical son las inglesas. En 1924 nace la Imperial Airways, producto de la fusión de 4 compañías inglesas²⁰ organizadas directamente por el gobierno. Le siguen SABENA y SNETA de Bélgica, la holandesa KLM y el Servicio Postal Aéreo Español. En 1926 se crea en Alemania Lufthansa, agrupando, a la manera inglesa, todas las compañías alemanas, y en Estados Unidos Air Commerce Act, la cual se convertirá más tarde en Pan American Airways (PANAM). En 1932, la Dobroflot se convierte en la Aeroflot y en 1933 nace AirFrance de la fusión de Aéropostale, Farman y Air Orient.²¹

http://www.aero.upm.es/investigacion/presen_inves.html (último acceso: enero de 2015)

¹⁷ Crespo Villalaz, Carlos. VÍAS DE COMUNICACIÓN, Ed. Limusa, México, 1984.

¹⁸ Valdéz Becerra y García Falcón, TRANSPORTE AÉREO Y TRANSPORTE TERRESTRE, Ed. Limusa, México, 1986.

¹⁹ Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragon, 2007.

²⁰ British Marine Air Navigation Company Lt., Daimler Airway, Handley-Page Transport Ltd. y S. Instone & Co Ltd.

²¹ Simons, David, y Thomas Withington. HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio. Parragon, 2007.

1.1.2 RÉGIMEN JURÍDICO DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

El transporte aéreo es internacional por naturaleza, ya que un avión, con la intención de llegar a un punto determinado, puede atravesar el espacio aéreo de otros países y deberá sujetarse a su reglamentación.²² Tomando en cuenta el derecho al desplazamiento que todo ser humano tiene, tanto de su persona como el de sus bienes, desde principios del siglo XX los avances técnicos en el dominio del espacio aéreo motivaron a las Naciones a implementar reglamentaciones internas e internacionales con el fin de proteger la seguridad, soberanía e intereses económicos de los Estados en relación a las aeronaves que circulan sobre su espacio aéreo.²³

En materia de Derecho Internacional,²⁴ el espacio aéreo tiene la misma extensión que el territorio de un Estado,²⁵ y abarcan la tierra, las aguas interiores y el mar territorial. En razón de lo anterior, se citan a continuación las Convenciones más relevantes que dan lugar a las reglamentaciones a las que el mundo aeronáutico está sujeto.

CONVENCIÓN DE PARÍS DE 1919

La Convención para la Reglamentación de la Navegación Aérea Internacional crea la Comisión Internacional de Navegación Aérea (CINA), bajo la autoridad de la Sociedad de las Naciones, y fue la responsable de unificar los criterios en materia de Derecho Aeronáutico.²⁶ Esta Convención se firmó en París en 1919 y fue citada durante el Armisticio de Versalles, justo después de la finalización de la Primera Guerra Mundial. Fue el primer marco jurídico de la Aviación Civil Internacional en el periodo entre guerras en el siglo XX y tenía como objetivo principal restringir el desarrollo de la aviación en los países perdedores, y se reservaban las condiciones ventajosas ante aquellos países que habían adoptado una posición neutral durante la guerra.

CONVENCIÓN IBEROAMERICANA DE 1926

Se llevó a cabo en octubre de 1926 en Madrid, España y fueron todos los países de América Latina, el Caribe, España y Portugal los que acordaron que todo país potencia tiene “completa soberanía de su territorio atmosférico, pero en tiempo de paz, debe conceder a aeronaves ajenas de ese Estado libre vuelo de su territorio,”²⁷ exceptuando a las aeronaves que por su naturaleza sean de origen o estén bajo control militar.

²² Magide Herrero, Mariano. SECTORES REGULADOS: SECTOR ENERGETICO, SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES Y SECTOR DEL TRANSPORTE. Madrid: Dykinson S.L., 2008.

²³ Mapelli, Enrique. REGIMEN JURIDICO DEL TRANSPORTRE. Madrid: Mostoles, 1987.

²⁴ Conjunto de reglas consuetudinarias convenidas en tratados consideradas con fuerza jurídica obligatoria por todos los Estados en sus relaciones mutuas.

²⁵ Se consideraran como territorio de un Estado a las áreas terrestres y las aguas territoriales adyacentes a ellas que se encuentren bajo soberanía, dominio, protección o mandato.

²⁶ Rodríguez-Jurado, Agustín. INTRODUCCION AL DERECHO AERONAUTICO. Buenos Aires: Ciudad Educativa.

²⁷ Mapelli, Enrique. REGIMEN JURIDICO DEL TRANSPORTRE. Madrid: Mostoles, 1987.

CONVENCIÓN DE LA HABANA DE 1928

La Octava Conferencia Panamericana adopta la Convención Relativa a la Aviación Comercial en la Habana, Cuba, en 1928.²⁸ Se retoman algunas normas de la Convención de París y se adicionan algunas más con la creación del Código Bustamante, el cual menciona la reglamentación de la aeronaves y normas aplicables a la aviación; así como la nacionalidad de las aeronaves, la transferencia de la propiedad, el estatuto del capitán o comandante y la tripulación.²⁹

CONVENCIÓN DE VARSOVIA DE 1929

En Octubre de 1929, nace el Comité Internacional Técnico de Expertos Jurídicos Aéreos (CITEJA) que redacta el Convenio sobre la Unificación de Ciertas Reglas Relativas al Transporte Aéreo Internacional, mejor conocido como Convenio de Varsovia. Este instrumento define al transporte internacional como tal, y menciona la importancia de los documentos de transporte, como: el billete de pasaje o pase de abordar, talón de equipajes y la carta de porte aéreo; se hace saber al transportador las responsabilidades y consecuencias en caso de afectación al contratante hacia su persona o sus pertenencias; y/u omisión de uno de alguno de los documentos de viaje.³⁰

CONVENIO DE ROMA DE 1933

Este Convenio fue firmado en relación a los daños a Terceros en la superficie; y sobre Embargos Preventivos de Aeronaves. Con el objetivo de impulsar el libre tránsito aéreo internacional, se estableció que toda aeronave que pretenda navegar por espacio de otros Estados contratantes de matrículas distintas, debe estar asegurada dentro de los límites fijados por la Convención (responsabilidad por daños ocasionados a terceros en la superficie, garantías ofrecidas por el transportista para esta clase de daños).

CONFERENCIA TÉCNICA INTERAMERICANA DE AVIACIÓN DE 1937

Esta Conferencia tuvo lugar en Lima, Perú y tuvo como propósito inicial completar los resultados de la Convención Panamericana relativa a la aviación comercial, creando la Comisión Aeronáutica Permanente Americana (CAPA).³¹ En esta Conferencia se recomendó, entre otras cosas, el estudio de la unificación de las normas legislativas, incluyendo la redacción de un código de la aviación.

CONVENIO DE CHICAGO DE 1944

El Convenio sobre Aviación Civil Internacional es considerado la Carta Magna del transporte aéreo internacional y sustituye el Convenio de París de 1919, al Convenio Iberoamericano de Navegación Aérea de 1926 y al Convenio de sobre Aviación Civil de la Habana de 1928.³² En

²⁸ <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2011/CDAereo/pdf/AI64.pdf>
(ultimo acceso: septiembre de 2015)

²⁹ MANUAL SOBRE REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL. Organización de la Aviación Civil Internacional. Doc. 9626, 2ª Edición. (2004)

³⁰ José, Escribano. BREVE INTRODUCCION AL DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO. Madrid: Aebius, 2011

³¹ <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/indercom/cont/54/art/art4.pdf>
(ultimo acceso: septiembre 2015)

³² José, Escribano. BREVE INTRODUCCION AL DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO. Vol. Colección de Relaciones Internacionales. 3 vols. Madrid: Aebius, 2011

general, comprende todos los aspectos de la Aviación Civil, establece obligaciones y privilegios que han de observar los Estados contratantes. Establece las normas y métodos internacionales recomendados, para regular los procedimientos de operaciones aéreas, de navegación y cualquier otra actividad aérea, instando a los Estados participantes a que adecuen las instalaciones y servicios que posibiliten el mejor desarrollo del transporte aéreo.

Este documento, declara en el Artículo VIII del Apéndice I el principio de que los “Estados miembros reconocen que cada Estado tiene soberanía exclusiva y absoluta sobre el espacio aéreo correspondiente a su territorio”³³.

En el Apéndice III de esta misma Convenio contiene el “Acuerdo relativo de tránsito de los servicios aéreos internacionales” en el que se indica que, respecto a los servicios aéreos internacionales, todo Estado contratante concede a los demás Estados contratantes las 5 libertades del aire³⁴:

- libertad de sobrevuelo del territorio extranjero sin aterrizar;
- libertad de escala técnica en territorio extranjero;
- libertad de desembarque de pasajeros, correo y mercancías de la misma nacionalidad que la aeronave en el territorio extranjero; y
- libertad de embarque de pasajeros, correo y mercancías con destino a otro territorio extranjero.

Esta Conferencia excluye en todo momento a aeropuertos que por su naturaleza hayan sido confinados para uso militar, y no tendrá efecto si el territorio en cuestión es una zona de hostilidades o ha sido ocupada militarmente³⁵.

En el artículo 43 se menciona la creación del Organismo Provisional de Aviación Civil Internacional (OPACI), actualmente conocido como Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI).³⁶

CONVENIO DE GINEBRA DE 1948

Se firma a razón del reconocimiento internacional de derechos sobre aeronaves. Los Estados contratantes se comprometen a reconocer: “el derecho de propiedad sobre aeronaves; el derecho acordado al tenedor de una aeronave a adquirir su propiedad por compra; y el derecho a la tenencia de una aeronave originado por un contrato de arrendamiento de seis meses como mínimo.”

³³ Mappelli, Enrique. RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE. Madrid, 1987.

³⁴ José, Escribano. BREVE INTRODUCCION AL DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO. Vol. Colección de Relaciones Internacionales. 3 vols. Madrid: Aebius, 2011.

³⁵ Mappelli, Enrique. RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE. Madrid, 1987.

³⁶ Presto de González, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO.» Grupo Simbólico de Transporte Aéreo.

CONVENIO DE ROMA DE 1952

Este Convenio se firma con la intención de regular y garantizar el derecho de indemnización a terceros en caso de que estos resultasen perjudicados, dañados o lesionados en tierra a causa de operaciones de un avión en vuelo, despegue y/o aterrizaje; quedando exentos los daños causados por aviones, siempre y cuando su paso por el espacio aéreo de un tercero, se realice bajo las normas relativas al tráfico aéreo. Indica que la limitación de la responsabilidad es proporcional al peso de la aeronave; se incluyen normas relativas a los seguros y a la jurisdicción y/o procedimientos.³⁷

CONVENIO DE GUADALAJARA DE 1961

La segunda enmienda a la Convención de Varsovia fue firmada en Guadalajara, México en 1961. El Convenio Complementario del Convenio de Varsovia para la Unificación de Ciertas Reglas Relativas al Transporte Aéreo Internacional Realizado por quien No sea el Transportista Contractual, introduce un sistema regulatorio sobre el arrendamiento, conocido como *Charter*, determinando responsabilidades tanto para el transportista como para el contratante.³⁸

CONVENIO DE TOKIO DE 1963

Es firmado en Septiembre de 1963 y hace mención a las infracciones cometidas a bordo de aeronaves. Este Convenio se crea a consecuencia del incremento de actos delictivos y apoderamiento ilícito de aeronaves durante el vuelo. Se acordó que los Estados contratantes llevarían a su legislación penal interna a todas aquellas personas o cosas que por sus hechos o actividades puedan poner en peligro la seguridad de la aeronave, tripulantes o bienes de los mismos; se le otorga al comandante de la aeronave la facultad de proteger la seguridad del avión, las personas y bienes a bordo del mismo; mantener el buen orden y disciplina a bordo, y; entregar personas sospechosas a las autoridades competentes o desembarcarlas.³⁹

CONVENIO DE MONTREAL DE 1966

Este convenio se firma para evitar que los Estados Unidos se separen del sistema del Convenio de Varsovia, por cuestionar los montos de indemnización para casos de incumplimiento o accidentes ocurridos en la transportación aérea.⁴⁰ Este acuerdo menciona su aplicabilidad inmediata a todo transporte internacional civil, de equipaje o carga efectuado en aeronaves, a cambio de una remuneración.

CONVENIO DE LA HAYA DE 1970

Los apoderamientos de aviones en todas las regiones del mundo, llevó a la OACI a elaborar un Convenio para la represión del apoderamiento ilícito de aeronaves, en La Haya, en diciembre de 1970. Dicho Convenio marca un momento decisivo en la represión penal internacional y ha servido

³⁷ <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/indercom/cont/54/art/art4.pdf> (ultimo acceso: septiembre de 2015)

³⁸ Presto, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO.» Grupode Transporte Aéreo (2010).

³⁹ Rodríguez-Jurado, Agustín. INTRODUCCION AL DERECHO AERONAUTICO. Buenos Aires: Ciudad Educativa.

⁴⁰ MANUAL SOBRE REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL. Doc. 9626, 2ª Edición. (2004)

de modelo a numerosos instrumentos que, con frecuencia, reproducen sus disposiciones fundamentales.⁴¹

CONVENIO DE MONTREAL DE 1971

En septiembre de 1971, se firmó en Montreal un nuevo Convenio elaborado sobre el mismo modelo de La Haya, a fin de asegurar la represión de actos ilícitos contra la seguridad de la aviación civil y tiene como objetivo la represión de los actos de terrorismo aéreo.⁴²

En 1988 fue necesario completar el Convenio de Montreal con un protocolo⁴³; fue firmado en febrero de ese mismo año, y contempla actos de violencia cometidos en el interior de los aeropuertos o aeronaves.

PROTOCOLO DE GUATEMALA DE 1971

Es firmado en marzo de 1971 con la intención de modificar la denominación de documentos del transporte, elevar los montos de indemnización en caso de afectación y menciona un especial manejo de mercancías en cuanto estas así lo requieran por su naturaleza.⁴⁴

CONVENIO DE MONTREAL DE 1999

Los Estados miembros de la OACI proponen la elaboración de un nuevo texto internacional que modifique toda la legislación internacional en materia de aviación civil dispersa; razón por la cual se realiza el Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional, en respuesta a la necesidad de unificar las condiciones del transporte aéreo internacional. Aspiraba a sustituir definitivamente al Sistema de Varsovia⁴⁵ y establece la prevalencia efectiva entre Estados parte del Convenio de Montreal de éste instrumento sobre toda otra norma que se aplique al transporte aéreo internacional⁴⁶ y no será aplicable al transporte aéreo internacional entre dos Estados parte del Convenio de Varsovia, si uno de los dos Estados afectados en la controversia no es parte del Convenio de Montreal. En estos casos se debe seguir aplicando el Convenio de Varsovia.⁴⁷

Este Convenio se aplica, en lo general, a todo transporte internacional de personas, equipaje o carga en la documentación utilizada para el transporte aéreo, y la responsabilidad del transportador.⁴⁸ En lo particular, se centra, principalmente, en la responsabilidad del transportista

⁴¹ http://www.icao.int/secretariat/legal/List%20of%20Parties/Hague_ES.pdf (ultimo acceso: septiembre de 2015)

⁴² MANUAL SOBRE REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL. Organización de la Aviación Civil Internacional. Doc. 9626, 2ª Edición. (2004)

⁴³ Presto de Gonzalez, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO. Grupo Simbólico de Transporte Aéreo (2010).

⁴⁴ José, Escribano. BREVE INTRODUCCION AL DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO. Madrid: Aebius, 2011

⁴⁵ El Sistema de Varsovia está integrado por los siguientes instrumentos: Convenio de Varsovia de 1929 para la Unificación de Ciertas Reglas Relativas al Transporte Aéreo Internacional; Protocolo de La Haya de 1955; Convenio de Guadalajara de 1961; Protocolo de Guatemala de 1971 y el Protocolo de Montreal de 1975.

⁴⁶ Mapelli López: "LA REFORMA DEL CONVENIO DE VARSOVIA. ACTUALIZACIÓN DESDE LA CONFERENCIA DE 1999". Revista Europea de Derecho de la Navegación Marítima y Aeronáutica. ISSN 1130-2127, nº 17, 2001.

⁴⁷ Sentencia de la Audiencia Provincial de Barcelona (Sección 15ª), nº 401/2009 de 20 de noviembre. RJ AC/2010/792.

⁴⁸ <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/vniver/cont/122/cnt/cnt19.pdf> (ultimo acceso:septiembre de 2015)

por la demora en la entrega, pérdida, avería o destrucción del equipaje y la carga; por muerte o lesiones; y la vía de indemnización del daño. Se indican algunas disposiciones al transporte multimodal y al realizado por cualquier ente distinto al transportista contractual (charter).⁴⁹

CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA EL TERRORISMO 2002

Los Estados firmantes de esta Convención expresan su compromiso para adoptar las medidas necesarias y fortalecer la cooperación entre ellos para prevenir, combatir, sancionar y eliminar el terrorismo, de acuerdo con lo establecido en esta Convención.⁵⁰

1.1.3 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS CON LA AVIACION CIVIL

ORGANIZACIÓN DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL (OACI)

En el artículo 43 se menciona la creación del Organismo Provisional de Aviación Civil Internacional (OPACI), actualmente conocido como Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI)⁵¹. Este organismo es un ente permanente y especializado de las Naciones Unidas, integrado por 191 Estados, cuya sede se encuentra en la ciudad de Montreal, Canadá.⁵² Su creación reemplazó al Convenio de París de 1919 con el fin de desarrollar los principios y técnicas de la navegación aérea internacional, fomentar la organización y el desenvolvimiento del transporte aéreo internacional, promoviendo en general, el desarrollo seguro y ordenado de la aeronáutica civil internacional en todos sus aspectos.⁵³

CODIGO DE AEROPUERTOS OACI

Es un código de designación de aeropuertos compuesto de cuatro caracteres alfanuméricos que sirve para identificarlos alrededor del mundo. Dichos códigos son definidos por la OACI y son usados para el control del tráfico aéreo y operaciones de aerolíneas tales como la planificación de vuelos.⁵⁴ (ANEXO 1)(ANEXO 2)

Los caracteres se eligen dependiendo de la zona:

- El primero corresponde al continente o región: en América se utiliza la **M**
- El segundo corresponde al país: Para México se utiliza **M**
- Los dos últimos corresponden al aeropuerto que se quiere identificar: para el Aeropuerto de la Ciudad de México el código OACI sería: **MMMX**

⁴⁹ Convenio de Guadalajara de 1961

⁵⁰ <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-66.html> (ultimo acceso: septiembre de 2015)

⁵¹ MANUAL SOBRE REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL. Organización de la Aviación Civil Internacional. Doc. 9626, 2ª Edición. (2004)

⁵² <http://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx> (ultimo acceso: septiembre de 2015)

⁵³ Presto de González, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO.» Grupo Simbólico de Transporte Aéreo

⁵⁴ Centro de información de las Naciones Unidas. <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/oaci.htm> (ultimo acceso: septiembre de 2015)

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO (IATA)

La IATA fue fundada en La Habana, Cuba, en abril de 1945 y es la sucesora de la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional fundada en La Haya en 1919.⁵⁵ Es considerada como principal fuente de cooperación entre agencias y compañías aéreas y tiene como fin común la promoción de sus servicios. Está íntegramente dedicada a la defensa de los intereses económicos de sus asociados, presiona a los gobiernos de los Estados para obtener beneficios fiscales, mantiene una política tarifaria uniforme, y se dedica al análisis de problemas jurídicos que afectan a las empresas.⁵⁶

En su fundación, la IATA tenía 57 miembros de 31 países, principalmente en Europa y América del Norte. En el portal oficial (<http://www.iata.org>) se indica que hoy en día la IATA cuenta con 260 miembros, entre agencias de viajes, aerolíneas de transporte de pasajeros y aerolíneas de carga de 117 países.⁵⁷ Sus miembros son los responsables del 83% del tráfico aéreo;⁵⁸ y es una entidad que elabora normas de Derecho Aeronáutico al maximizar la cooperación internacional en la materia.

Con la intención de optimizar los trámites de servicio aéreo, la IATA, ha efectuado una serie de medidas que hace este servicio más atractivo, entre los que se puede destacar: la implementación del billete electrónico en lugar del billete de papel; puntos de facturación automática (CUSS), mejoras en el manejo de equipajes (BIP), identificación de equipajes por radio frecuencia (RFBI), uso de pases de abordar basados en códigos de barras (BCBP), entre otras.⁵⁹

La IATA da un valor agregado a cada uno de sus miembros, el usuario tendrá la entera seguridad de que al hacer algún contrato de transporte con alguna de las aerolíneas miembro, el resultado será satisfactorio.

CODIFICACION DE LA IATA: La IATA ha estipulado una serie de abreviaturas y códigos para facilitar la comunicación e identificación de una línea aérea, sus destinos y sus documentos de tráfico. También, son fundamentales para el buen funcionamiento de aplicaciones electrónicas que se han construido en torno a estos sistemas de codificación con fines de tráfico de pasajeros y carga.⁶⁰ (ANEXO 1)

DIRECTORIO DE CODIFICACIÓN - Airline Coding Directory (ACD): Es el conjunto de códigos asignados por la IATA para aeropuertos y aerolíneas con el fin de facilitar las comunicaciones entre sus miembros.⁶¹

⁵⁵ El año de primeros servicios regulares internacionales del mundo.

⁵⁶ <https://www.iata.org/about/Pages/history.aspx> (ultimo acceso: octubre de 2015)

⁵⁷ <https://www.iata.org/about/members/Pages//airline-list.aspx?All=true> (ultimo acceso: octubre de 2015)

⁵⁸ <http://www.iata.org/about/members/Pages/index.aspx> (ultimo acceso: diciembre de 2015)

⁵⁹ Presto de Gonzalez, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO.» Grupo Simbólico de Transporte Aéreo 346

⁶⁰ <https://www.iata.org/services/pages/codes.aspx> (ultimo acceso: diciembre de 2015)

⁶¹ <https://www.iata.org/publications/Pages/code-search.aspx> (ultimo acceso: diciembre de 2015)

CÓDIGOS DE AEROLÍNEAS IATA (Airline Designators): Este código está compuesto por dos letras que hacen referencia al nombre comercial de la empresa.⁶² Es importante señalar que no todas las aerolíneas tienen un código asociado a la IATA a línea aérea sea parte de esta asociación, pero si todas las aerolíneas tienen un código designando, es necesario que lo por la OACI ya que todas, sin excepción, están sujetas a su régimen. (ANEXO 1)

CODIGOS DE AEROPUERTOS Y CIUDADES IATA: Es un código de tres letras que se le designa a cada aeropuerto en el mundo y son utilizados con fines aeronáuticos en materia de prestación de servicios comerciales. Estos códigos pueden verse en etiquetas de equipaje, pases de abordar e itinerarios. (ANEXO 2)

CÓDIGOS - PREFIJOS (Accounting or prefix codes): Este código está compuesto por tres dígitos que anteceden el número de ticket o de boleto electrónico y tiene el objetivo indicar la aerolínea emisora de dicho boleto y bajo que contrato el usuario estaría sujeto. Las aerolíneas, que bajo su propio nombre, manejan transporte de pasajero y carga, usan el mismo prefijo. (ANEXO 1)

CÓDIGO DE ETIQUETA DE EQUIPAJE (Baggage tag issuer code): Este código está disponible para las compañías aéreas que no califican para los códigos de la IATA, pero operan en los aeropuertos con sistemas de clasificación de equipajes automatizados.

IDENTIFICADORES DE UBICACIÓN (Location identifiers): Los prestadores de servicio a terceros podrán solicitar la asignación de un código de tres letras único para identificar un aeropuerto. Las líneas de autobuses, ferrocarril o lugares de ferry pueden también solicitar un identificador de ubicación IATA siempre y cuando estos estén involucrados con las aerolíneas y estas mismas ofrecen un servicio de transportación multimodal.

AUDITORÍA DE SEGURIDAD OPERACIONAL DE IATA (IOSA) o IATA Operational Safety Audit (IOSA por sus siglas en inglés): Es un sistema de auditorías de seguridad operativa reconocida y aceptada internacionalmente por la OACI para evaluar la dirección operacional y los sistemas de control de una aerolínea. La IATA, con este sistema, pretende homogeneizar y estandarizar los niveles de seguridad en todas sus líneas aéreas miembro. Desde el año 2010 es un requisito para ser miembro de IATA.⁶³

⁶² <https://www.iata.org/services/pages/codes.aspx> (último acceso: diciembre de 2015)

⁶³ <http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages/index.aspx> (último acceso: diciembre de 2015)

1.2 HISTORIA DE LA AVIACIÓN CIVIL EN MÉXICO

En enero de 1910, Alberto Braniff realizó el primer vuelo registrado en México y América Latina a bordo de un avión Voisin en los Llanos de Balbuena.

En la época de la Revolución Mexicana la aviación se destacó por ser usada en pugnas entre huertistas y carrancistas. Se dio el primer combate aéreo y el primer ataque aeronaval. Venustiano Carranza, primer jefe del Ejército Constitucionalista, expidió el 5 de febrero de 1915, el acuerdo mediante el cual, se forma el “Arma de Aviación Militar”, creando la Flotilla Aérea del Ejército Constitucionalista, lo que años más tarde sería la Fuerza Aérea Mexicana.⁶⁴

Para 1915, con el fin de producir aviones, motores y hélices, se crean los Talleres Nacionales de Construcciones Aeronáuticas y se inaugura, en el mismo año, la Escuela Nacional de Aviación para la formación de los pilotos aviadores en México.⁶⁵

En 1920 se crea la Mesa de Navegación Aérea considerada como antecedente inmediato de la actual Dirección General de Aviación Civil (DGAC), autoridad Federal que hoy en día funge como órgano regulatorio, en donde se pacta la primera norma en materia de aviación civil en torno a las Bases para el Establecimiento de Líneas Aéreas de Navegación de Servicio Público.⁶⁶

El 12 de julio de 1921 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP) otorgó la primera concesión para el transporte aéreo de pasajeros y servicios postales a la Compañía Mexicana de Transportación Aérea a cargo de los estadounidenses Lloyd A. Winship, Harry J. Lawson y Elmer C. Hammond con el objetivo de establecer un servicio de navegación aérea por medio de aeroplanos en el Aeródromo Nacional de Balbuena. Lo anterior convirtió a “Mexicana de Aviación”, en la primera aerolínea mexicana, la primera línea latinoamericana y la cuarta más antigua del mundo.⁶⁷ Esta aerolínea cubrió el primer vuelo comercial con la ruta México- Tampico en 1924.

De acuerdo a las necesidades impuestas por la guerra, la situación exigía nuevos aeropuertos; por esta razón, en 1928 se inicia la edificación del Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México, construido al noreste del Cerro del Peñón por la SCOP con la participación de Mexicana.

Iniciándose la década de los 30´s, en compromiso con las ya 14 aerolíneas que compartían espacio aéreo y habían establecido rutas comerciales en todo México, se publica la Ley de Aeronáutica, la

⁶⁴ <http://www.sedena.gob.mx/conoce-la-sedena/antecedentes-historicos/fuerza-aerea-mexicana/evolucion> (último acceso: enero de 2015)

⁶⁵ <http://www.sedena.gob.mx/conoce-la-sedena/antecedentes-historicos/fuerza-aerea-mexicana/evolucion> (último acceso: enero de 2015)

⁶⁶ Novo, Salvador. LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.

⁶⁷ Novo, Salvador. LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.

cual, años más tarde, es absorbida y capitulada en la Ley sobre Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte.⁶⁸

En la década de los 40's, en plena Segunda Guerra Mundial, el Gobierno Federal construyó los aeropuertos de Acapulco, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Mazatlán, Matamoros, Nogales, Saltillo, Tijuana, Tuxtla Gutiérrez, entre otros. Mexicana construyó por cuenta propia, y con el apoyo económico del gobierno de Estados Unidos resultado de la Ley de Préstamos y Arriendos⁶⁹, los aeropuertos de Tampico, Veracruz, Ciudad Juárez, Zacatecas y San Luis Potosí; American Airlines construye el de El Norte, en Monterrey; los gobiernos estatales y municipales hicieron los de Guaymas, Aguascalientes, Mexicali, Matamoros, Oaxaca y otros.⁷⁰

En diciembre de 1944 se lleva a cabo la primera Conferencia en materia de Aviación Civil que da lugar a la formación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), órgano al cual, México pertenece desde sus orígenes y ha participado relevantemente en los Consejos Permanentes del mismo.⁷¹

American Airlines, tras haber participado activamente en la creación del aeropuerto de Monterrey, logra la autorización del gobierno para establecer rutas regulares comerciales entre EEUU y México, después de que Pan American (PANAM) lo hiciera previamente.

En 1946, Aeronaves de México toma con fuerza el mercado nacional, después de ofertar algunas de sus acciones a PANAM, adquiere Transportes Aéreos del Pacífico y, United Airlines adquiere Líneas Aéreas Mineras para convertirse finalmente en Líneas Aéreas Mexicanas.⁷²

Tras una fuerte crisis en el sector aeronáutico de la época, en el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz se pone en marcha el Plan Nacional de Aeropuertos que consideraba la creación de la Dirección General de Aeropuertos en la SCOP, por lo que en junio de 1965, se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto constitutivo del organismo público descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares, que desde entonces conocemos por sus siglas: ASA⁷³. En esta misma época nace la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores también conocida como ASPA y la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación ASSA.

⁶⁸ Novo, Salvador. LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.

⁶⁹ Programa propuesto por el presidente de los EEUU Franklin D. Roosevelt mediante el cual le suministraban al Reino Unido, la Unión Soviética, China, Francia y otras naciones aliadas, grandes cantidades de material bélico entre 1941 y 1945. Esta ley dio al presidente la autoridad para ayudar a cualquier nación cuya defensa considerara vital para Estados Unidos y que a cambio aceptara cualquier tipo de pago que considerara satisfactorio.

⁷⁰ <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/normatividad/transporte-aereo> (último acceso: enero de 2015)

⁷¹ MANUAL SOBRE REGLAMENTACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO INTERNACIONAL. Organización de la Aviación Civil Internacional. Doc. 9626, 2ª Edición. (2004)

⁷² Novo, Salvador. LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.

⁷³ <http://www.aicm.com.mx/aicm/acercaaicm/brevehistoria> (último acceso: 02 de febrero de 2015)

Para 1970 el Gobierno Mexicano decide nacionalizar todas las aerolíneas domésticas para conformarlas en un plan integrado de transporte aéreo. Esto da por resultado la fusión de Aeronaves de México, Líneas Aéreas Mexicanas y Guest. Se cambiaron los colores institucionales y el nombre se acorta al actual (Aeroméxico).

En el sexenio del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, y tras el incremento de la crisis y de la deuda de divisas, se puso a la venta parte de las acciones de las dos aerolíneas más grandes de México: Aeroméxico y Mexicana de Aviación fueron ofrecidas a la iniciativa privada.⁷⁴ En esta misma época se puso en marcha una práctica de desregularización del transporte aéreo en la que cualquier persona podía formar una nueva aerolínea.⁷⁵

Tras la llamada crisis del Tequila, Aeroméxico y Mexicana pasaron a manos del Gobierno, que crea a la controladora aérea Cintra para operarlas, sanearlas y posteriormente venderlas por separado. De esta manera, Cintra⁷⁶ vende Mexicana de Aviación a Grupo Posadas a cargo de Gastón Azcárraga⁷⁷.

1.2.1 UN AEROPUERTO EN LA CIUDAD DE MÉXICO

En noviembre de 1915 se inauguró el Aeródromo de Balbuena operado por el ejército, quienes fundaron ahí, la primera escuela militar de aviación. El aeródromo estuvo cerrado varios años a las operaciones civiles, las cuales se trasladaron temporalmente a un improvisado campo en los llanos de la actual colonia Algarín.

En 1928 se inició la construcción del Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México, el cual arrancó operaciones el 5 de noviembre de 1928. Años después, se instala un sistema de iluminación con el fin de optimizar y maximizar la iluminación de pistas y plataformas para operaciones nocturnas.

El 8 de julio de 1943 el Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó el decreto que declaraba Internacional al Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México, para efectos de entrada y salida de pasajeros y aviones.⁷⁸ Seis años después, por instrucciones del Presidente Miguel Alemán Valdés, inició la construcción de la pista 05D-23I y nuevas instalaciones como plataforma, edificio terminal, torre de control, calles de rodaje y oficinas para autoridades, lo cual daría origen a la actual Terminal 1 del AICM. La pista entró en servicio en 1951 y el 19 de noviembre de 1952 se inauguró el edificio.

⁷⁴ «PROCESO.» Aeroméxico y Mexicana, en ruta de reprivatización. 16 de octubre de 1999. http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page_id=278958&a51dc26366d99bb5fa29cea4747565fec=181702&rl=wh. (último acceso: febrero de 2015)

⁷⁵ Vinogradoff, Ludmila. « Aeroméxico y Mexicana de Aviación se separan y salen a la venta.» El País.

⁷⁶ Organismo creado en mayo de 1995 para la capitalización de pasivos y la restructuración de las aerolíneas.

⁷⁷ Cardoso, Victor. «LA JORNADA.» 30 de noviembre de 2005.

<http://www.jornada.unam.mx/2005/11/30/index.php?section=economia&article=038n1eco> (último acceso: febrero de 2015)

⁷⁸ Novo, Salvador. LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.

El 2 de diciembre de 1963, por acuerdo del entonces secretario de Comunicaciones y Transportes, Walter C. Buchanan, el Puerto Aéreo Central cambió su nombre a Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).⁷⁹

El 24 de noviembre de 1978, se inauguró la Torre de Control “México”, que a la fecha sigue en operación. El 15 de agosto de 1979, inicia la remodelación del edificio terminal, obra que se llevó a cabo en poco más de un año sin que el aeropuerto dejara de prestar servicio.

1.2.2 AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO

En 1998 se crea el Comité de Reestructuración del Sistema Aeroportuario Mexicano. El AICM se desincorpora de ASA para conformar el Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México⁸⁰, S.A. de C.V., una empresa de participación estatal mayoritaria.⁸¹

El AICM es propiedad del Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México y operado por Aeropuertos y Servicios Auxiliares, la corporación propiedad del gobierno, que también opera otros 18 aeropuertos en todo México.⁸² En el 2002, se inició el proyecto "Ampliación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a su máxima capacidad", por lo que en mayo de 2003 inicio la construcción de la Terminal 2⁸³ con la intención de aumentar la capacidad del AICM a 32 millones de pasajeros anuales.

Por decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el AICM pasó a denominarse: “Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México” en 25 de noviembre de 2006.

1.2.3 TERMINAL 2 DEL AICM

El proyecto estuvo a cargo del arquitecto Luis Barragán, edificó la terminal sobre una superficie de 242 666.55 m²; y conectó las terminales con un *aerotren*⁸⁴. Fue inaugurada formalmente por el entonces Presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón Hinojosa, el 26 de marzo de

⁷⁹ <http://www.aicm.com.mx/aicm/acercaaicm/brevehistoria> (último acceso: febrero de 2015)

⁸⁰ GACM es un holding estatal que controla el AICM, a cargo de la concesión para operar el aeropuerto internacional de la capital mexicana, y Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, proveedora de servicios administrativos.

⁸¹ <http://www.aeropuerto.gob.mx/gacm/index.php> (último acceso: enero de 2015).

⁸² ASA proporciona y administra los servicios de radionavegación, meteorología, suministro de combustibles, transporte de pasajeros a los siguientes aeropuertos: Aeropuerto Internacional de Campeche (CPE), Aeropuerto Internacional de Chetumal (CTM), Aeropuerto Internacional de Ciudad del Carmen (CME), Aeropuerto Internacional de Ciudad Obregón (CEN), Aeropuerto Internacional de Ciudad Victoria (CVM), Aeropuerto Internacional de Guaymas (GYM), Aeropuerto Internacional de Loreto (LTO), Aeropuerto Internacional de Matamoros (MAM), Aeropuerto Internacional de Nogales (NOG), Aeropuerto Internacional de Nuevo Laredo (NLD), Aeropuerto Internacional de Puebla (PBC), Aeropuerto Internacional de Puerto Escondido (PXM), Aeropuerto Internacional de Tepic (TPQ), Aeropuerto Internacional de Uruapan (UPN), Aeropuerto Nacional de Colima (CLQ), Aeropuerto Nacional de Poza Rica (PAZ), Aeropuerto Nacional de Tamián (TSL), Aeropuerto Nacional de Tehuacán (TCN).

⁸³ <http://www.aicmaniversario.com/2013/01/breve-historia-del-aicm/#more-21> (último acceso: febrero de 2015)

⁸⁴ Vía de 3 kilómetros que comunica la Terminal 1 con la Terminal 2 del AICM de manera automatizada.

2008.⁸⁵ Las operaciones aéreas, en la nueva terminal, iniciaron con vuelos de Aeromar, Aeroméxico, Delta Airlines, Copa, LAN y Continental Airlines.

Actualmente, en el AICM operan 61 líneas aéreas: 30 de pasajeros y 31 de carga y se movilizan más de 26 millones de pasajeros al año.⁸⁶ En la página oficial del AICM, se mencionó, en un artículo publicado por el 60 Aniversario, que este último se “ostenta como el aeropuerto más importante del país; ocupa el primer lugar de América Latina por el número de operaciones, el segundo por el número de pasajeros y el tercer lugar por el volumen de carga movilizada.”⁸⁷ Al cierre de 2011, este aeropuerto tuvo un flujo de más de 26 millones de pasajeros⁸⁸; y con base en las últimas cifras reportadas por el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), es el número 51 del mundo por el número de pasajeros movilizadas; el número 26 por el número de operaciones y el número 49 a nivel internacional por el volumen de carga movilizada.⁸⁹

1.2.4 RÉGIMEN JURÍDICO DE LA AVIACIÓN CIVIL EN MÉXICO

Del Derecho Internacional, emana el Derecho Aéreo el cual se puede definir como el conjunto de normas y principios establecidos por el Estado para regular la navegación aérea y las relaciones jurídicas que nacen de la misma.⁹⁰ Dentro de los instrumentos jurídicos nacionales destacan los siguientes:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 27 indica que la “propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, corresponde originariamente a la Nación y corresponde a la Nación el dominio directo de todos los recursos naturales de la plataforma continental... y el espacio situado sobre el territorio nacional, en la extensión y términos que fije el Derecho Internacional.”

En su artículo 42 señala que “entre las partes que integran el territorio nacional, está el espacio situado sobre el mismo, y que este se regirá de acuerdo a las bases y modalidades que establezca el Derecho Internacional”⁹¹

LEY DE AVIACIÓN CIVIL

Se publica en el Diario Oficial de la Federación en mayo de 1995 y fue recientemente reformada en enero de 2015.⁹² Tiene por objetivo principal “regular la explotación, el uso o aprovechamiento del

⁸⁵ <http://www.aeropuerto.gob.mx/gacm/index.php> (último acceso: enero de 2015).

⁸⁶ «60 Aniversario Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.» AICM. 10 de enero de 2013. <http://www.aicmaniversario.com/2013/01/cumple-aicm-seis-decadas-de-conectar-al-pais-y-cimentar-su-desarrollo/#more-24> (último acceso: enero de 2015).

⁸⁷ <http://www.aicmaniversario.com/2013/01/breve-historia-del-aicm/> (último acceso: febrero de 2015)

⁸⁸ <http://www.aicm.com.mx/aicm/cifras/> (último acceso: enero de 2015).

⁸⁹ <http://www.aci-lac.aero/es/Estad%C3%ADsticas-y-Recursos/Reporte-de-Tr%C3%A1fico-ACI-LAC/> (último acceso: enero de 2015).

⁹⁰ Álvarez Hernández, José Luis. DERECHO ESPACIAL. México: UNAM, 1997.

⁹¹ <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/020428174637-DERECHO.html> (último acceso: enero de 2015).

espacio aéreo situado sobre el territorio nacional, respecto de la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo civil y de Estado”.⁹³

Esta Ley indica que la explotación, uso o aprovechamiento del espacio aéreo situado sobre el territorio nacional, es de jurisdicción federal y confina a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), la autoridad aeronáutica en aeropuertos, helipuertos y aeródromos;⁹⁴ y la falta de alguna disposición expresa, se aplicará la Ley de Vías Generales de Comunicación, la Ley General de Bienes Nacionales, la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, y los códigos de Comercio.⁹⁵

Entre sus disposiciones generales se destaca la destinada a garantizar la seguridad de los pasajeros o carga, si es el caso, así como las de terceros indicando que es responsabilidad del prestador de servicios “adoptar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de la aeronave, su operación.”⁹⁶

LEY DE AEROPUERTOS

Esta ley se publica en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 1995 y fue recientemente reformada en enero de 2015.⁹⁷ Tiene por objetivo principal “regular la construcción, administración, operación y explotación de los aeródromos civiles, los cuales, son parte integrante de las vías generales de comunicación”.⁹⁸

LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN

Esta ley se publica en el Diario Oficial de la Federación en febrero de 1940 y su última reforma fue publicada en abril de 2012.⁹⁹ La mayor parte de sus artículos han sido derogados, pero cabe resaltar los siguientes aspectos: la facultad que el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de llevar a cabo toda actividad de carácter administrativa en materia de vías generales de comunicación y medios de transporte¹⁰⁰; la reglamentación de las concesiones, permisos y contratos¹⁰¹; la caducidad y rescisión de concesiones y contratos y revocación de los mismos.¹⁰²

⁹²http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/normatividad_aplicable/17.pdf (último acceso: 13 de enero de 2015).

⁹³ Artículo 1 de la Ley de Aviación Civil

⁹⁴ Artículo 3 de la Ley de Aviación Civil

⁹⁵ Artículo 4 de la Ley de Aviación Civil

⁹⁶ Artículo 17 de la Ley de Aviación Civil

⁹⁷http://www.ssp.df.gob.mx/TransparenciaSSP/sitio_sspdf/art_14/fraccion_i/normatividad_aplicable/17.pdf (último acceso: 13 de enero de 2015).

⁹⁸ Artículo 1 de la Ley de Aeropuertos

⁹⁹http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/Marco_Juridico_y_Regulatorio_Normativo/No_rmativo/Ley_de_V%C3%ADas_Generales_de_Comunicaci%C3%B3n12.pdf (último acceso: enero de 2016).

¹⁰⁰ Artículo 3 de la Ley de Vías Generales de Comunicación

¹⁰¹ Capítulo III de la Ley de Vías Generales de Comunicación

¹⁰² Capítulo V de la Ley de Vías Generales de Comunicación

CAPITULO II. AEROMÉXICO

2.1 HISTORIA DE AEROMÉXICO

Antonio Díaz Lombardo funda Aeronaves de México con la intención de crear una empresa de servicio aéreo que conectara la Ciudad de México con uno de los puntos de mayor auge turístico de la época, Acapulco.¹⁰³ Con una duración de 1 hora con 40 minutos, el primer vuelo, en la ruta México-Acapulco, fue el día 14 de septiembre de 1934 y se llevó a cabo en un avión tipo Stinson SR con matrícula NC14163 y capacidad para 5 pasajeros, tripulado por el piloto Julio Zinser.

2.1.1 AERONAVES DE MÉXICO

Pocos años después de haberse fundado en Aeronaves de México en 1934, la escasez de aviones, refacciones y motores provocada por la Segunda Guerra Mundial, obligaron a la empresa a buscar un socio en el medio aeronáutico. El 30 de abril de 1941 Aeronaves de México tuvo que enfrentarse al primero de varios problemas financieros de su historia; vendió a Pan American el 25% de sus acciones.

En la época de la postguerra, Aeronaves de México hizo notoria su presencia regional en 21 ciudades del país; se recuperó de su bache financiero y logró consolidarse en 1950. Adquirió el primer Boeing 247 y lo destinó a su principal ruta, México-Acapulco.¹⁰⁴

En 1957 obtuvieron una concesión provisional, entre los gobiernos de EEUU y México, para volar las rutas México-Nueva York y Acapulco-Los Ángeles, respectivamente, ampliando su red de vuelos internacionales. En ese mismo año, accionistas mexicanos recuperaron las acciones en poder de Pan American.

Aeroméxico poseía una flota conformada por 15 aviones tipo Douglas DC-3, Douglas DC-4 y un carguero C-47. A finales de los 50's los DC-4's fueron reemplazados por algunos Douglas DC-6 presurizados y dos Bristol Britannia, el primer turboprop de pasajeros en la flota.¹⁰⁵

Hacia finales de la década de los 50's, Aeronaves compró 2 compañías: Aerovías Guest México, considerada la segunda aerolínea más grande de la región por tener vuelos hacia y desde Madrid y París, y Líneas Aéreas Mexicanas.

Durante los 60's se adquieren Douglas DC-8's, los primeros jets para la ruta larga Ciudad de México-Nueva York¹⁰⁶; el DC-6 cesa operaciones y convierte a Aeronaves de México en la primera aerolínea latinoamericana en presentar una flota integrada solamente por jets. A finales de esta

¹⁰³ Álvarez, Domingo. «LAS ALAS DEL DESEO: HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU FLOTA.» Revista corporativa: Aire 15 (s.f.).

¹⁰⁴ Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» Revista corporativa: Aire 15.

¹⁰⁵ Álvarez, Domingo. «LAS ALAS DEL DESEO: HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU FLOTA.» Revista corporativa

¹⁰⁶ Álvarez, Domingo. «LAS ALAS DEL DESEO: HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU FLOTA.» Revista corporativa

década, se reestablecen las rutas a Europa utilizando dos Comet IVC adquiridos por Aerovías a Guest tras su fusión.

En 1964, Aeronaves de México contaba con casi 3 mil empleados y operaba en 32 ciudades de México; Acapulco se consideraba su ruta potencial. Conectaba con Europa en su ruta Madrid; Canadá en destinos como Toronto y Montreal; Sudamérica con Panamá y Caracas; y Estado Unidos en Los Ángeles, Detroit, Miami, Nueva York y Tucson.¹⁰⁷

En 1970 el Gobierno Mexicano decide nacionalizar todas las aerolíneas domésticas para formar un plan integrado de transporte aéreo, todo bajo el control de Aeronaves de México. Durante 1974 adquirió 2 Douglas DC-10-30 y siete Douglas DC-9-32.¹⁰⁸

En 1982, la crisis económica elevó la deuda en dólares del sector aeronáutico y dificultó las operaciones en esa moneda. Se afectó el tráfico de pasajeros, la afluencia de éstos disminuyó 27% para clientes internacionales y 7% para los nacionales.

En medio de la crisis, en 1986 ocurrió el primer accidente fatal, cuando el vuelo 498 de Aeronaves, operado por un DC-9, fue impactado por una avioneta privada mientras se acercaba al aeropuerto de Los Ángeles. 82 personas murieron, entre pasajeros, tripulación y víctimas en tierra.¹⁰⁹ Investigaciones determinaron que el piloto de la avioneta, erradamente, entró en el área reservada para vuelos comerciales. Desde entonces la Federal Aviation Administration (FAA) ha ordenado que todos los aviones que ingresen a espacio aéreo estadounidense deben contar con Traffic Collision Avoidance System (TCAS)¹¹⁰ y con sistema de transponder clase C.¹¹¹

El 12 de abril de 1988 estalló en Aeronaves de México una huelga de pilotos, sobrecargos y personal de tierra que derivó en la quiebra de la empresa para el día 15 del mismo mes y la suspensión de las operaciones durante 3 meses¹¹². Las razones principales fueron la falta organización, una flota antigua, no contar con un plan de renovación y una mala administración. La sindicatura quedó en manos de Banobras¹¹³, la cual líquido a la mayor parte de la plantilla de personal y recontrató a un reducido grupo de personas para operar los escasos vuelos que se registraban al día.

¹⁰⁷ Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» Revista corporativa: Aire 15 (s.f.).

¹⁰⁸ Álvarez, Domingo. «LAS ALAS DEL DESEO: HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU FLOTA.» Revista corporativa: Aire 15 (s.f.).

¹⁰⁹ Tiempo, Medio. «UnivisionNoticias.» RECUERDAN 25 AÑOS DE LA TRAGEDIA AEREA DE CERRITOS, CALIFORNIA. 31 de agosto de 2011. <http://www.univision.com/noticias/recuerdan-25-anos-de-la-tragedia-aerea-de-cerritos-california> (último acceso: enero de 2015)

¹¹⁰ Sistema de reconocimiento o de aproximación de aeronaves cuyo fin es evitar colisiones en el aire.

¹¹¹ Sistema de reconocimiento de altura y velocidad se desplazamiento de aeronaves.

¹¹² Caño, Antonio. «EL GOBIERNO MEXICANO DECIDE LIQUIDAR AEROMEXICO.» El País, 17 de abril de 1988.

¹¹³ Institución de banca de desarrollo que se tipifica como empresa pública con participación estatal mayoritaria, su objeto es financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos Federal, estatales y municipales.

2.1.2 AEROVÍAS DE MÉXICO

Tras un programa de privatización, el 7 de septiembre de 1988 se constituyó la empresa Aerovías de México, S.A. de C.V., conservando el nombre comercial de Aeroméxico y el emblema del Caballero Águila, se cambian los colores institucionales por el naranja y el negro. La aerolínea reanuda operaciones comerciales el 1 de octubre del mismo año con 25 aviones y una planta laboral de alrededor de 3,500 empleados.¹¹⁴ Apenas unos cuantos meses después, la operación comienza a rendir frutos y se ve reflejada en la duplicación de las operaciones a pesar de que sus vuelos, en su mayoría, eran domésticos. La empresa reanuda sus actividades bajo el lema publicitario "Con lo mejor de nosotros mismos" para ganar confiabilidad y la preferencia del mercado logrando maximizar los esquemas de puntualidad, cuidado del manejo de equipaje y mejora del servicio a pasajero. Ofreció productos nuevos, uno de ellos, se trabajó bajo el programa "5 minutos en pro del itinerario" lo que convirtió a Aeroméxico en la aerolínea que ofrecía mayores estándares de puntualidad; ganó terreno en los ámbitos regional e internacional y se consolidó con una nueva cultura empresarial.

Se retoma la ruta México-Nueva York-México y se inician operaciones a Ciudad Juárez y, hacia Estados Unidos, con la ruta México-Monterrey-Houston. En 1989 se reabrieron los vuelos internacionales al resto del mundo conectando a Europa con la ruta México-Miami-Madrid-Paris.

Se publicó el primer número de la Revista Escala¹¹⁵ en agosto del mismo año y en diciembre nació Aeromexpress, empresa de transporte de carga aérea nacional e internacional.

La Guerra del Golfo, afectó, nuevamente, las finanzas de la empresa. Al finalizar 1992 el crecimiento se frenó bruscamente por problemas financieros. Alfonso Pasquel fue nombrado Director General en diciembre de ese mismo año y su primer objetivo fue estabilizar las finanzas.

En la primera parte de la década de los noventa, Aeroméxico tuvo que lidiar con los aumentos desmedidos de turbosina y con la creciente competencia de nuevas aerolíneas domésticas como AVIACSA, Saro, TAESA, entre otras. Para elevar la preferencia y confiabilidad de sus pasajeros, Aeroméxico adquiere Aerolitoral (hoy Aeroméxico Connect) e inicia una época de remplazo de aviones e incorpora en su flota nuevos equipos Boeing 767 para cubrir sus vuelos de largo alcance; agrega vuelos a Frankfurt, Paris y Roma vía Madrid e implementa el primer programa nacional de lealtad y el servicio de Clase Premier buscando ofrecer una experiencia de vuelo excepcional.

En 1992, Aeroméxico adquiere la ya quebrada aerolínea Aeroperú y, en abril del mismo año, se formó SEAT, empresa de apoyo en tierra en copropiedad con Mexicana de Aviación que se dedicó, en esencia, a la atención a aeronaves en rampa, mantenimiento a equipo de apoyo en tierra, control de carga, comunicaciones y despacho, servicios de soporte, mantenimiento a aeronaves,

¹¹⁴ Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» Revista corporativa: Aire 15.

¹¹⁵ Revista institucional de Aeroméxico para pasajeros a bordo.

entre otros; y se inaugura la Universidad de Aerovías, con el objetivo principal de concentrar todas las áreas y actividades relacionadas con la capacitación del personal de la empresa bajo el nombre de Alas de América.

2.1.3 CORPORACIÓN INTERNACIONAL DE TRANSPORTE AÉREO (CINTRA)

En 1993 Aeroméxico toma control de Mexicana de Aviación bajo una misma administración. En 1994 termina el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari, pero al dejar su cargo, dejó también una serie de profundas devaluaciones.¹¹⁶ Esto originó una severa crisis nacional, lo que llevo a la empresa a cancelar las rutas a Frankfurt y Roma.

En 1995 el esfuerzo se orientó a optimizar los procesos para fortalecer la calidad de servicios y productos; se revisó la filosofía para trabajar con un enfoque de negocios. Aeroméxico se propuso hacer más productivas sus rutas y generar valor agregado en todas las acciones de sus colaboradores, maximizar ingresos, reducir los costos de operación y optimizar los recursos con una orientación a resultados.

Después de la llamada crisis del Tequila, en 1996, tras un millonario fraude y el llamado caso FOBAPROA (hoy IPAB), nació la Corporación Internacional de Transporte Aéreo (CINTRA), empresa gubernamental tenedora de las acciones de varias empresas del transporte aéreo. Mexicana de Aviación, y Aerovías de México se hicieron parte de la corporación con el fin de mejorar su situación financiera y evitar su quiebra.

Con CINTRA, Aeroméxico se integró a un sistema de transporte aéreo más competitivo, capaz de enfrentar a las compañías internacionales; reforzó su participación en los mercados e incrementó su cobertura a través de alianzas estratégicas con otras aerolíneas.

2.2 AEROMÉXICO ACTUAL

En junio del 1996 dan inicio las operaciones en código compartido con Delta Air Lines y Air France, lo que serviría como preámbulo para la formación de una nueva alianza global.

En 1997 comenzó un intenso trabajo para reorientar el negocio y su crecimiento. Este esfuerzo se consolidó con el lema “Construyamos el futuro, hoy”¹¹⁷ con la intención de integrar y reunir a todos los colaboradores de la empresa para lograr un alto rendimiento organizacional, orientado al servicio y calidad. Gracias a esto, en el primer semestre de 1997 se alcanzaron los mejores resultados en la historia de la compañía.

¹¹⁶ Vinogradoff, Ludmila. « CRISIS EN EL SECTOR AÉREO: Una crisis aguda por bandera.» El País, 12 de diciembre de 1994.

¹¹⁷ Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» Revista corporativa: Aire 15.

En 1998 se redefinió la estrategia comercial donde el pasajero marcaba el rumbo. La estructuración de la empresa en función de sus tres segmentos de mercado (negocios, playas y fronteras) permitió ofrecer productos más competitivos al cliente y a sus socios comerciales.

Para finales del siglo XX, para hegemonizar la competitividad global fue necesario revisar la filosofía, misión y visión de la empresa, se establecieron objetivos a mediano, corto y largo plazo en torno a cuatro nuevos objetivos estratégicos: Rentabilidad, Servicio, Mercado y Desarrollo; se publica un portal en la Red bajo el dominio: *www.aeromexico.com* y se inauguran vuelos hacia Santiago de Chile y Sao Paulo.

En junio de 2000, Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air fundaron una nueva alianza aérea global: Sky Team.¹¹⁸ La alianza, a la que más tarde se incorporaron Czech Airlines, Alitalia, Continental, KLM y Northwest, permite a sus socios competir a nivel mundial y sumar múltiples beneficios para satisfacer a sus clientes. En este mismo año se crea el Programa de Planeación y Respuesta a la Emergencia; y un año después se emplea un sistema de lectoras ópticas en los procesos de documentación y abordaje en aeropuertos con el fin de maximizar y hacer más eficiente los procesos internos.

En 2001 se lanzó el Programa Soluciones de Servicio que permite aumentar la efectividad y satisfacción como personas y como prestadores de servicio. Entre el 2000 y 2005, Aeroméxico operó un promedio de 60 aviones y 20 aviones en Aerolitoral.

En 2003 inició un programa de renovación de la flota. En remplazo de los DC-9's, se adquieren aviones Boeing737 equipados con Winglets que permiten un ahorro de combustible de hasta 4%. La compañía cumplía 15 años de vida, por tal motivo, se inaugura el Museo Aeroméxico para volar en el tiempo y se lleva a cabo el lanzamiento de la campaña promocional: Vacaciones Ganadas.

En 2004, Aerolitoral inicia sus operaciones en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, dentro de un programa de reordenamiento de rutas y servicios con el objetivo de fortalecer la presencia de Aeroméxico en el mercado nacional.

En 2005 Aeroméxico es la primera aerolínea en ofrecer los mejores servicios a sus pasajeros, al permitir que sus clientes con boleto electrónico puedan realizar su trámite de documentación de sus vuelos y obtener su comprobante de compra gracias al servicio Web Check-in, a través del portal aeromexico.com

En 2006 Aeroméxico recibe el Boeing 777-200ER, con capacidad para más de 270 pasajeros con el que se inician vuelos a Japón vía Tijuana. Esto posiciona a la empresa como la única aerolínea mexicana que mantiene vuelos directo a Asia. Durante ese mismo año, Consorcio Aeroméxico,

¹¹⁸ «Aeroméxico se une a Delta y Air France» El País, 14 de septiembre de 1999.

compañía propietaria, sufría una crisis financiera y dejó de ser rentable. En 2007, tras una subasta, Aeroméxico vendió el 62% de sus acciones a Grupo Financiero Banamex, propiedad de la entidad financiera estadounidense Citigroup,¹¹⁹ convirtiéndose así, en el accionista mayoritario.

En este tiempo, Aeroméxico siguió incorporando a sus rutas destinos como Buenos Aires, Managua y San Pedro Sula, en Latinoamérica, y, Barcelona y Roma vía Monterrey en Europa y Shangai en Asia y. En 2010 sumaba 40 destinos nacionales y 26 destinos internacionales y su flota constaba de 97 aviones tipo Boeing y Embraer.

Con la intención de vincular la operación, en este mismo año Aerolitoral cambió su nombre comercial a Aeroméxico Connect e integra a su operación los jets Embraer.

Tras la extinción de Mexicana de Aviación se absorbe la parte correspondiente a las subsidiarias que se mantenían con dicha empresa¹²⁰ creándose Aeroméxico Cargo, Aeroméxico Capacitación y Aeroméxico Servicios, extinguiéndose así, Aeromexpress, Alas de América y SEAT.

En 2011, se anuncia la inversión de Delta Air Lines en Aeroméxico por 65 millones de dólares que representaba el 4.17% del capital accionario, estableciendo así, una nueva alianza comercial. Este proyecto se consolidó con la creación de una nueva planta de mantenimiento en Querétaro. Tiempo más tarde, Aeroméxico incorpora a su flota equipos Embraer 170, Boeing 737-8 MAX, 737-800 Sky Interiors y 787-9 Dreamliner.¹²¹

En 2013 se incorporan Londres y Rio de Janeiro a los destinos de Aeroméxico y en febrero de ese año, el Ing. Eduardo Tricio Haro, líder de Grupo LALA, tomó la presidencia del Consejo de Administración, luego de la compra de acciones a Grupo Banamex quien, hasta ese momento, era el socio mayoritario de la aerolínea desde su compra en 2007.¹²²

Medellín, Toronto, Panamá, Quito y Boston se incorporan a la red de rutas de Aeroméxico en Marzo, Mayo y Junio del 2015 y Cozumel, Vancouver, Ontario, Sacramento, Santo Domingo y Ámsterdam en 2016. En noviembre de este mismo año Delta Air Lines informa su intención de adquirir hasta un total de un 49% del capital social de Grupo Aeroméxico¹²³.

Actualmente, Aeroméxico mantiene operaciones bajo el lema "*la línea que nos une*", y se considera la aerolínea más grande de México (EMWA, 2016); opera más de 600 vuelos diarios con el código IATA AM y el prefijo 139. Su principal centro de operaciones está localizado en la

¹¹⁹ «MÉXICO ACEPTA LA OFERTA DE BANAMEX POR AEROMÉXICO» El País, 18 de octubre de 2007.

¹²⁰ Ponce, Karla. «TRIBUNAL CONFIRMA QUIEBRA DE MEXICANA DE AVIACION.» *Proceso*, s.f.

¹²¹ Pozzi, Sandro. «AEROMÉXICO COMPRA UN CENTENAR DE AVIONES A BOEING POR 8.900 MILLONES» El País, 25 de julio de 2012.

¹²² Expansión: CNN.» CITIGROUP VENDE SU PARTICIPACIÓN DE 16% EN AEROMÉXICO. 18 de mayo de 2015. <http://expansion.mx/negocios/2015/05/18/citigroup-vende-su-participacion-de-16-en-aeromexico> (último acceso: octubre de 2015).

¹²³ El Economista. «TRICIO Y DELTA SE FORTALECEN EN AEROMEXICO.» 18 de mayo de 2015.

Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Su red de destinos abarca más de 80 ciudades en tres continentes: 46 en México, 16 en Sur y Centroamérica, 16 en Estados Unidos, 3 en Canadá, 3 en Europa y 2 en Asia.

Aeroméxico, es la primera aerolínea mexicana certificada por IOSA, (IATA Operational Safety Audit), participa en el programa de prevención contra actos de interferencia ilícita y cuenta con la certificación del C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) y es miembro activo de ISASI (International Society of Air Safety Investigators), sociedad internacional dedicada a promover la prevención de incidentes y accidentes aéreos. Ganó el premio a mejor aerolínea (Food and Travel México Reader Awards 2014); el premio a “Mejor Tecnología en Vuelo” por los servicios que ofrecen sus equipos Boeing 787 Dreamliner (revista Latin Trade 2015) y es catalogada por Interbrand, empresa consultora de marcas a nivel mundial, como una de las 25 mejores marcas de Latinoamérica por su estabilidad y salud financiera, ya que ha incrementado su valor en un 80% en los últimos 5 años.¹²⁴

2.2.1 FLOTA

ATR 72 Aeroméxico Express

- 2 aeronaves
- Fabricado en Francia
- Longitud 27.166m
- Envergadura 27.05m
- 68 Asientos
- Peso máximo al despegue 23 ton.
- Velocidad de crucero 510 km/h

ERJ-145

- 18 aeronaves
- Fabricado en Brasil
- Longitud 29.8m
- Envergadura 20m
- 50 Asientos
- Peso máximo al despegue 22 ton.
- Velocidad de crucero 765 km/h

IMAGEN 1
ERJ-145



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

ERJ-170

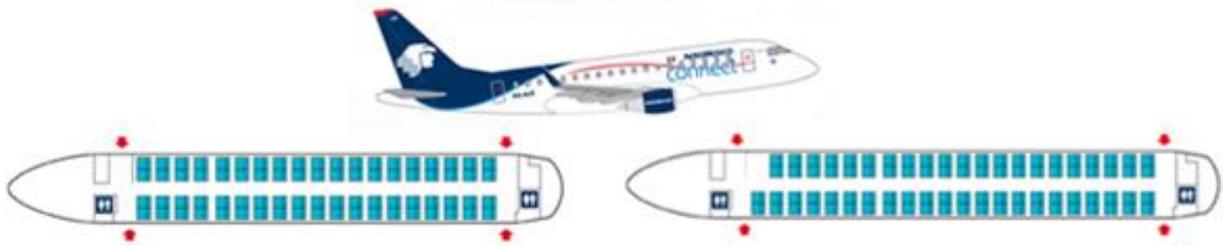
- 11 aeronaves
- Fabricado en Brasil
- Longitud 29.9m
- Envergadura 26m
- 76 Asientos
- Peso máximo al despegue 37.2 ton
- Velocidad de crucero 830 km/h

ERJ-175

- 3 Aeronaves
- Fabricado en Brasil
- Longitud 31.6m
- Envergadura 26m
- 86 Asientos
- Peso máximo al despegue 38.79 ton
- Velocidad de crucero 830 km/h.

¹²⁴ <http://aeromexico.com/premios-y-reconocimientos/?site=mx> (último acceso: diciembre de 2015).

IMAGEN 2
ERJ-170 ERJ-175



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

ERJ-190

- 30 aeronaves
- Fabricado en Brasil
- Longitud 36.2m
- Envergadura 28.7m
- 99 Asientos
- Peso máximo al despegue 47.8 ton
- Velocidad de crucero 830 km/h

IMAGEN 3
ERJ-190



AEROMEXICO MI PORTAL.
<https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

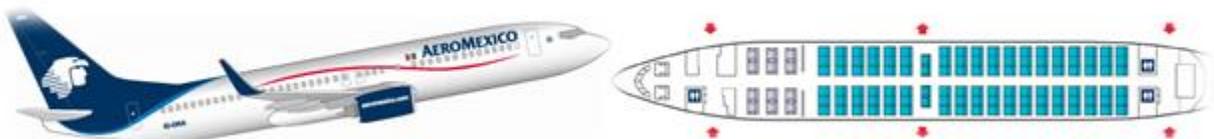
B 737-700

- 19 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 33.6m
- Envergadura 35.8m
- 124 Asientos
- Peso máximo al despegue 67.13 ton
- Velocidad de crucero 830 km/h

B 737-800

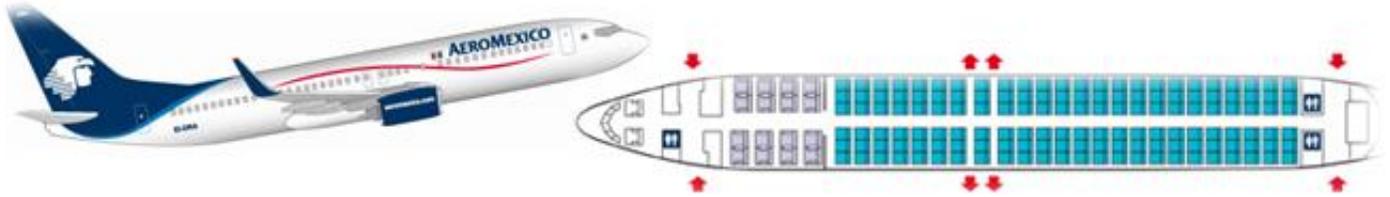
- 31 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 39.5m
- Envergadura 35.8m
- 160 Asientos
- Peso máximo al despegue 79 ton
- Velocidad de crucero 840 km/h

IMAGEN 4
B 737-700



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

IMAGEN 5
B 737-800



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

B 767-200 y 300 ER

- 7 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 48.5 a 54.9m
- Envergadura 47.6 a 50.95m
- 171 a 194 Asientos
- Peso máximo al despegue 175.5 a 184.6ton
- Velocidad de crucero 850 km/h

IMAGEN 6
B 767-200 Y 300 ER



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

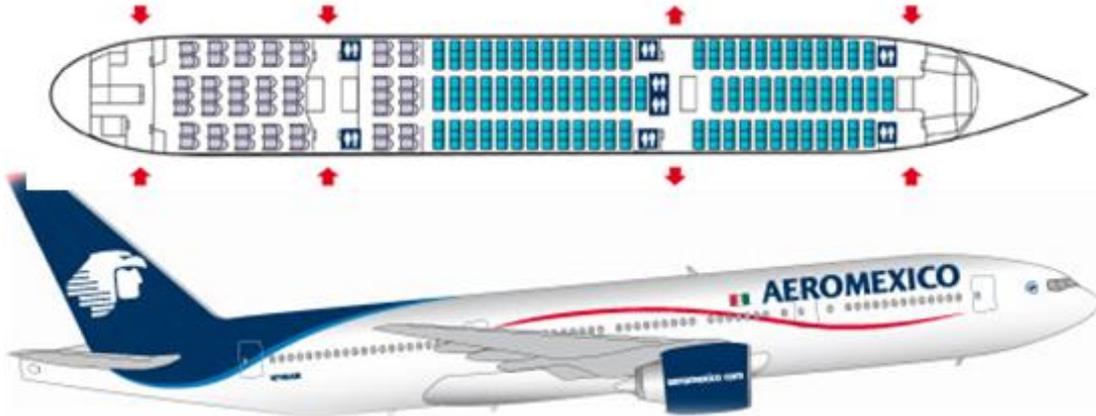
B 777-200 ER

- 4 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 63.7m
- Envergadura 60.9m
- 277 Asientos
- Peso máximo al despegue 286.67 ton
- Velocidad de crucero 890 km/h

B 787-800

- 31 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 56.72m
- Envergadura 60.9m
- 243 Asientos
- Peso máximo al despegue 247.20ton
- Velocidad de crucero 890 km/h

IMAGEN 7
B 777-200 ER



AEROMEXICO MI PORTAL. <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/flota.php#>
(último acceso: 13 de enero de 2015)

IMAGEN 8
B 787-800 DREAMLINER



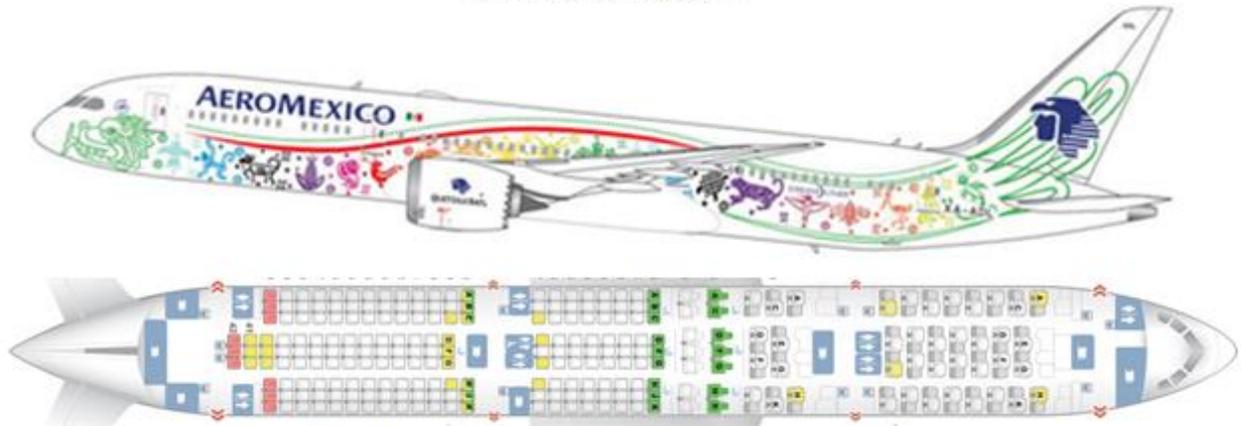
Aeroméxico. <https://aeromexico.com/es/viaja-con-aeromexico/a-bordo/flota/?site=mx>
(último acceso 16 de junio 2016)

SEATGURU: Aircraft seat maps, flight shopping and flight information
https://www.seatguru.com/airlines/AeroMexico/AeroMexio_Boeing_787-8.php
(último acceso 16 de junio 2016)

B 787-900 DREAMLINER “QUETZALCOATL”

- 2 aeronaves
- Fabricado en EUA
- Longitud 63m
- Envergadura 60.9m
- 274 Asientos
- Peso máximo al despegue 250.80ton
- Velocidad de crucero 912 km/h

IMAGEN 9
B 787-900 QUETZALCOATL



Aeroméxico. <https://aeromexico.com/es/viaja-con-aeromexico/a-bordo/flota/?site=mx>
(último acceso 16 de junio 2016)

SEATGURU: Aircraft seat maps, flight shopping and flight information
https://www.seatguru.com/airlines/AeroMexico/AeroMexico_Boeing_787-8.php
(último acceso 16 de junio 2016)

2.2.2 RUTAS

Aeroméxico opera en 46 destinos en la República Mexicana y más de 40 destinos en el resto de América, en Europa y en Asia.

2.2.2.1 NACIONALES

ACA	Acapulco	AGU	Aguascalientes	BJX	Bajío
CEN	Ciudad Obregón	CJS	Ciudad Juárez	CME	Ciudad del Carmen
CPE	Campeche	CUL	Culiacán	CUN	Cancún
CUU	Chihuahua	CZM	Cozumel	DGO	Durango
GDL	Guadalajara	HMO	Hermosillo	HUX	Huatulco
LAP	La Paz	LMM	Los Mochis	MAM	Matamoros
MEX	Ciudad de México	MID	Mérida	MLM	Morelia
MTT	Minatitlán	MTY	Monterrey	MXL	Mexicali
MZT	Mazatlán	NLD	Nuevo Laredo	OAX	Oaxaca
PAZ	Poza Rica	PBC	Puebla	PVR	Puerto Vallarta
QRO	Querétaro	REX	Reynosa	SJD	Los Cabos
SLP	San Luis Potosí	SLW	Saltillo	TAM	Tampico
TAP	Tapachula	TGZ	Tuxtla Gutiérrez	TIJ	Tijuana
TLC	Toluca	TRC	Torreón	VER	Veracruz
VSA	Villahermosa	ZCL	Zacatecas	ZIH	Zihuatanejo
ZLO	Manzanillo				

IMAGEN 10
RUTAS NACIONALES



Rutas Nacionales Aeroméxico (2016). Recuperado de <http://aeromexico.com/es/viaja-con-aeromexico/destinos/rutas-aeromexico/?site=mx> Último acceso: 16 de enero de 2015)

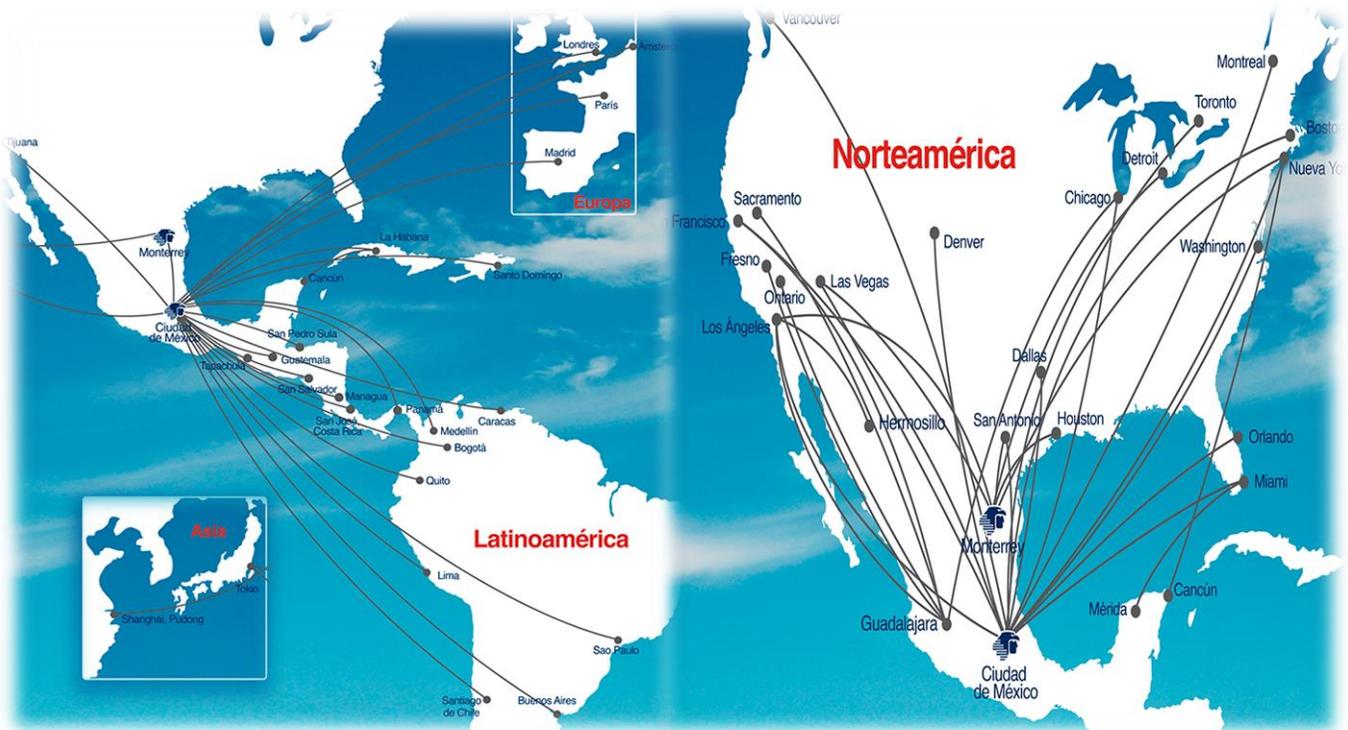
2.2.2.2 INTERNACIONALES

AMS	Ámsterdam, Países Bajos	BOG	Bogotá, Colombia
CCS	Caracas, Venezuela	CDG	París, Francia
DEN	Denver, EEUU	DFW	Dallas, EEUU
EZE	Buenos Aires, Argentina	FAT	Fresno, EEUU
GIG	Rio de Janeiro, Brasil	GRU	Sao Paulo, Brasil
GUA	Guatemala	HAV	La Habana, Cuba
IAD	Washington DC	IAH	Houston, EEUU
MDE	Medellín, Colombia	MGA	Managua, Nicaragua
JFK	Nueva York, EEUU	LAS	Las Vegas, EEUU
LAX	Los Ángeles, EEUU	LHR	Londres, Inglaterra
LIM	Lima, Perú	MIA	Miami, EEUU
MAD	Madrid, España	MCO	Orlando, EEUU
NRT	Tokio, Japón	ONT	Ontario, EEUU
ORD	Chicago, EEUU	PTY	Panamá, Panamá
PVG	Shanghái, China	SAL	El Salvador, El Salvador
SAP	San Pedro Sula, Honduras	SAT	San Antonio, EEUU

SCL Santiago, Chile
 SFO San Francisco, EEUU
 SJO San José, Costa Rica
 UIO Quito, Ecuador
 YVR Vancouver, Canadá

SJO San José, Costa Rica
 SDQ Santo Domingo, República Dominicana
 SMF Sacramento, EEUU
 YUL Montreal, Canadá
 YYZ Toronto, Canadá

IMAGEN 11
 RUTAS INTERNACIONALES



Rutas Internacionales Aeroméxico (2016). Recuperado de <http://aeromexico.com/es/viaja-conaeromexico/destinos/rutas-aeromexico/?site=mx> Último acceso: 16 de enero de 2015)

2.3 GRUPO AEROMÉXICO

La actividad principal de Grupo Aeroméxico es la prestación de servicios de transportación aérea de personas, bienes, correspondencia y carga aérea en general dentro y fuera de la República Mexicana; prestación de servicios de capacitación y administración; comercialización de sistemas de franquicias; administración de inversión en acciones y a través de inversiones en negocios conjuntos; servicios de mantenimiento, y operación de programas de lealtad.

El 19 de marzo de 2002, de conformidad con la legislación mexicana, se constituyó Grupo Aeroméxico, S.A de C.V. El 16 de abril de 2011 se reformaron los estatutos a fin de modificar la denominación de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., y se adoptaron ciertas disposiciones de la Ley

del Mercado de Valores. (LMV) que son aplicables a una sociedad anónima bursátil listada en el mercado de valores mexicano.

Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., es una sociedad controladora, con subsidiarias dedicadas a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de lealtad de pasajeros. Mantiene su principal centro de operaciones en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Su red de destinos abarca más de 80 ciudades en tres continentes: 46 en México, 16 en Sur y Centroamérica, 16 en Estados Unidos, 3 en Canadá, 3 en Europa y 2 en Asia.

El grupo se integra por:

- Aeroméxico Cargo
- Aeroméxico Connect
- Aeroméxico Capacitación
- Aeroméxico Servicios
- Club Premier
- TechOps
- Sky Team

2.3.1 AEROMEXICO TRAVEL

El 2 de junio de 2008 Aeroméxico Travel inicia operaciones como empresa de vuelos chárter subsidiaria de Aeroméxico. Realiza vuelos entre la Ciudad de México y Monterrey hacia Cancún, Puerto Vallarta, Huatulco, Matamoros, Mérida, Mazatlán, Cozumel y Punta Cana.

Como parte de la reestructura de Aeroméxico para crecer y hacerse más eficiente, el grupo disolvió la marca chartera en octubre de 2011.¹²⁵

2.3.2 AEROMÉXICO CARGO

En sus inicios, esta empresa fue denominada Aeromexpress y se creó en 1989 bajo el mando de Aeroméxico y Mexicana de Aviación con la intención de concentrar el transporte aéreo de carga de ambas empresas, acto que se consolida en 1990 en donde los compartimientos de carga de sus aviones fueron explotados para este tipo de transporte.

El afianzamiento de la empresa comienza en 1992 cuando se consolidan operaciones cargueras entre EEUU y México. La empresa se fortalece en 1994 al ser la primera línea aérea carguera de México que logra obtener de la IATA autorización para operar bajo el código QO y el prefijo 976.

En 1998 se firma un acuerdo comercial con la aerolínea Cargolux, considerada la línea carguera más grande de Europa, con el fin de ampliar su red de operaciones. La expansión continúa cuando Korean Air Cargo la designa a Aeromexpress como su representante de ventas en México.

¹²⁵ Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» Revista corporativa: Aire 15.

Aeromexpress se consolida como el mayor operador logístico en México al comercializar vuelos cargueros con itinerario regular con operaciones charters y el manejo de carga en la “panza” de una flota de más de 200 aviones de Aeroméxico y Mexicana.

Tras la extinción de Mexicana de Aviación, se absorbe la parte correspondiente a las subsidiarias que se mantenían con dicha empresa, se disuelve Aeromexpress y, en 2012, se crea una nueva filial: Aeroméxico Cargo.

Aeroméxico Cargo es una empresa filial de Grupo Aeroméxico dedicada al transporte aéreo, manejo, almacenaje y custodia de carga. Ofrece una extensa gama de frecuencias en relación a sus rutas regulares de transportación de pasajeros y, de acuerdo a itinerarios regulares establecidos, es posible transportar carga general de tipo seco, húmedo, frágil, heavy y mensajería; así como carga especial destacando el transporte de animales vivos, perecederos, restos humanos y mercancías peligrosas.

Aeroméxico Cargo cuenta con operación carguera propia saliendo de Los Ángeles, México, Guadalajara, Guatemala y San José, Costa Rica con equipo 767-300 operado por ABX logrando conectar hacia Asia, Sudamérica, Centroamérica y Europa. Cuenta con operación a Panamá y Guatemala con equipo A300 con conexiones a diferentes puntos de Centro y Sudamérica y es la única línea aérea en México que cuenta con almacén fiscalizado propio y es atendido por personal de la aerolínea para servicios de importación y exportación.¹²⁶

2.3.3 AEROMÉXICO CONNECT

La aerolínea fue creada originalmente bajo el nombre de Servicios Aéreos Litoral, y el 1º de diciembre de 1990 se convirtió en subsidiaria de Aeroméxico. Comenzó sus operaciones originalmente con sede en Veracruz con 27 aviones. En febrero de 1992 Aeroméxico creó otra subsidiaria regional, Aerovías de Poniente con base en Guadalajara. Las dos compañías fueron fusionadas, y finalmente en abril de 1997 surgieron como Aerolitoral estableciendo sus oficinas principales en Monterrey y actualmente cuenta con bases de operación en México, Monterrey y Guadalajara.

En noviembre del 2004, Aerolitoral cambió su nombre comercial a Aeroméxico Connect, con el fin de vincular su operación a Aeroméxico. El concepto de Aeroméxico Connect es el de regionalizar los mercados en respuesta a la necesidad de usuarios que requieren volar hacia los destinos que las grandes aerolíneas no consideran; transporta pasajeros desde los mercados de baja densidad, en la forma más directa, ofrece conexiones a pasajeros de ciudades grandes con ciudades medianas y pequeñas, con horarios que permiten ir y regresar el mismo día.

¹²⁶ http://www.aeromexicocargo.com.mx/?page_id=845&lang=es (último acceso: enero de 2016).

Actualmente, opera 400 vuelos diarios a 37 destinos en México, Centroamérica y Estados Unidos con un total de 60 equipos ERJ-145, ERJ-170, ERJ-175 y ERJ-190.¹²⁷

2.3.4 AEROMÉXICO CAPACITACION

Originalmente, nació bajo el nombre Centro de Capacitación Alas de América (CECAM), y fue creado en 1996, mediante la consolidación de las estructuras de capacitación de las empresas Aeroméxico y Mexicana de Aviación, accionistas de su capital social, para dar respuesta a las necesidades de capacitación que la industria de la aviación requería. Su principal objetivo era la especialización en el diseño, desarrollo y aplicación de programas de capacitación técnica aeronáutica, técnica comercial, calidad en el servicio, desarrollo humano y competencias lingüísticas, a través de un equipo de instructores certificados altamente calificados por la autoridad aeronáutica mexicana, así como por instituciones internacionales.

En diciembre de 2010, tras la extensión de Mexicana de Aviación, Grupo Aeroméxico compra el 100% de las acciones del Centro de Capacitación Alas de América y se crea la marca comercial Aeroméxico Capacitación. Actualmente, Aeroméxico Capacitación brinda programas de formación, capacitación, consultoría y evaluación tanto de la planta laboral de Grupo Aeroméxico, como para personas externas.

2.3.5 AEROMÉXICO SERVICIOS

En abril de 1992 formó Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT), e Empresa de Mantenimiento Aéreo (EMA) y de apoyo en tierra en copropiedad con Mexicana de Aviación que se dedicó en esencia a la atención a aeronaves en rampa, mantenimiento a equipo de apoyo en tierra, control de carga, comunicaciones y despacho, servicios de soporte, mantenimiento a aeronaves, entre otros; y se inaugura la Universidad de Aerovías, con el objetivo principal de concentrar todas las áreas y actividades relacionadas con la capacitación del personal de la empresa bajo el nombre de Alas de América. Tras el cese de operaciones de Mexicana, se disuelve SEAT y surge una nueva subsidiaria bajo el nombre de Aeroméxico Servicios.

Aeroméxico Servicios es hoy la empresa que ofrece servicios complementarios para aeronaves y con una calidad aprobada y certificada. Cuenta con servicio en los 42 aeropuertos comerciales más importantes de la República Mexicana; se realizan miles de servicios anuales a cualquier tipo de aeronave de pasajeros, cargueros y jets privados como servicios en rampa; mantenimiento a equipo de apoyo en tierra; control de carga, comunicaciones y despacho de aeronaves; servicios de soporte, mantenimiento al avión; seguridad; y manejo de mercancía y correo postal.

¹²⁷ <http://aeromexico.com/es/conocenos/acerca-de-aeromexico/aeromexicoconnect> (último acceso: enero de 2016).

2.3.6 CLUB PREMIER

Es un programa de recompensas y operador del programa de Viajero Frecuente de Aeroméxico creado para recompensar la lealtad de los pasajeros que deciden utilizar esta aerolínea como su medio de transporte.

Los Socios de Club Premier, acumulan puntos o kilómetros premier, que más tarde pueden ser canjeados por productos, beneficios y servicios. La acumulación de puntos se genera al adquirir cualquier producto de Aeroméxico o de aerolíneas miembro de SkyTeam, y en más de 100 empresas afiliadas, entre tarjetas bancarias, cadenas hoteleras y arrendadoras de autos, además pueden transferir a su cuenta Club Premier, puntos de otros programas de lealtad, para convertirlos en Puntos Premier.

2.3.7 AEROMEXICO MRO

En 2012 Aeroméxico y Delta Air Lines anunciaron la construcción del Centro de Mantenimiento, Reparación y Revisión de Aeronaves (MRO) llamado TechOps México en las inmediaciones del Aeropuerto Intercontinental de Querétaro.¹²⁸ Requirió una coinversión y se edificó sobre 100 mil metros cuadrados con capacidad para atender hasta nueve aeronaves de manera simultánea en sus 3 hangares,¹²⁹ por lo que es considerado el más grande de Latinoamérica.¹³⁰

En marzo de 2014, el presidente de México, Enrique Peña Nieto, el gobernador de Querétaro y directivos de Delta Air Lines y Grupo Aeroméxico inauguraron TechOps; cuenta técnicos certificados y contantemente reciben capacitación en la Universidad Aeronáutica de Querétaro.

2.3.8 SKY TEAM

Como antecedente a esta alianza interlineal, se data que en 1996 empezó un código compartido con Delta Airlines y Air France y en 2000 se convirtió en miembro fundador de SkyTeam.

En junio de 2000, Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air fundaron una nueva alianza aérea global: Sky Team. Esta alianza aérea global, hoy en día agrupa a 18 aerolíneas: Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, TAROM Romanian Air Transport y Vietnam Airlines y tiene como propósito principal ofrecer, a los pasajeros de cada aerolínea socia, una extensa red de destinos, con más frecuencias y mayor conectividad sumando más de 14.000 vuelos diarios a más de 1,000 destinos en 178 países¹³¹

¹²⁸ Suárez, Daisy. «EDIFICAN HANGAR EN CENTRO AERONAUTICO.» El Universal, marzo de 2014.

¹²⁹ <http://t21.com.mx/opinion/vuelo/2014/03/11/mro-aeromexico-triunfo-queretaro> (último acceso: enero 2016).

¹³⁰ <https://world.aeromexico.com/en/aboutus/knowngaeromexico/maintenance/aeromexico-mro-facility-queretaro/?site=us> (último acceso: marzo de 2016).

¹³¹ <http://aeromexico.com/mx/conocenos/corporativo/sala-de-prensa/comunicados/aeromexico-delta-base-mantenimiento-queretaro.html> (último acceso: enero de 2016).

2.4 ESTRUCTURA INTERNA

2.4.1 FILOSOFIA

MISIÓN	Ser una empresa de transporte aéreo que de manera segura y eficiente proporcione para sus clientes servicios de calidad, con rentabilidad y en armonía con nuestros colaboradores, la comunidad y el medioambiente.
VISIÓN	Ser la opción preferida para volar en nuestro país, y de México al resto del mundo, por nuestra conectividad, servicio de excelencia y calidez.
ATMÓSFERA	Es el clima que envuelve al ambiente en el cual laboramos. Es la manera en la que se interrelacionan todo el equipo de trabajadores de Aeroméxico. Atmósfera es el producto de nuestras actitudes y hábitos. Ser la aerolínea número uno de América y llevar el nombre de México cada vez más alto. Todo esto se llevara a cabo bajo los siguientes 4 pilares:
VALORES	EFFECTIVIDAD: Enfoque en resultados SERVICIO: Calidez humana COMPROMISO: Da lo mejor de ti LIDERAZGO: Inspira con el ejemplo

El plan de trabajo consta de una serie de iniciativas, en donde cada una apunta al fortalecimiento de un pilar específico.

2.4.2 ORGANIGRAMA



AEROMEXICO MI PORTAL <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/organigrama.php>
(Ultimo acceso: 16 de enero de 2015)

CUADRO 2
EQUIPO DIRECTIVO



AEROMEXICO MI PORTAL <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/organigrama.php>
(Ultimo acceso: 16 de enero de 2015)

2.4.3 OPERACIONES, MANTENIMIENTO Y EXPERIENCIA AL CLIENTE

CUADRO 3
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, MANTENIMIENTOS Y EXPERIENCIA AL CLIENTE



AEROMEXICO MI PORTAL <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/organigrama.php>
(Ultimo acceso: 16 de enero de 2015)

CUADRO 4
ESTRUCTURA INTERNA AICM



AEROMEXICO MI PORTAL <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/organigrama.php>
(Ultimo acceso: 16 de enero de 2015)

2.4.3.1 OPERACIONES TERRESTRES

Aeroméxico es una aerolínea que opera la red de rutas más extensa de la República Mexicana, uniendo a México con destinos internacionales, bajo un modelo de red de rutas de conexión (“HUB and SPOKE”). Este modelo se refiere a una configuración de la red en la cual una aerolínea consolida tráfico en un aeropuerto (HUB) y de ahí sirve diferentes destinos (SPOKES). El modelo de negocios se apoya en la conectividad generada por las operaciones concentradas en los HUB’s. Esta concentración permite generar mayor conectividad y operar en destinos que, de otra manera, no podrían servirse o ser atendidos. Además de Monterrey, Guadalajara y Hermosillo, actualmente este sistema concentra la mayoría de las operaciones en la Terminal 2 del AICM bajo el mando de Alejandro Contreras como Director del AICM.

2.4.3.2 TRÁFICO

CUADRO 5
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO



AEROMEXICO MI PORTAL <https://www.portal-aeromexico.com/nosotros/organigrama.php>
(Ultimo acceso: 16 de enero de 2015)

2.4.3.2.1 FUNCIONALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE TRÁFICO

El área de tráfico emana de la Dirección del AICM. Es un departamento destinado a la atención al pasajero, desde su recepción hasta el arribo del mismo a su destino final y trabaja de la mano del Centro de Control Operacional¹³² y el departamento de Operaciones¹³³. Es parte primordial de la cadena de atención y satisfacción al cliente ya que es el primer ente físico con el que este tiene contacto personal.

Este departamento está dirigido por 7 Jefes de Turno asignados a roles y turnos diversos con el fin de involucrar la operación en todas sus aéreas y ámbitos. Estos deben de rendir cuentas e informar, mediante una bitácora diaria, a la Gerente de Servicio al Cliente todas las actividades regulares e irregulares en la operación.

La funcionalidad de este departamento se divide en áreas básicas de trabajo, y cada aérea está bajo el mando de 1 o varios supervisores en razón de la naturaleza de la operación en cuestión. Las áreas básicas se dividen en:

- Primer Contacto (encuentro)
- Documentación
- Salidas Nacionales
- Salidas Internacionales
- Llegadas Nacionales
- Llegadas Internacionales
- Operación de Aerocares
- Operación en Plataforma o posiciones remotas
- Área operativa-administrativa

2.4.3.2.2 ATENCIÓN A CLIENTES

En el desempeño de las funciones el Agente de Servicio al Pasajero ASP se involucra con situaciones de interacción con distintas aéreas operativas de Grupo Aeroméxico, por lo que el personal debe de estar calificado para el manejo de emociones y situaciones críticas de estrés, resolución oportuna de conflictos y trabajo contra tiempo y bajo presión.

¹³² Entidad destinada a la supervisión, control y gestión inteligente del tráfico, proporciona información en tiempo real, evalúa y planea la aplicación de escenarios del movimiento operacional, coordina los servicios y cuida por su óptima prestación, produciendo registros e informes permanentes que ayudan a tomar decisiones y optimizar la operación con el propósito de crear un impacto positivo en el usuario.

¹³³ Departamento encargado de generar el manifiesto de peso y balance en relación a distribución del peso y carga en una aeronave y la posición del Centro de Gravedad, entre otras cosas.

De acuerdo las áreas básicas, el ASP deberá:

En el primer contacto, asistir y direccionar al cliente de manera clara y oportuna de acuerdo a la naturaleza de su viaje, informándole las políticas de documentación y recepción de equipaje y artículos especiales. El ASP estará encargado de utilizar las herramientas de documentación externas, tales como IPads portátiles y kioscos de documentación automática, a fin de agilizar el proceso de documentación.

En mostradores, tras la recepción del cliente, se deberá realizar la documentación de pasajeros y de su equipaje obedeciendo las franquicias y reglamentaciones internas generalizadas en el Manual de General de Operaciones MGO y Manual de Servicio a Pasajeros MSP, todos comprendidos en el ahora llamado Manual de Operaciones Terrestres MOT. En el MOT se indica el procedimiento a seguir para la documentación en general de casos regulares, así como, para la documentación de casos especiales.

Aeroméxico utiliza el sistema de reservaciones SabreSonic Customer Sales and Service (CSS) o SABRE, el cual es un globalizador enfocado al ámbito operativo, sin dejar de lado la parte administrativa. Este globalizador reforzó el plan de crecimiento y las actividades con la alianza SkyTeam en aprovechamiento de los nuevos acuerdos interlineales y códigos compartidos.

Mientras los clientes experimentan procesos de reservación, compra de boletos y documentación más sencillos, tecnología avanzada para herramientas de autoservicio, identificación y reconocimiento personalizado de los pasajeros en todos los puntos de contacto, promociones y notificaciones vía móvil, entre varios más, Aeroméxico, mediante el ASP eficientiza y optimiza los procesos de documentación, abordaje y operativo-administrativos reduciendo el tiempo invertido y aumentando la rentabilidad en relación al costo-beneficio.

Durante el proceso de documentación el ASP está obligado a sujetarse a las reglamentaciones nacionales e internacionales de viaje en relación a la nacionalidad de cada pasajero. Para esto, dentro del sistema de reservaciones SABRE, se encuentra con una herramienta denominada TIMATIC (Travel Information Manual Automatic),¹³⁴ la cual, enuncia bajo que términos y en qué condiciones un pasajero extranjero puede ingresar de manera permanente, temporal o en tránsito a otro país.

El ASP está capacitado para la atención de casos especiales, como la documentación de mascotas o animales, tanto de compañía como de servicio; armas y municiones; infantes; clientes con capacidades diferentes, en camilla o en silla de ruedas, con deficiencias motoras u orgánicas;

¹³⁴ TIMATIC fue establecido por la IATA en 1963 y es una base de datos que utilizan las compañías aéreas y agencias de viajes para verificar los requisitos de documentación de pasajeros que viajan al extranjero en relación con su destino, puntos de tránsito, nacionalidad, documento de viaje, país de residencia, etc. Las aerolíneas utilizan esta herramienta para asegurar que sus clientes cumplen con las normas y reglamentos de control de fronteras.

pasajeros con requerimientos especiales como servicio de oxígeno a bordo; personas embarazadas; menores en custodia que viajan sin acompañar; reos y custodios; deportados, rechazos o clientes en tránsito sin visa; transportación de mercancías peligrosas; entre otros. (ANEXO 5)

En materia de aviación civil, la seguridad es lo más importante. El ASP está capacitado para identificar, aquellas mercancías, que por su naturaleza al transportarlas, puedan poner en riesgo la salud, la seguridad, la propiedad o el medio ambiente. Por lo que es obligatorio para el ASP y realizar una serie de preguntas de seguridad a pasajeros, con el fin de identificar mercancías peligrosas ocultas o no declaradas por los mismos en su intención de transportarlas, ya sea bajo conocimiento o por ignorancia. (ANEXO 6)

La siguiente área básica tiene lugar en las salas de última espera durante los procesos de abordaje, los cuales, de la misma manera que los procesos de documentación, están sujetos a la normatividad expresada en el MGO, MSP y MOT. El ASP estará encargado de ingresar a todos los clientes de un vuelo en cuestión; una vez finalizado el abordaje, entregará: la papelería de vuelo y la lista general de pasajeros a la Sobrecarga Ejecutiva ESB; y el total de pasajeros a bordo al Oficial de Operaciones en Tierra¹³⁵ para que este sea el encargado de elaborar el despacho¹³⁶ que se entrega al Capitán al Mando del vuelo. En caso de que el vuelo tenga un destino internacional, el ASP es el encargado de entregar la Declaración General o General Declaration¹³⁷ (GENDEC por sus siglas en inglés) a la oficina en el AICM del Instituto Nacional de Migración, informando las características del vuelo y el total de pasajeros nacionales y extranjeros a bordo. Tras haber cerrado la puerta del avión se registrará el total de pasajeros en conexión y el total de pasajeros locales que pagarán la Tarifa de Uso de Aeropuerto TUA para que estos sean contabilizados al final del día y el aérea de ingresos realice los pagos correspondientes al AICM.

En caso de que el vuelo este arribando a la estación, es obligación del ASP recibir el vuelo y notificar a su superior alguna irregularidad que se haya suscitado en el mismo. De la misma manera que en los abordajes internacionales, el ASP deberá acudir a las oficinas de migración para informar y entregar la GENDEC junto con el manifiesto de pasajeros.

¹³⁵ Encargado de la operación en plataforma responsable absoluto del correcto peso y balance de la estiba para efecto de balance del avión.

¹³⁶ Documento que se entrega, junto con el plan de vuelo, al Capitán al Mando de una aeronave en donde se informan las condiciones meteorológicas en ruta y en la estación de destino; aeropuertos alternos; el peso y balance de la aeronave; características del aeropuerto de origen y destino (pista, elevación, temperatura), velocidades de arranque y frenado para fines de despegue y aterrizaje; combustible requerido; total de pasajero y pero total de la aeronave.

¹³⁷ Documento de vuelo que se entrega en todas las operaciones internacionales, tanto de entrada de salida de aeronaves, con el fin de informar el total de pasajeros y las condiciones de embarque o arribo de los mismos. Esta declaración deberá ser entregada al Instituto Nacional de Migración y a Sanidad Internacional.

Actualmente el AICM ha rebasado el límite *slot*¹³⁸ o de operaciones aéreas en horarios específicos o de alta demanda, por lo que se ha visto en la necesidad de implementar posiciones de abordaje remotas o móviles para la atención de vuelos domésticos e internacionales. Para este efecto, en la operación diaria, Aeroméxico hace uso de 34 posiciones remotas en el transcurso del día en una operación regular y utiliza los servicios de Passenger Movers de México PMM para el traslado de sus clientes entre las posiciones remotas y el edificio terminal.

Al realizarse operaciones en plataforma, el ASP está obligado a sujetarse a los códigos de seguridad de operación en rampa, respetar los límites de operación y conocer las partes de la aeronave a fin de evitar accidentes.

El área operativa-administrativa es el puente entre operaciones y mantenimiento, torre de control y el área de atención a clientes. Es el punto clave comunicación y principal fuente de operaciones de Tráfico. Esta área se subdivide en 3 campos:

MONITOREO: Es considerada la medula espinal del departamento. Es responsable de la elaboración, modificación y actualización de la información operativa interna y está en constante comunicación con el departamento de Operaciones Terrestres. En esta área se lleva a cabo la generación de vuelos; se indican restricciones de peso y balance; abre y cierra vuelos a documentación obedeciendo a los tiempos de presentación de los pasajeros; indica a Comisariato el total de alimentos requeridos para vuelos que ofrecen este servicio; actualiza y modifica matriculas de vuelo y, en caso de que sea requerido, es responsable de realizar e informar de cambio de equipo o cualquier modificación a las configuración de los aviones operativos.

ACARS: Recibe indicaciones directas de la Torre de Control, recibe posiciones de llegada y salida y toda modificación a la operación en general. Está en contacto directo con Monitoreo Aeroportuario, DGAC y Migración. Es el responsable de comunicar a todo el departamento las puertas de embarque que la torre de control y cualquier modificación a los itinerarios de llegada o salida de vuelos.

CENTRO DE CONTROL OPERATIVO: Es área contable de la operación. Realiza conteos estadísticos de documentaciones en kioscos automáticos o web y realiza un informe diario del uso de requerimientos especiales y de pasajeros trasladados por día. La tarea más importante es registrar e informar, al principal centro de costos de Aeroméxico, el total de pasajeros locales que deberán pagar TUA.

¹³⁸ También conocido como franjas horarias, es un término utilizado para hacer referencia al espacio horario que otorga el aeropuerto a una línea aérea para hacer uso del mismo. En los aeropuertos de considerable congestión, los slots, son objeto de subastas o licitaciones, donde la autoridad respectiva otorga una cantidad de slots a aquella compañía que muestra una mayor disposición a pagar por una determinada franja. Una vez concedido el slot, los controladores aéreos le reservan el espacio aéreo a la aerolínea durante ese turno. Si un avión no puede cumplir el horario asignado, pierde el slot, y con ello la preferencia, por lo que tienen que esperar hasta que todos los demás aviones le dejen el espacio libre, lo cual ocasiona graves retrasos a quién pierde el slot asignado.

A fin de lograr sus expectativas y cubrir los requerimientos legales impuestos por la DGAC, Grupo Aeroméxico envía a sus colaboradores a capacitaciones anuales y bimestrales para retroalimentar y reforzar los procesos de atención a clientes, documentación y manejo de mercancías peligrosas, manejo de situaciones críticas, primeros auxilios, trabajo en equipo, factor humano y consciencia situacional, entre otros.

En relación a los acontecimientos de violación a la seguridad aérea y actos de interferencia ilícita¹³⁹, Aeroméxico está sujeto a la legislación internacional¹⁴⁰, bajo diversos convenios internacionales, y a la legislación nacional¹⁴¹, en materia de Seguridad de la Aviación Civil. Es por eso que capacita a sus empleados bajo este tema y sugiere la aplicación de la Política de Seguridad de Aeroméxico, en su Programa de Seguridad para Actos de Interferencia Ilícita (PSPAII). Esta política está contenida en el Manual General de Operaciones y, a su vez, en el Manual de Servicio al Cliente.

Bajo la misma perspectiva, se consideran los siguientes principios: *Safety, Security y Seguridad Ocupacional*. Entiéndase por *Safety* como el proceso de identificación de peligros y gestión riesgos, en donde, las lesiones a las personas y daños a los bienes, se reduce y se mantiene en un nivel aceptable; esta cultura es controlada por la Dirección de Seguridad Aérea y hace referencia solo a la Seguridad Operacional. Por otro lado, *Security* son todas las acciones encaminadas a la protección de la Aviación Civil contra los actos de Interferencia Ilícita; esta cultura es controlada por la Dirección de Seguridad Corporativa. La *Seguridad Ocupacional* tiene la intención de prevenir accidentes y enfermedades en nuestro lugar de trabajo y cada turno laboral tiene una comisión permanente para que vele por este principio.

Los colaboradores de Grupo Aeroméxico estarán obligados a reportar o informar cualquier asunto relacionado a Safety, Security y/o Seguridad Ocupacional a la autoridad competente.

¹³⁹ Actos o tentativas destinadas a comprometer la Seguridad de la Aviación Civil.

¹⁴⁰ Convenio de Tokio 1963 sobre las Infracciones y Ciertos Actos Cometidos a bordo de las Aeronaves, Convenio de La Haya 1970 para la Represión del Apoderamiento Ilícito de Aeronaves; Convenio de Montreal 1971 para la Represión de Actos Ilícitos contra la Seguridad de la Aviación Civil; Protocolo de Montreal 1988 para la Represión de Actos Ilícitos de Violencia en los Aeropuertos que Presten Servicio a la Aviación Civil Internacional; Convenio de Montreal 1991 para la Marcación de Explosivos Plásticos para Fines de Detección; Protocolo de Beijing 2010, complementario del Convenio de La Haya 1970, para Reprimir los Actos Ilícitos de Apoderamiento o Ejercicio de Control de Aeronaves; y el Manual de Seguridad para la Protección de la Aviación en Contra de Actos de Interferencia Ilícita de la OACI Anexo 17 Doc.8973.

¹⁴¹ Ley de Aviación Civil; Reglamento de la Ley de Aviación Civil; Ley de Aeropuerto; Reglamento de la Ley de Aeropuertos; Normas Oficiales Mexicanas (NOMs); y las Circulares Obligatorias

CAPITULO III. DESEMPEÑO PROFESIONAL

A principios del 2010, sin intenciones de incursionar al ámbito laboral, se publicó una nueva convocatoria que buscaba Agentes en una aerolínea. Mi madre, me alentó para acudir el día indicado al Sindicato Nacional de Trabajadores al Servicio de las Líneas Aéreas “Independencia”, en donde tuvo lugar mi primera entrevista de trabajo. Aquel día, después de dialogar con Alberto Sarabia, titular del área de Trabajo y Conflictos Laborales, se me canalizó al departamento de Recursos Humanos de Grupo Aeroméxico para comenzar el proceso la selección. Al principio fue complicado, me presente a las entrevistas sin experiencia alguna, lo único que ofrecía era el conocimiento adquirido en aulas y una inmensa disposición de aprender y ser aprendida. Me presente insegura y poco confiada de mis capacidades y competencias, pero gradualmente fui avanzando, superando filtro tras filtro, pasando examen tras examen. A pesar de que la percepción que tenía hacia mi persona era menor a la verdadera, cada reto me despertaba un deseo de superación que me fue impulsando cada vez que me programaban una nueva cita, fui ganando interés hacia mí y hacia lo que era capaz de lograr.

El filtro final fue la capacitación, se programó con duración de un mes. En este tiempo, se nos enseñó el uso de las herramientas técnicas y tecnológicas para la correcta aplicación de procedimientos en la operación. Le llamo “ultimo filtro”, debido a que al finalizar cada módulo semanal, éramos sujetos a una evaluación y, al término del curso, el resultado de la prueba final arrojaría que candidatos eran sujetos de contratación y el orden en el que estos serían colocados. Sorpresivamente, fui la primera candidata elegida.

Mi vida laboral comenzó en el junio del 2010, cuando tenía 19 años. cursaba el 5º semestre de la carrera de la Relaciones Internacionales en la Facultad de Estudios Superiores Aragón. Las expectativas que tenía eran inciertas, ya que éste fue mi primer trabajo formal. Me enfrenté a un gran número de obstáculos.

Me encontré con mi primera dificultad cuando se me solicitó asistir a la Terminal de Servicios de Aeroméxico a la firma de mi contrato, el cual, sin saberlo, era de tipo eventual. Esto significaba que la operación en el aeropuerto demandaba que mis horarios y descansos fueran rotados; cubriría vacaciones, incapacidades, permisos y toda irregularidad suscitada en el personal de planta, y yo al ser estudiante, no era lo que me convenía. Consciente de que ya no se trataba solo de la escuela, sino de mi desarrollo profesional, continúe y decidí ajustarme a este nuevo reto.

Existían 2 categorías de agentes: medio tiempo y tiempo completo, ambas denominadas ASP¹⁴². En mi primer contrato cubriría, por 17 días, una incapacidad; tal y como se me indicó, me presenté el día y hora acordado en la Terminal 2 del AICM. Al llegar a la oficina principal, percibí una enorme segregación de personal, el trato entre los agentes de planta y eventuales era distinto, a pesar de

¹⁴² Agente de Servicio al Pasajero

que nos encontrábamos trabajando para la misma empresa, bajo las órdenes de la misma persona.

Mi primera posición asignada fue documentación en mostradores. Todo era sencillo, siempre y cuando mis actividades se enfocaran en recibir pasajeros, documentar su equipaje, realizar preguntas de seguridad¹⁴³, entregar pase de abordar e indicar tiempos de presentación en sala y el camino que se debe seguir para llegar a ésta. Con el pasar de los días, comencé a tener contacto con clientes con requerimientos especiales, como personas transportando armas, perros lazarillos, menores de edad viajando solos, etc., cuya documentación, es distinta a la habitual.

A pesar de haber sobresalido en el curso preparatorio, me aterrorizaba equivocarme y emplear, erróneamente, los conocimientos adquiridos en la operación. Fue aquí donde encontré otra dificultad; los mostradores estaban llenos de agentes como yo, que desempeñaban las mismas funciones, sin embargo, debido a la diferencia citada con anterioridad entre trabajadores de planta y nuevos, no existía la posibilidad de pedir apoyo a los compañeros con mayor experiencia, simplemente se negaban a ayudarte. Sin importar que tuviera o no el conocimiento fui ignorada en más de una ocasión, y en caso de que alguien se acercara a “orientarme”, permitían o provocaban que me equivocara para tener la posibilidad de evidenciar mis errores. Esa era la cultura laboral del Aeroméxico antiguo; era un departamento viciado, lleno de mañas, en el que los únicos que trabajaban éramos los nuevos ya que nos “teníamos que ganar nuestro lugar”. Esta situación me obligó a aprender procesos rápidamente. Con el tiempo, fui ganando mayor experiencia y confianza. Ya no requería asesoría, al contrario, comencé a orientar a compañeros nuevos.

En septiembre de ese mismo año, Aeroméxico comenzó un proceso de adelgazamiento de su nómina; se despidió al 20% de la planta productiva del personal de tiempo completo y, con la intención de impulsar la firma de nuevos contratos, se liquidó a todo el personal de medio tiempo y se le recontrató bajo una nueva categoría y con un esquema de prestaciones notoriamente disminuido. Esto provocó que los tipos de agentes se recategorizaran. Surgen los Representantes de Atención al Pasajero (RAP) como empleados de medio tiempo, y se conservan a los Agentes de Servicio al Pasajero (ASP) como empleados de tiempo completo.

En esta época, con el colapso de Mexicana de Aviación, la operación aumentó significativamente en un tiempo muy corto; además de las actividades regulares, Aeroméxico absorbió al pasaje rezagado de Mexicana; se me dio la oportunidad de involucrarme en nuevas áreas, mismas que solo ocupaba el personal de planta o de confianza de la empresa. Después de la completa quiebra de esta aerolínea, y tras el acrecentado número de pasajeros que se empezó a trasladar, la

¹⁴³ Procedimiento aeroportuario que se realiza con la intención de identificar artículos prohibidos y/o mercancías peligrosas u ocultas en el equipaje de mano y en el equipaje facturado.

operación demandaba que Aeroméxico aumentara su planta productiva y después de 6 meses con contratos temporales, me ofrecieron un contrato de tiempo indefinido como personal sindicalizado bajo la categoría de Representante de Atención al Pasajero (RAP) de medio tiempo en diciembre del 2010.

Ya comenzado el 2011, todo empezó a tomar su curso, una vez firmado mi nuevo contrato que estipulada la nula rotación de horarios; adecuó mis tiempos, retomé mi curso de francés, que por necesidades laborales tuve que abandonar, y elegí horarios y materias para el 7mo semestre de la carrera.

A principios de febrero, se me ofreció un ascenso de categoría como RAP, pero ahora de tiempo completo, mismo que acepté. Nuevamente fue necesario ajustar tiempos y dar de baja materias, puesto que mi nuevo horario no me permitiría cumplir por completo mis obligaciones escolares.

Gracias al apoyo de mi familia, compañeros, jefes de área y profesores pude continuar; fue un proceso difícil, tenía que hacer mis tareas y proyectos en mi hora de comida, pedir permiso a mis jefes para poder presentarme en la Universidad en horario laboral, había días que sin dormir o sin comer tenía que trabajar o estudiar. Fue necesario recursar materias y hacer exámenes extraordinarios para cubrir el 100% de los créditos, razón por la cual concluí fuera del tiempo establecido por el programa.

Un año más tarde, en un nuevo movimiento de personal, obtuve la categoría de Agente de Servicio al Pasajero (ASP), con esto, además de mejorar mis prestaciones, sueldo y escalafón dentro de la empresa, podía ser candidata a promociones o ascensos como personal de confianza en la empresa.

Durante 2015, la empresa estuvo sujeta a varios cambios. Con la incorporación de un nuevo director de aeropuertos, y tras una evidente desmoralizada platilla laboral, se inició un nuevo plan de reestructuración del grupo, cuya idea principal, se centraba en mejorar la calidad laboral, y en consecuencia, conseguir mayor productividad de los colaboradores. El primer proyecto fue llamado "Atmosfera" en el que, a través de la adecuación de puestos, mejora a las condiciones de trabajo, y reconocimientos, incentivos o premios, se pretende mejorar el dañado ambiente laboral para recuperar la confianza de los colaboradores.

De la necesidad de contar con empleados competentes, nace "Semillero de Talentos" como una propuesta que permite ofrecer, a colaboradores destacados, una oportunidad de crecimiento profesional dentro del grupo. Aunado a este programa, se crea el "Modelo de Liderazgo" como un proyecto de formación de personas con competencias gerenciales, líderes en planeación, pensamiento estratégico y comunicación asertiva que puedan orientar y guiar hacia una correcta ejecución de estrategias en pro del incremento de la productividad y el logro de resultados.

Afortunadamente, y gracias a mi desempeño, fui participe de los 3 proyectos. Actualmente, tras un permiso sindical, estoy cubriendo una vacante temporal como supervisor del departamento de Atención a Clientes (antes Tráfico). Los proyectos anteriores me proporcionaron las herramientas necesarias para fortalecer el desarrollo de mis propias competencias y poder compartirlas en mi área; reconozco la importancia de la planeación y la comunicación dentro del equipo, y como consecuencia, soy responsable de decisiones de alto impacto y de los planes de acción dentro de mi grupo de trabajo.

3.1 ÁREAS DE DESEMPEÑO OPERACIONAL

Existen varias áreas de trabajo, mismas que he ocupado en su totalidad. El área fundamental del departamento de tráfico se centra en la recepción de pasajeros en mostradores de documentación me encargo de la atención y check-in de pasajeros y su equipaje conforme a la normatividad de Grupo Aeroméxico y respetando la reglamentación de la Ley de Aeropuertos y los fundamentos IATA, Varsovia, Montreal y Ley de Aviación Civil.

En la recepción y manejo de equipaje facturado, los agentes recibimos de los pasajeros maletas, cajas, bultos, hieleras, etc., que generalmente, se pesan en una báscula y se marcan con etiquetas que indican su destino final, y, considerando la naturaleza del equipaje, su destino y puntos de conexión; se colocan etiquetas especiales para que, en la logística del mismo, se facilite su manejo. Por ejemplo: “Equipaje en Conexión”, “Frágil”, “Pesado”, etc.

Es nuestra responsabilidad verificar que, el personal encargado para su movimiento, haga llegar el equipaje a la banda transportadora y de distribución. Sin embargo, no siempre tenemos éste apoyo y somos nosotros quienes tenemos que mover el equipaje. En el proceso, las posturas incómodas del cuerpo asumidas al levantar, la repetición del movimiento, y el ritmo rápido de ejecución puede provocar serios problemas musculoesqueléticos. Para evitarlo, hemos recibido orientación para reducir el impacto de esta actividad.

En ocasiones, los pasajeros, de forma consciente o inconsciente, pretenden transportar artículos que ponen en riesgo la salud, la seguridad, la propiedad, el medio ambiente e integridad de las personas en tierra y en vuelo, por esta razón, es mi responsabilidad cumplir y verificar el seguimiento de la reglamentación estipulada por la OACI, la IATA y las disposiciones nacionales de los países de origen, tránsito y destino en relación al transporte de mercancías peligrosas. Todos los operadores y agentes en tierra que manejen o tengan contacto directo con este tipo de productos estamos obligados a elaborar cuestionarios de seguridad para identificar y evitar la documentación de artículos restringidos o mercancías peligrosas en equipaje facturado y de mano, para esto, somos capacitados periódicamente cada 24 meses.

En caso de que el pasajero requiera de alguna atención específica para volar, se verifica que lleve toda la documentación necesaria que le requiere la autoridad competente. Por esta razón, es permitido el transporte de cenizas y órganos humanos, muestras de laboratorio, animales documentados, armas de fuego, entre otros, con previa autorización de SAGARPA¹⁴⁴, SENASICA¹⁴⁵, Policía Federal y el Instituto de Migración, respectivamente. Todos los requisitos varían dependiendo de la naturaleza de su viaje y del destino del mismo.

Todos los días me encuentro con pasajeros con necesidades médicas especiales que requieren solicitud anticipada, como clientes viajando con incubadoras y camillas a bordo¹⁴⁶ y tanques de oxígeno para uso terapéutico¹⁴⁷; y servicios que no requieren de solicitud previa como niños mayores de 5 años viajando solos¹⁴⁸, transporte de concentrador de oxígeno como unidad portátil (POC)¹⁴⁹, documentación de animales o mascotas¹⁵⁰, traslado de pasajeros con animales de servicio o de asistencia emocional¹⁵¹, y servicio de sillas de ruedas para personas mayores o con debilidades motrices o con capacidades diferentes¹⁵²; y es mi obligación seguir el procedimiento de atención de Grupo Aeroméxico, de la DGAC¹⁵³ y La Ley de Accesibilidad en el Transporte Aéreo de los Estados Unidos de América (Ley ACAA)¹⁵⁴.

El proceso de documentación es considerado un filtro importante, en este momento pueden detectarse pasajeros no admisibles como clientes alcoholizados o bajo los efectos de sustancias tóxicas o estupefacientes, con alguna infección o enfermedad transmisible, si dicha enfermedad implica consecuencias severas a la salud de los demás pasajeros, o cualquier problema de salud que ponga en duda razonable la conclusión del vuelo o la seguridad del mismo y de sus tripulantes. Así como operaciones irregulares, como boletos fraudulentos, pasaportes, residencias o visas falsas, pasajeros cuyos requerimientos migratorios no son suficientes, etc.

Encontrando que, categóricamente el negocio de Aeroméxico es el traslado de personas nacionales y/o extranjeras a diversos puntos del mundo, es nuestra obligación consultar las

¹⁴⁴ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México.

¹⁴⁵ Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.

¹⁴⁶ Con previa autorización por parte de servicio médico de la aerolínea.

¹⁴⁷ Con previa autorización por parte de servicio médico de la aerolínea.

¹⁴⁸ Con previo autorización de autoridades migratorias según la nacionalidad del menor.

¹⁴⁹ Se permite solo POC avalados por la Administración Federal de Aviación (FAA)

¹⁵⁰ Se aceptan perros, gatos y aves de corral. Se documentan en el compartimento de carga.

¹⁵¹ La transportación de animales en cabina de pasajeros está permitida sólo para perros lazarillos y algunos animales de servicio que acompañen a una persona con discapacidad. Conforme a las regulaciones Sanitarias y Aeronáuticas no podrán viajar animales que representen un riesgo para la salud y seguridad de los pasajeros o tripulantes, tales como: reptiles, hurones, arañas, roedores, ponis, puercos y/o monos que por sus dimensiones o restricciones sanitarias no puedan ser admitidos.

¹⁵² 3 tipos: la primera para desplazamiento dentro de la terminal aérea, la segunda para conducción al asiento correspondiente del avión y la última para desplazamiento a bordo del avión.

¹⁵³ Dirección General de Aeronáutica Civil.

¹⁵⁴ La Ley ACAA, 49 U.S.C. 41705 prohíbe a las aerolíneas estadounidenses y extranjeras en general la discriminación a pasajeros con discapacidades físicas y/o mentales.

disposiciones migratorias de los países de origen, tránsito y destino. Aeroméxico maneja un globalizador denominado “TIMATIC”¹⁵⁵, ligado a IATA Travel Centre¹⁵⁶, que proporciona detalladamente los requisitos que deben cumplirse, como si se requiere una visa, vigencia mínima del pasaporte, estancia máxima, etc. todo en relación a la nacionalidad, propósito del viaje, punto de embarque, destino final y puntos de conexión del pasajero en cuestión; inclusive muestra medidas médico-sanitarias y normas salud, regulaciones aduaneras de importación y exportación, costumbres, tipo de cambio, impuestos aeroportuarios, entre otros.

La siguiente área y mi principal zona trabajo se centra en los abordajes de vuelos, es considerada el corazón de la operación de Aeroméxico en el AICM. Concentra el resultado de las actividades primarias de check-in, una vez que éstas finalizan de acuerdo a los tiempos establecidos; el vuelo o vuelos en cuestión son cerrados a documentación y se prepara el proceso de embarque al avión. Sin dejar de considerar el área de servicio abordaje, la zona de abordaje es el área en donde se tiene mayor contacto directo con el pasajero bajo situaciones de continuo estrés y trabajo bajo presión.

Las salas de última espera son asignadas por el Centro de Control Operacional (CCO) una vez que la aeronave se reporta en aproximación al aeropuerto y se le asigna una posición para desembarque, misma que será usada para el embarque de la secuencia asignada para este avión. Por lo general, por la mañana, los aviones pernoctaron en el aeropuerto, lo que supone, salas asignas con mayor anticipación.

No todas las salas de abordaje están conectadas al edificio terminal; existen otras a las que se les llaman “salas móviles” o “posiciones remotas”, en las que, para llegar a ellas, es necesario contratar servicios auxiliares de COBUS o autobuses para el traslado de pasajeros. En esta zona de abordaje, la operación se vuelve *sui generis*. En general todos los procesos fueron adaptados para que sean abordados más de 10 vuelos a la vez, hacia diferentes destinos en diferentes posiciones remotas. Existen 3 niveles de acción: área de abordajes (distribuidas en 4 salas en 2 niveles diferentes), Aerocares / Zona de COBUS (divididos en 16 andenes para abordaje y recepción de vuelos) y plataforma (27 posiciones remotas o salas móviles para 27 posibles vuelos).

Los procesos de abordaje varían por destino y capacidad de la aeronave. Los vuelos nacionales, sin distinción, son abordados 30 minutos antes del itinerario y ocurren sin ninguna novedad. Para los vuelos internacionales, se llevan a cabo procesos en relación al destino y son abordados por lo general 40 minutos antes del itinerario y, ambos tipos de vuelos, son cerrados 15 minutos antes de la salida del vuelo. Cada detalle en el transcurso del abordaje se puntualiza con la intención de cumplir con los itinerarios establecidos, evitar demoras o afectaciones a los pasajeros y demanda

¹⁵⁵ <https://www.timaticweb2.com/>

¹⁵⁶ <http://www.iatatravelcentre.com/passport-visa-health-travel-document-requirements.htm>

Fuente centralizada y constantemente actualizada que informa y detalla requisitos de viajes internacionales. Es la fuente más precisa disponible, basada en una lista exhaustiva de datos oficiales de todo el mundo. Es generalmente utilizada por todas las aerolíneas y agencias de viajes.

mantener la eficiencia y productividad sin cometer errores. La parte complicada de este procedimiento, es justamente la nula flexibilidad de tiempos, los cuales son estrictos y precisos y, en algunas ocasiones, las circunstancias, la presión y el estrés nos hacen perder la noción. Entre otras cosas, dominé el manejo de los tiempos establecidos con la priorización de mis actividades.

La atención a clientes, y el contacto con personas, en general, es compleja. Por naturaleza los seres humanos somos complicados, esto hace que, en ocasiones y con cierto tipo de personas, despertemos emociones y que se nos dificulte el control de las nuestras. Esta situación se ve mayormente reflejada en situaciones irregulares como demoras, cancelaciones, sobreventas, entre otras. Si bien, existe un manual que establece el procedimiento técnico a seguir para la resolución del conflicto y una “Código de Conducta” que expresa como el empleado debe relacionarse con los clientes, no existe alguna parte que indique como mantener la calma o la situación controlada ante condiciones de estrés.

Cuando se trabaja presionado se pueden llegar a experimentar problemas físicos y psicológicos debido a un constante estrés, y personalmente, tuve que padecerlo para entender que no podía seguir trabajando de la misma manera. Con el tiempo y la práctica noté que la resolución de conflictos y trabajar bajo presión, en un ambiente de continuo estrés, puede manejarse. Me percaté que el dominio de la operación y mi temple personal eran las herramientas más valiosas que la experiencia me pudo dar.

Los clientes están centrados en los resultados, siempre van a exigir respuestas, y obviamente, yo soy la encargada de proporcionarlas, pero, ante su molestia, los canales de comunicación disminuyen. Ante esta premisa, comencé por lidiar con mi miedo a confrontar a la gente, y trabajé en evitar comenzar una discusión con la intención de mantener un dialogo sano, ya que considero que el dialogo es la clave para toda negociación.

No todos los días son buenos, tanto para nosotros, como para la gente que atendemos. La actitud con la que recibimos al cliente, será fundamental para poder depositar en ellos confianza y empatía. En mi caso particular, atiendo como quisiera que me atiendan a mí. Me dirijo de forma respetuosa y cordial, ofrezco más de una opción y siempre procuro resolver, dar respuesta. Todo depende de cada persona, de cómo llevamos la situación y sobre todo, en como la dominamos. Si logramos abstraernos, concientizarnos y no engancharnos, no existirá situación que nos genere conflicto y finalmente, a favor o no del cliente, tendremos un argumento válido.

Como supervisor, manejar situaciones de conflicto y trabajar con personas difíciles se ha vuelto parte de mi rutina diaria. Es claro que es complicado compaginar con todo aquel que nos encontramos, la gran variedad de personalidades y temperamentos, impiden establecer un parámetro preciso de comportamiento. En mi experiencia, fue necesario ir un paso adelante de la situación, conocer un poco más sobre la personalidad de los demás para poder aprender cómo es que ellos reaccionan ante ciertas situaciones, de esta manera, pude aplicar las herramientas

necesarias para saber que responder, que hacer, qué decir y cómo actuar, para poder seguir y lograr, en coordinación con mi equipo, un ambiente cordial y de colaboración, motivador y enriquecedor.

3.2 AEROMÉXICO Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES

En conocimiento de las actividades que realizo en el departamento de Tráfico como Agente de Servicio al Pasajero ASP (hoy en día llamado Agente de Servicio al Cliente ASC), puedo mencionar que mi educación superior está altamente relacionada con las funciones que actualmente desarrollo en esta empresa. Gracias a la preparación teórica y práctica de mis profesores de la carrera, aprendí a desempeñar mi cargo de manera ética y profesional.

En las asignaturas de Convenios Internacionales y Organización Internacional, se me explicaron los fundamentos legales de los convenios internacionales, su naturaleza, competencia y alcance, mismos a los que, la empresa en donde laboro, está sujeta.

Con mis lecciones de Derecho Internacional Público, entendí el procedimiento para la aplicación de normas jurídicas; las condiciones del régimen jurídico de las organizaciones internacionales; y como el alcance del dominio de un Estado, en consideración de su espacio terrestre, marítimo y aéreo.

Mis clases de Derecho Internacional Privado me ayudaron a entender la lógica de nacionalidades, para un correcto uso de las reglas fundamentales en materia de nacionalidad. Obtuve las herramientas necesarias para aplicar la Ley de Nacionalidad de manera adecuada y entendí la condición jurídica de los extranjeros de acuerdo al Derecho Interno y el Derecho Internacional. Todo lo anterior, partiendo desde el punto en el que, para pretender trasladar un pasajero extranjero de un punto a otro, es necesario estar sujeto a las normas de Derecho de cada país en cuestión.

Debido al alto flujo de pasajeros trasladados por Aeroméxico, y la diversidad de los mismos, he tenido la oportunidad de interactuar con todas las calidades migratorias de extranjeros en México y entiendo la condición jurídica que éstos tienen ante el Derecho Internacional Privado y el Derecho Positivo Mexicano. Conozco y llevo a cabo el procedimiento adecuado para procesar extranjeros que salen del país, con residencia permanente o temporal en México, y bajo mi criterio, puedo permitir o negar el abordaje a algún pasajero, de nacionalidad diferente a la mexicana, que no cubra los requerimientos migratorios necesarios para salir del país. De la misma manera, estoy capacitada para auxiliar a extranjeros, en su intención de llegar a otro país usando a México solo como país de tránsito, y entiendo los derechos, deberes y limitaciones que éstos tienen en territorio mexicano.

En mi curso de Transportes Internacionales conocí la importancia de los transportes internacionales en sus modalidades marítimo, terrestre, fluvial y aéreo. Identifique sus características y su relación con el comercio internacional. En esta tónica resalto, obviamente, el transporte de tipo aéreo, al ser pieza fundamental del desarrollo de este trabajo y materia de mi desempeño profesional. En esta disciplina se me enseñó la evolución histórica, la logística y el marco legal al que éste tipo de transporte está sujeto, así como la correcta manipulación de la carga de acuerdo a su clasificación, y como ésta debe ser protegida para su transportación, conocimientos que hoy en día ejecuto en el AICM.

Esta asignatura marcó, definitivamente, mi gusto por el tráfico de mercancías, fue por eso que al elegir mis materias optativas, me incliné por Tráfico como opción profesional. En el desarrollo de los 3 módulos de esta asignatura, profundicé mis conocimientos en el área y entendí su sistema de organización y funcionamiento. Me involucre activamente en la parte operativa de Aeroméxico, al tiempo en el que aprendía, teóricamente, las actividades que comprende el transporte internacional de mercancías.

3.3 PROPUESTA DE MEJORA

Sin duda alguna, Aeroméxico se encuentra inmerso en un mercado sostenido y creciente. Sin embargo, desde la quiebra de Mexicana de Aviación, esta aerolínea se ha visto en la necesidad de acrecentar su operación, y con ello, aumentar, tanto su flota de aviones, como la cantidad de empleados en todas sus áreas, con el fin, de cubrir su nutrido negocio.

Desafortunadamente, Aeroméxico, al igual que el gobierno mexicano, ha seguido las bases del sistema neoliberalista¹⁵⁷ y, después de ser vendido a la iniciativa privada, ha desarrollado una serie de medidas que han comprometiendo las políticas laborales internas.

El gobierno mexicano, ha promovido la acumulación de capital de los monopolios extranjeros y nacionales al respetar los principios del neoliberalismo; ha creado una demanda efectiva de empleos improductivos, mediante el pago de salarios bajos, subsidios y becas que bajan la presión del desempleo y evitan el desplome de la demanda de los mismos.

En el plano macroeconómico, sugiero se siga el modelo keynesiano, cuyo principio fundamental, es la afirmación de que el ingreso depende del empleo, el empleo de la demanda efectiva, y la demanda efectiva del consumo y la inversión. Por lo tanto, el ingreso es proporcional al consumo y la inversión. Los individuos se encontrarán sin empleo de forma involuntaria, en el caso de que la

¹⁵⁷ El neoliberalismo se presenta como evolución de la teoría económica clásica y da respuesta a los problemas actuales, enfrentado al estado democrático a través de la imposición de sus objetivos primordiales como el individualismo, la atomización social y el predominio de las elites, sin preocupación alguna por la justicia social. Los supuestos de un escenario neutral donde interactúan iguales con especial atención al bienestar social es una falacia ante la presencia de monopolios que expresan la avaricia del capital en el control de los mercados.

oferta total de mano de obra dispuesta a trabajar por el salario vigente, sea mayor que el volumen de ocupación existente. Esto se resume en el abaratamiento de la mano de obra, la desprestigiación de las profesiones y el uso de *outsourcing*.

Bajo esta misma tónica, Aeroméxico con sus políticas, ha implementado una serie de medidas para optimizar sus gastos, recortando los salarios y creando nuevas categorías de empleo que, en realidad, “son lo mismo, pero más barato”; todo esto en función de los intereses de la élite empresarial, en donde, los intereses de los empleados en general, son irrelevantes. El empleado, entonces, pierde motivación y compromiso, realiza sus actividades por obligación, mas no por gusto a su profesión. Y de lado de elite, se nota una ausencia considerable de liderazgo y se pierde el enfoque principal de negocio.

Actualmente, las aerolíneas quieren mejorar o renovar su imagen, invierten una inmensa cantidad de dinero y recursos en nuevos logos, remodelación o adquisición de nuevos aviones, sistemas de entretenimiento, modernización de sus sistemas de reservaciones, remodelación de sus salones VIP, mejoran la comida y menú de los vuelos y cambian el uniforme de su personal. Sin embargo, se dejó de considerar el factor humano, es decir, el potencial de sus empleados.

A sabiendas de que, el comportamiento organizacional se basa en las personas como individuos, los grupos y las estructuras, propongo un giro radical y un cambio de estructura, filosofía y misión de la organización, los procesos de tomas de decisiones y los sistemas de control; de tal manera que, al interactuar entre sí, se produzcan normas de comportamiento que beneficien a la organización en todos sus ámbitos, creando así una nueva cultura y un entorno que propicie el crecimiento y la proyección profesional.

Peter F. Drucker indica que “la empresa no puede ser el agrupamiento de recursos”¹⁵⁸; para convertirlos en empresa no es suficiente reunirlos y después dejar que por sí solos actúen, lo que se necesita es una transmutación de los recursos, y esto no puede provenir solo del capital, sino que necesita una correcta gestión y/o dirección.

De todos los recursos de que dispone el hombre, es él mismo el único que puede crecer y desarrollarse bajo un esfuerzo dirigido, enfocado y en conjunto, con el fin de producir un todo que sea mayor a la suma de sus partes.

En razón a lo anterior, es necesario, un modelo de liderazgo que permita la detección del talento de alto potencial, difundir experiencias de desarrollo en pro de la operación y tener un proyecto abierto a todo líder de alto desempeño. La clave es captar el talento, identificar a los líderes internos, meterlos a un curso y que sean los encargados de transmitir los conocimientos a otras aéreas.

¹⁵⁸ Drucker, Peter F. EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI. Barcelona: Edhasa, 2000.

Como las organizaciones son sistemas que requieren cooperación, es importante conocer los motivos que conducen a los individuos a colaborar. De esta forma, el empleado cooperará, siempre y cuando las actividades que realiza, sean directamente proporcionales a alcanzar sus objetivos personales. El trabajador, entonces, debe ser remunerado, motivado y reconocido para que se sienta participe en la empresa y permanezca en la misma, desempeñándose en sus labores con compromiso, lealtad, calidad, responsabilidad y profesionalismo. Aeroméxico, se verá beneficiado al incrementar sus utilidades a través de la productividad de los empleados, al lograr que estén felices, plenos y satisfechos y, que esa actitud, sea contagiada a sus clientes.

Se sabe que invertir en capital humano representa un alto costo para cualquier empresa, pero puede ser una herramienta sustentable que genere competitividad entre sus empleados y reditúe mayores ganancias al negocio aumentando el costo-beneficio de este tipo de acciones.

Por otro lado, y sin dejar de ser relevante, entre las distintas aéreas operativas de Aeroméxico, existe una fuerte deficiencia en los canales de comunicación y control de la información. Al ver que sus empleados no poseen la información o correcta, o es incompleta, o ésta ha sido tergiversada, provoca descontento y desconfianza por parte de los clientes y se deteriora la imagen de la aerolínea.

Para el manejo de situaciones críticas en el aérea operativa, es importante mantener objetivamente informados a los pasajeros. Sin embargo, son los propios colaboradores los últimos en enterarse de cambios, demoras o cancelaciones a los itinerarios de los clientes, y son estos mismos los que notifican al empleado, el cual, únicamente posee datos aislados, que por sí mismos no tienen valor alguno, sino que forman parte de un contexto que será, posteriormente, transformado por los pasajeros, en un mensaje que puede ser interpretado a su conveniencia, según los hábitos de recepción y percepción de cada individuo. Por ello, la calidad de esta información tiene que asegurarse en el medio donde es recibida y procesada, y debe ser, también de calidad, el centro de operaciones del sistema.

En la teoría General de Sistemas, Ludwig Von Bertalanffy¹⁵⁹ explica que los sistemas se componen de una estructura y una organización, siendo la primera modificable, mientras que la segunda refleja la identidad del sistema, por lo que no puede ser alterada. De esta manera, todos los elementos que forman parte del sistema se interrelacionan de tal manera de lograr su objetivo. Pero no todos son capaces de lograr sus metas de forma cerrada o autónoma, sino que algunos necesitan de su entorno para lograrlo. Es por lo anterior, que puedo concluir que, la comunicación también es un sistema, y para que este sistema funcione, es necesario que todos sus elementos estén conectados y en equilibrio, pues es la única forma de lograr una comunicación efectiva.

¹⁵⁹ Johansen Bertoglio, Oscar. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS. México: Limusa, 2004.

Considerando el emisor, código, mensaje, canal y receptor, como elementos de la comunicación, en la operación, es en el canal en donde falla interlocución. El problema no radica en la falta de información, sino que esta no es compartida a las aéreas que se relacionan operativamente.

Si bien, la organización está en su punto óptimo, es necesario modificar la estructura de la comunicación. Entonces, sugiero un nuevo sistema de información, por medio del cual, las áreas operativas de Grupo Aeroméxico sean oportunamente notificadas, y al mismo tiempo, estén obligadas a transmitir la información y todas las modificaciones propias de cada departamento.

Esto supone la utilización de un código de comunicación compartido, mediante una base de datos electrónica que pueda utilizarse como medio de consulta general, en la que, la información será almacenada de manera sistemática y categórica, cuyo fin será que todos los colaboradores del área operativa puedan acceder a los datos de forma rápida y estructurada en atención las necesidades propias de cada departamento.

La información almacenada será modificada con el tiempo, y mientras siga creciendo o avanzando la operación, permitirá operaciones como actualización y edición de datos. Para este tipo de modificaciones, será una persona por cada área operativa en cuestión, la encargada de actualizar los datos, con el fin, de evitar su incorrecta manipulación.

Esto significa que, en cualquier momento y desde cualquier sitio, se podrá saber la procedencia de equipos y tripulaciones; demoras por necesidades operacionales o mantenimiento; cambios de equipo y de tripulación de última hora; estimados de salida y llegada, entre otros.

De esta manera, la información que le llega al empleado y, que le sirve para realizar su trabajo, será coherente y de calidad, y fácil de comprender e interpretar; le permitirá tomar decisiones adecuadas y, la información, entonces, se considerará un recurso estratégico más para Aeroméxico.

El personal de la empresa y los medios materiales y económicos son considerados recursos de la misma, porque generan utilidades y son productivos. Pero la información también puede producir rendimientos al tener la misión de informar, revelar alternativas, reducir incertidumbres, generar soluciones, entre otras cosas. Lo anterior, generará una percepción diferente de la empresa, y el compromiso que ésta tiene ante sus clientes. Se podrá recuperar la precisión, la objetividad, la credibilidad y la reputación de la aerolínea, frente a una imagen deteriorada y un mercado cada vez más competitivo.

En relación a lo expuesto en los primeros párrafos de esta sección, tanto el capital humano como una adecuada gestión de la información, resultan fundamentales para el crecimiento de la empresa, ya que, a diferencia de los activos físicos, la explotación de estos recursos, aumentan su valor con el uso.

CONCLUSIONES

Este trabajo, fue realizado con la intención de mostrar como los conocimientos adquiridos en la carrera de Relaciones Internacionales están sumamente relacionados con las funciones que actualmente desarrollo en Aeroméxico.

En general, mis estudios en la licenciatura me mostraron un panorama más amplio del contexto internacional; me dio las armas necesarias para comprender las acciones tomadas por la empresa, en relación a factores económicos, sociales, políticos y culturales de México y el mundo. Mi raciocinio analítico fue ampliamente desarrollado y puedo intuir y proponer soluciones a los problemas internos, de ésta o de otra compañía, para eficientar la operación, en conocimiento de la misma de forma práctica.

En particular, fui forjada como profesional multidisciplinaria y, actualmente mi campo de acción tiene lugar en la Terminal 2 del AICM en relación al transporte de carga y pasajeros.

Es por lo anterior que, partiendo de un breve esbozo de la historia de la transportación aérea, de forma civil y/o comercial en particular, puedo concluir que la aviación ha sido parte fundamental del crecimiento económico de los Estados.

En este trabajo, se expuso la historia de la transportación de pasajeros, desde sus orígenes, y el impacto que ha tenido en cada etapa de la historia, partiendo de la intención del hombre de construir un artefacto que pudiera hacerlo volar; hasta su estudio, desarrollo y perfeccionamiento de este medio de transporte, como fin cometido.

México, al igual que muchos Estados, fue partícipe de los avances de la aviación, y tomo un lugar importante en la historia del desarrollo de este medio de transporte al realizar el primer vuelo registrado en México y América Latina.

Desde sus inicios, la aviación civil nacional ha sufrido varias crisis; es por eso que ha sido importante modificar las estrategias, sin perder el enfoque principal de negocio. Este ha sido el caso de Aeroméxico que históricamente, y a pesar de sus baches político-financieros, ha elevado la rentabilidad del negocio pero, en su intención de obtener mayor remuneración, ha sacrificado a sus empleados y, con esto, la calidad del servicio ofrecido.

Si bien, Aeroméxico se ostenta como la aerolínea bandera de México y la más importante por el alcance de sus rutas y el número pasajeros transportados, su imagen y posicionamiento se ha ido deteriorando con el paso del tiempo. Por lo que es necesario continuar en la búsqueda de ventajas o estrategias competitivas que lo afirmen como tal, con el fin de que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial de pasajeros, difundiéndolas para situarlas, en el mayor tiempo posible, dentro de sus primeras opciones de transporte aéreo.

En la búsqueda de continuar como líder en la industria y la diferenciación del servicio ofrecido respecto a otras aerolíneas, le ofrecerá a esta empresa, una ventaja exponencial sobre cualquiera de sus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va recuperando el mercado y se toma un poco de ventaja, por lo que es importante mantener, explotar toda característica que haga de Aeroméxico diferente del resto de la competencia.

Bajo esta tónica, para seguir la línea de mercado y obtener mayor utilidad del negocio, se sugieren una serie de medidas para que a través de sus colaboradores, bajo un nuevo modelo de alta dirección y reestructura de los canales de comunicación y gestión de la información, la empresa logre la consecución de sus objetivos, por medio del desarrollo de una cultura de alto desempeño, fortaleciendo los valores de calidad, efectividad, liderazgo, compromiso y servicio; cuyo único fin de optimizar la productividad e incrementar índices de rentabilidad, bajo un ambiente armónico de colaboración y respeto, siguiendo los procedimientos propios de la empresa.

Lo anterior, no quiere decir que se le esté apostando a que la empresa genere mayor gasto en información, o enfoque en la productividad de su gente, sino que deben de existir siempre en proporción, un punto de equilibrio. Entonces la empresa deberá plantear sus operaciones, y utilizar este punto como referencia, utilizándolo como límite para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar de permanecer en donde se obtienen mayor proporción de utilidades y rentabilidad.

En pocas palabras, se trata de mejorar la oferta que se les ofrece a los pasajeros. De esta manera y en general, Aeroméxico podrá maximizar los beneficios y minimizar las pérdidas, en razón de que tendrá menos gastos innecesarios y un aumento gradual de la productividad; y en particular, logrará mejorar la conectividad y la red de rutas de Aeroméxico; maximizará el Acuerdo de Colaboración Conjunta con Delta Airlines; optimizará el uso de slots en el AICM, desde la planeación, hasta su operación; y maximizará el impacto de la marca sobre los ingresos.

En los últimos años, Aeroméxico ha ganado o mayor posicionamiento de la marca y ha hecho evidente su constante crecimiento; logró abrir rutas nuevas e incorporó a su flota nuevos aviones. Lo anterior, demandaba un incremento en la planta laboral en todos los departamentos. Ha comenzado un proceso de moralización de los empleados y está buscando que estos, nuevamente, “se pongan la camiseta”.

Considero que es de suma importancia el sentido de pertenencia y el compromiso entre empleados y organización. Este concepto se ha vuelto esencial para construir la identidad y la subjetividad de los empleados, para que estos, a su vez, desarrollen una nueva imagen que nos caracterice frente al resto de las aerolíneas.

Como seres sociales, está claro que sentirnos parte de un grupo nos ayuda a subir nuestra autoestima, a sentirnos motivados y reconocidos. Lo anterior, en el ámbito laboral, se traduce en

mayor compromiso y lealtad por parte de los colaboradores. Si centramos las características de las personas motivadas como de las desmotivadas, encontraremos que las personas desmotivadas siempre se caracterizará por la falta de compromiso y la falta de aceptación de resultados; tienden a responsabilizar a terceras personas, de sus propias acciones, por lo tanto, son personas con menos logros perceptibles. En cambio las personas motivadas, se caracterizan por su liderazgo, tienen retos y metas en la vida, responsabilidad y la capacidad de resolver sus problemas y levantarse de sus fracasos, y esta, es la nueva cultura que Aeroméxico está inculcando en sus colaboradores.

Durante casi 7 años, Aeroméxico me ha hecho crecer en varios aspectos personales y profesiones. Me convirtió en una persona madura con grandes expectativas y ambiciones, me ha dado la oportunidad de convertir mi vida en un reto de superación diaria. Me motiva saber que soy parte del engrane. Quiero seguir aprendiendo y enseñar lo aprendido, llenarme de experiencias nuevas, inspirar con el ejemplo, obtener los mejores resultados y ser una pieza clave del equipo. Me motiva ser un buen líder, uno en el que todos confíen, y deje huella en los demás.

Mi vida laboral comenzó con un rumbo incierto, no tenía un proyecto de vida dentro de la aviación. Poco a poco me fue naciendo la inquietud de ascender y mejorar mi posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por mejores condiciones salariales. Ver que ganaba experiencia y conocimiento, verme más eficientemente, más humana, más completa, me motivo.

La aviación ha superado mis expectativas, se ha convertido en mi pasión.

ANEXOS

ANEXO 1 CÓDIGOS Y PREFIJOS DE AEROLINEAS MIEMBROS DE LA IATA y OACI

AIRLINE NAME	IATA DESIGNATOR	3-DIGIT CODE	OACI DESIGNATOR	COUNTRY
ABSA Cargo Airline	M3	549	TUS	Brazil
Adria Airways	JP	165	ADR	Slovenia
Aegean Airlines	A3	390	AEE	Greece
Aer Lingus	EI	053	EIN	Ireland
Aero Contractors	NG	708	NIG	Nigeria
Aero República	P5	845	RBP	Colombia
Aeroflot	SU	555	AFL	Russia
Aerolineas Argentinas	AR	044	ARG	Argentina
Aerolineas Galapagos-Aerogal	2K	547	GLG	Ecuador
Aeromexico	AM	139	AMX	Mexico
Afriqiyah Airways	8U	546	AAW	Libya
Aigle Azur	ZI	439	AAF	France
Air Algérie	AH	124	DAH	Algeria
Air Arabia	G9	514	ABY	Arab Emirates
Air Astana	KC	465	KZR	Kazakhstan
Air Austral	UU	760	REU	France
Air Baltic	BT	657	BTI	Latvia
Air Berlin	AB	745	BER	Germany
Air Botswana	BP	636	BOT	Botswana
Air Burkina	2J	226	VBW	Burkina Faso
Air Cairo	SM	381	MSC	Egypt
Air Caledonie	TY	190	TPC	New Caledonia
Air Canada	AC	014	ACA	Canada
Air China Limited	CA	999	CCA	China
Air Corsica	XK	146	CCM	France
Air Europa	UX	996	AEA	Spain
Air France	AF	057	AFR	France
Air India	AI	098	AIC	India
Air Koryo	JS	120	KOR	Korea
Air Macau	NX	675	AMU	Macao, China
Air Madagascar	MD	258	MDG	Madagascar
Air Malta	KM	643	AMC	Malta

Air Mauritius	MK	239	MAU	Mauritius
Air Moldova	9U	572	MLD	Moldova
Air Namibia	SW	186	NMB	Namibia
Air New Zealand	NZ	086	ANZ	New Zealand
Air Niugini	PX	656	ANG	Papua New Guinea
Air Nostrum	YW	694	ANE	Spain
Air SERBIA a.d. Beograd	JU	115	ASL	Serbia
Air Seychelles	HM	061	SEY	Seychelles
Air Tahiti	VT	135	VTA	French Polynesia
Air Tahiti Nui	TN	244	THT	French Polynesia
Air Transat	TS	649	TSC	Canada
AirBridgeCargo Airlines	RU	580	ABW	Russia
Aircalin	SB	063	ACI	New Caledonia
Airlink	4Z	749		South Africa
Alaska Airlines	AS	027	ASA	United States
Alitalia	AZ	055	AZA	Italy
All Nippon Airways	NH	205	ANA	Japan
AlMasria Universal Airlines	UJ	110	LMU	Egypt
ALS	K4			Kenya
American Airlines	AA	001	AAL	United States
Arik Air	W3	725	ARA	Nigeria
Arkia Israeli Airlines	IZ	238	AIZ	Israel
Asiana	OZ	988	AAR	Korea
Atlas Air	5Y	369	GTI	United States
Atlasjet Airlines	KK	610	KKK	Turkey
Austral	AU	143	AUT	Argentina
Austrian	OS	257	AUA	Austria
AVIANCA	AV	134	AVA	Colombia
Avianca Brasil	O6	247	ONE	Brazil
Azerbaijan Airlines	J2	771	AHY	Azerbaijan
Azul Brazilian Airlines	AD	577	AZU	Brazil
Bahamasair	UP	111	BHS	Bahamas
Bangkok Air	PG	829	BKP	Thailand
Belavia - Belarusian Airlines	B2	628	BRU	Belarus
BH AIR	8H	366	BGH	Bulgaria
Biman	BG	997	BBC	Bangladesh

Binter Canarias	NT	474	IBB	Spain
Blue Air	OB	475	BMS	Romania
Blue Panorama	BV	004	BPA	Italy
Blue1	KF	142	BLF	Finland
bmi Regional	BM	480	BMR	United Kingdom
Boliviana de Aviación - BoA	OB	930	BOV	Bolivia
Braathens Regional Aviation AB	TF	276	SCW	Sweden
British Airways	BA	125	BAW	United Kingdom
Brussels Airlines	SN	082	BEL	Belgium
Bulgaria air	FB	623	LZB	Bulgaria
C.A.L. Cargo Airlines	5C	700	ICL	Israel
Camair-Co	QC	040		Cameroon
Capital Airlines	JD	898	CBJ	China
Cargojet Airways	W8	489	CJT	Canada
Cargolux S.A.	CV	172	CLX	Luxembourg
Caribbean Airlines	BW	106	BWA	Trinidad & Tobago
Carpatair	V3	021	KRP	Romania
Cathay Pacific	CX	160	CPA	Hong Kong, China
China Airlines	CI	297	CAL	Chinese Taipei
China Cargo Airlines	CK	112		China
China Eastern	MU	781	CES	China
China Postal Airlines	CF	804	CYZ	China
China Southern Airlines	CZ	784	CSN	China
CityJet	WX	689	BCY	Ireland
Comair	MN	161	CAW	South Africa
Condor	DE	881	CFG	Germany
COPA Airlines	CM	230	CMP	Panama
Corendon Airlines	XC	395	CAI	Turkey
Corsair International	SS	923	CRL	France
Croatia Airlines	OU	831	CTN	Croatia
Cubana	CU	136	CUB	Cuba
Czech Airlines j.s.c	OK	064	CSA	Czech Republic
Delta Air Lines	DL	006	DAL	United States
DHL Air	D0	936	DHK	United Kingdom

DHL Aviation EEMEA B.S.C.(c)	ES*	155	DHX	Bahrain
Dniproavia	Z6*	181	UDN	Ukraine
Donavia	D9	733	DNV	Russia
Dragonair	KA	043	HDA	Hong Kong, China
Egyptair	MS	077	MSR	Egypt
EL AL	LY	114	ELY	Israel
Emirates	EK	176	UAE	Arab Emirates
Ethiopian Airlines	ET	071	ETH	Ethiopia
Etihad Airways	EY	607	ETD	United Arab Emirates
Euroatlantic Airways	YU	551	MMZ	Portugal
European Air Transport	QY	615	BCS	Germany
Eurowings	EW	104	EWG	Germany
EVA Air	BR	695	EVA	Chinese Taipei
Federal Express	FX	023	FDX	United States
Fiji Airways	FJ	260	FJI	Fiji
Finnair	AY	105	FIN	Finland
flybe	BE	267	BEE	United Kingdom
flydubai	FZ	141	FDB	Arab Emirates
Freebird Airlines	FH	None	FHY	Turkey
Garuda	GA	126	GIA	Indonesia
Georgian Airways	A9	606	TGZ	Georgia
Germania	ST	246	GMI	Germany
Gulf Air	GF	072	GFA	Bahrain
Hahn Air	HR*	169	HHN	Germany
Hainan Airlines	HU	880	CHH	China
Hawaiian Airlines	HA	173	HAL	United States
Hi Fly	5K		HFY	Portugal
Hong Kong Airlines	HX	851	CRK	Hong Kong, China
Hong Kong Express Airways	UO	128	HKE	Hong Kong, China
IBERIA	IB	075	IBE	Spain
Icelandair	FI	108	ICE	Iceland
InselAir	7i	958	INC	Curaçao
Interjet	4O	837	AIJ	Mexico
Iran Air	IR	096	IRA	Iran

Iran Aseman Airlines	EP	815	IRC	Iran
Israir	6H	818	ISR	Israel
Japan Airlines	JL	131	JAL	Japan
Jazeera Airways	J9	486	JZR	Kuwait
Jet Airways	9W	589	JAI	India
Jet Lite (India) Limited	S2	705		India
JetBlue	B6	279	JBU	United States
Jordan Aviation	R5	151	JAV	Jordan
Kenya Airways	KQ	706	KQA	Kenya
Kish Air	Y9	780	IRK	Iran
KLM	KL	074	KLM	Netherlands
Korean Air	KE	180	KAL	Korea
Kuwait Airways	KU	229	KAC	Kuwait
LACSA	LR	133	LRC	Costa Rica
LAM	TM	068	LAM	Mozambique
Lan Airlines	LA	045	LAN	Chile
Lan Argentina	4M	469	DSM	Argentina
Lan Cargo	UC	145	LCO	Chile
Lan Colombia Airlines	4C	035	ARE	Colombia
Lan Perú	LP	544	LPE	Peru
LanEcuador	XL	462	LNE	Ecuador
LOT Polish Airlines	LO	080	LOT	Poland
Lufthansa	LH	220	DLH	Germany
Lufthansa Cargo	LH	020	GEC	Germany
Lufthansa CityLine	CL	683	CLH	Germany
Luxair	LG	149	LGL	Luxembourg
Mahan Air	W5	537	IRM	Iran
Malaysia Airlines	MH	232	MAS	Malaysia
Mandarin Airlines	AE	803	MDA	Chinese Taipei
Martinair Cargo	MP	129	MPH	Netherlands
MAS AIR	M7	865	MAA	Mexico
MEA	ME	076	MEA	Lebanon
Meridiana fly	IG	191	ISS	Italy
MIAT	OM	289	MGL	Mongolia
Mistral Air	M4		MSA	Italy
Montenegro Airlines	YM	409	MGX	Montenegro
Myanmar Airways	8M	599	MMA	Myanmar
Nesma Airlines	NE	477	NMA	Egypt
Nextjet	2N	121	NTJ	Sweden

NIKI	HG			Austria
Nile Air	NP	325	NIA	Egypt
Nippon Cargo Airlines (NCA)	KZ	933	NCA	Japan
Nouvelair	BJ	796	LBT	Tunisia
Okay Airways	BK	866	OKA	China
Olympic Air	OA	050	OAL	Greece
Oman Air	WY	910	OAS	Oman
Onur Air	8Q	066	OHY	Turkey
Orenair	R2	291	ORB	Russia
Pegasus Airlines	PC	624	PGT	Turkey
PGA-Portugália Airlines	NI	685	PGA	Portugal
Philippine Airlines	PR	079	PAL	Philippines
PIA	PK	214	PIA	Pakistan
Precision Air	PW	031	PRF	Tanzania
PrivatAir	PV		PTI	Switzerland
Qantas	QF	081	QFA	Australia
Qatar Airways	QR	157	QTR	Qatar
Rossiya Airlines	FV	195	SDM	Russia
Royal Jordanian	RJ	512	RJA	Jordan
RwandAir	WB	459	RWD	Rwanda
S7 Airlines	S7	421	SBI	Russia
SAA	SA	083	SAA	South Africa
Safair	FA*	640	SFR	South Africa
Safi Airways	4Q	741	SFW	Afghanistan
Santa Barbara	S3	249	BBR	Venezuela
SAS	SK	117	SAS	Sweden
SATA Air Açores	SP	737	SAT	Portugal
SATA Internacional	S4	331	RZO	Portugal
Saudi Arabian Airlines	SV	065	SVA	Saudi Arabia
Shandong Airlines	SC	324	CDG	China
Shanghai Airlines	FM	774		China
Shenzhen Airlines	ZH	479	CSZ	China
SIA	SQ	618	SIA	Singapore
SIA Cargo	SQ		SIA	Singapore
Sichuan Airlines	3U	876		China
Silk Way West Airlines	7L	501	AZG	Azerbaijan
Silkair	MI	629	SLK	Singapore
SKY Airline	H2	605	SKU	Chile
South African Express Airways	XZ		EXY	South Africa

SriLankan	UL	603	ALK	Sri Lanka
Sudan Airways	SD	200	SUD	Sudan
SunExpress	XQ*	564	SXS	Turkey
Surinam Airways	PY	192	SLM	Suriname
SWISS	LX	724	SWR	Switzerland
TACA	TA	202	TAI	El Salvador
TACA Peru	T0	530	TPU	Peru
TACV Cabo Verde Airlines	VR	696	TCV	Cape Verde
TAM Transportes Aéreos del Mercosur	PZ	692	LAP	Paraguay
TAM Linhas Aéreas	JJ	957	TAM	Brazil
TAME - Linea Aérea del Ecuador	EQ	269	TAE	Ecuador
TAP Portugal	TP	047	TAP	Portugal
TAROM	RO	281	ROT	Romania
Tassili Airlines	SF	515		Algeria
Thai Airways International	TG	217	THA	Thailand
THY - Turkish Airlines	TK	235	THY	Turkey
Tianjin Airlines	GS	826	GCR	China
TNT Airways S.A.	3V	756	TAY	Belgium
TransAsia Airways	GE	170	TNA	Chinese Taipei
TUIfly	X3*	617	TUI	Germany
Tunisair	TU	199	TAR	Tunisia
T'way Air	TW	722		Korea
Ukraine International Airlines	PS	566	AUI	Ukraine
United Airlines	UA	016	UAL	United States
UPS Airlines	5X	406	UPS	United States
Ural Airlines	U6	262	SVR	Russia
UTair	UT	298	UTA	Russia
Uzbekistan Airways	HY	250	UZB	Uzbekistan
Vietnam Airlines	VN	738	HVN	Vietnam
Virgin Atlantic	VS	932	VIR	United Kingdom
Virgin Australia	VA	795	VAU	Australia
Volaris	Y4*	036	VOI	Mexico
Volga-Dnepr Airlines	VI*	412	VDA	Russia
VRG Linhas Aéreas - Grupo GOL	G3	127	GLO	Brazil
WestJet	WS	838	WJA	Canada
Xiamen Airlines	MF	731	CXA	China
Yemenia	IY	635	IYE	Yemen

ANEXO 2 CODIGOS DE AEROPUERTOS EN MEXICO

IATA	OACI	CIUDAD	IATA	OACI	CIUDAD
ACA	MMAA	Acapulco	MZT	MMMZ	Mazatlán
AGU	MMAS	Aguascalientes	NLD	MMNL	Nuevo Laredo
BJX	MMLO	León	NOG	MMNG	Nogales
CEN	MMCN	Cd. Obregón	OAX	MMOX	Oaxaca
CJS	MMCS	Cd. Juárez	PAZ	MMPA	Poza Rica
CLQ	MMIA	Colima	PBC	MMPB	Puebla
CME	MMCE	Cd. Del Carmen	PCA	MMPC	Pachuca
CPE	MMCP	Campeche	PDS	MMPG	Piedras Negras
CTM	MMCM	Chetumal	PQM	MMPQ	Palenque
CUL	MMCL	Culiacán	PVR	MMPR	Puerto Vallarta
CUN	MMUN	Cancún	PXM	MMPS	Puerto Escondido
CUU	MMCU	Chihuahua	QRO	MMQT	Querétaro
CVJ	MMCB	Cuernavaca	REX	MMRX	Reynosa
CVM	MMCV	Cd. Victoria	SJD	MMSD	Los Cabos
CZM	MMCZ	Cozumel	SLP	MMSP	San Luis Potosí
DGO	MMDO	Durango	SZT	MMSC	San Cristobal de las Casas
GDL	MMGL	Guadalajara	TAM	MMTM	Tampico
GYM	MMGM	Guaymas	TAP	MMTP	Tapachula
HMO	MMHO	Hermosillo	TCN	MMTM	Tamuín
HUX	MMBT	Huatulco	TCN	MMHC	Tehuacán
LAP	MMLP	La Paz	TGZ	MMTG	Tuxtla Gutiérrez
LMM	MMLM	Los Mochis	TIJ	MMTJ	Tijuana
LTO	MMLT	Loreto	TLC	MMTO	Toluca
MAM	MMMA	Matamoros	TPQ	MMEP	Tepic
MEX	MMMX	Cd. De México	TRC	MMTC	Torreón
MID	MMMD	Mérida	UPN	MMPN	Uruapan
MLM	MMMM	Morelia	VER	MMVR	Veracruz
MTT	MMMT	Minatitlán	VSA	MMVA	Villahermosa
MTY	MMMY	Monterrey	ZCL	MMZC	Zacatecas
MXL	MMML	Mexicali	ZIH	MMZH	Ixtapa/Zihuatanejo
MZT	MMMZ	Mazatlán	ZLO	MMZO	Manzanillo

ANEXO 3 CODIGOS DE AEROPUERTOS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO

AEP	Aeroparque	Buenos Aires	Argentina
AKL	International	Auckland	Nva. Zelanda
ALG	Houari-Boumedienne	Argel	Argelia
AMS	Schiphol Int.	Amsterdam	Holanda
ANU	V. C. Bird Int.	Antigua	Antigua
ASU	Silvio Pettirossi	Asunción	Paraguay
ATH	Eleftherios Venizelos	Atenas	Grecia
ATL	Hartsfield Int.	Atlanta	USA
AUA	Reina Beatrix	Aruba	Aruba
BAQ	E. Cortissoz	Barranquilla	Colombia
BBU	Baneasa	Bucarest	Rumania
BCN	El Prat	Barcelona	España
BEG	Belgrade	Belgrado	Yugoslavia
BEY	International	Beirut	Líbano
BHD	Belfast City	Belfast	Inglaterra
BIO	Sondica	Bilbao	España
BJS	Beijing	Beijing	China
BKK	International	Bangkok	Tailandia
BOG	El Dorado	Bogotá	Colombia
BOS	Logan Int.	Boston	USA
BRI	Palese	Bari	Italia
BSL	Basel	Basilea	Suiza
BTS	Ivanka	Bratislava	Eslovaquia
BUD	Ferihegy	Budapest	Hungría
BUE	Ezeiza	Buenos Aires	Argentina
BWI	Baltimore-Wash Int.	Baltimore	USA
BWI	Baltimore/Washington	Washington	USA
CAI	International	El Cairo	Egipto
CBB	Wilsterman	Cochabamba	Bolivia
CDG	Charles de Gaulle	París	Francia
CGH	Congonhas	Sao Paulo	Brasil
CGK	Soekarno-Hatta Int.	Jakarta	Indonesia
CGX	Meigs Field	Chicago	USA
CLO	A. Bonilla Aragón	Cali	Colombia
CPQ	International	Campinas	Brasil
CWB	Alfonso Pena	Curitiba	Brasil
DEL	Indira Gandhi Int.	Nueva Delhi	India
DFW	Dallas/Ft.Worth Int.	Dallas	USA

DKR	Yoff	Dakar	Senegal
EWR	Newark Int.	Nueva York	USA
FBU	Fornebu	Oslo	Noruega
FCO	Fiumicino	Roma	Italia
FOR	Pinto Martins	Fortaleza	Brasil
FRA	Frankfurt Int.	Frankfurt	Alemania
GIG	International	Río de Janeiro	Brasil
GLA	Glasgow	Glasgow	Escocia
GRU	Guarulhos	Sao Paulo	Brasil
GRZ	Thalerhof	Graz	Austria
GUA	La Aurora	Guatemala	Guatemala
GVA	Geneva/Cointrin	Ginebra	Suiza
HAM	Fuhlsbuettel	Hamburgo	Alemania
HEL	Helsinki-Vantaa	Helsinki	Finlandia
HEL	Helsinki-Vantaa	Helsinki	Finlandia
HND	Haneda	Tokio	Japón
HOU	Hobby	Houston	USA
IAH	George Bush	Houston	USA
IEV	Zhulhany	Kiev	Ucrania
IGR	Puerto Iguazú	Puerto Iguazú	Argentina
IQT	Fco. Secada	Iquitos	Perú
IST	Ataturk	Estambul	Turquía
JFK	J. F. Kennedy Int.	Nueva York	USA
KIX	Kansai Int.	Osaka	Japón
KUL	International	Kuala Lumpur	Malasia
LOS	Murtala Muhammed	Lagos	Nigeria
LAX	International	Los Angeles	USA
LGA	La Guardia	Nueva York	USA
LGW	Gatwick	Londres	Inglaterra
LHR	Heathrow	Londres	Inglaterra
LIS	Lisboa	Lisboa	Portugal
LPA	Gando	Las Palmas	España
LPB	El Alto	La Paz	Bolivia
LTN	Luton Int.	Londres	Inglaterra
MAD	Barajas	Madrid	España
MAO	Eduardo Gómes Int.	Manaos	Brasil
MDZ	Plumerillo	Mendoza	Argentina
MEM	International	Memphis	USA
MEX	Benito Juárez	México	México
MGA	Int. Augusto Sandino	Managua	Nicaragua

MIA	International	Miami	USA
MNL	Ninoy Aquino Int.	Manila	Filipinas
MSY	International	Nueva Orleans	USA
MLP	Malpensa	Milán	Italia
NAS	International	Nassau	Bahamas
NRT	Narita	Tokio	Japón
OAK	Metropolitan Oakland	San Francisco	USA
OPO	Porto	Oporto	Portugal
ORD	O'Hare-International	Chicago	USA
ORY	Orly	París	Francia
PID	Paradise Island	Nassau	Bahamas
PIK	Prestwick	Glasgow	Escocia
PIU	Piura	Piura	Perú
PRG	Ruzyne	Praga	Rep. Checa
RTM	Rotterdam	Rotterdam	Holanda
SAL	Comalapa Int.	San Salvador	El Salvador
SDQ	Las Américas	Sto. Domingo	Rep. Dominicana
SEL	Incheon Internacional	Seúl	Corea
SFN	Sauce Viejo	Santa Fé	Argentina
SHA	Hongqiao	Shanghai	China
SIG	Isla Grande	San Juan	Puerto Rico
SIN	Changi	Singapur	Singapur
SJJ	Butmir	Sarajevo	Bosnia
SJO	Juan Santamaría Int.	San José	Costa Rica
SJU	L. Muñoz Marín Int.	San Juan	Puerto Rico
SNN	Shannon	Shannon	Irlanda
STR	Echterdingen	Stuttgart	Alemania
SVO	Sheremetyevo	Moscú	CEI
TGU	Toncontin	Tegucigalpa	Honduras
THR	Mehrabad	Teherán	Irán
TLV	Ben Gurion	Tel Aviv	Israel
TPE	Chiang Kai Shek Int.	Taipei	Taiwan
UIO	Mariscal Sucre	Quito	Ecuador
USH	Ushuaia	Ushuaia	Argentina
VIE	Viena Int.	Viena	Austria
YYZ	Buttonville	Toronto	Canadá
YMX	Mirabel Int.	Montreal	Canadá
YOW	International	Ottawa	Canadá
YUL	Dorval	Montreal	Canadá
ZRH	Zurich	Zurich	Suiza

ANEXO 4 ABECEDARIO AERONAUTICO

A	ALFA	J	JULIET	S	SIERRA
B	BRAVO	K	KILO	T	TANGO
C	COCA	L	LIMA	U	UNION
D	DELTA	M	METRO	V	VICTOR
E	ECO	N	NECTAR	W	WHISKY
F	FOX	O	OSCAR	X	EXTRA
G	GOLFO	P	PAPA	Y	YANQUI
H	HOTEL	Q	QUEBEC	Z	ZULU
I	INDIA	R	ROMEO		

ANEXO 5 CODIGOS DE SERVICIOS ESPECIALES EN RESERVACIONES

ARPEL	Arma Peligrosa	NSSW	Non-Smoking Seat Window
AVIH	Animal in Hold	OTHS	Other
BIKE	Bicycle	OXYG	Passenger travel with Oxygen
BLIND	Blind Passenger	PCTC	Passenger Contact
BSCT	Bassinet	PETC	Pet in Cabin
BULK	Baggage Bulky	RQST	Seat Request
CBBG	Baggage Cabin	SEMN	Sea Crew
CHILD	Child	SFOV	Secure Flight Override
CKIN	Check-In	SLPR	Berth In Cabin
COUR	Courier	SMSA	Smoking Seat Aisle
DEAF	Deaf Passenger	SMSB	Smoking Seat Bulkhead
DEPA	Accompanied Deportee	SMST	Smoking Seat
DEPU	Unaccompanied Deportee	SMSW	Smoking Seat Window
EXST	Extra Seat	STCR	Stretcher Passenger
FRAG	Fragile Baggage	TWOV	Transit Without Visa
FRAV	First Available	UMNR	Unaccompanied Minor
GPST	Group Seat Request	WCBD	Wheelchair Dry Cell Battery
GRPF	Group Fare Information	WCBW	Wheelchair Wet Battery
GRPS	Party Traveling Together	WCHC	Wheelchair Passenger Inmobile
INF	Infant	WCHR	Wheelchair
LANG	Language	WCHS	Wheelchair Can Not Ascend Steps
MAAS	Meet and Assist	WCOB	Wheelchair On Board
MEDA	Medical Case	XBAG	Baggage Excess

ARTICULO	DESCRIPCION
APARATOS ELECTRONICOS	Sillas de ruedas, cortadores, carritos de golf y acumuladores.
APARATOS DENTALES	Productos químicos peligrosos como resinas, disolventes, gas comprimido y material radioactivo.
APARATOS PARA RESPIRACION	Cilindros de aire u oxígeno comprimido, generadores químicos u oxígeno químico congelado.
PARTES DE AUTOMOVILES	Carros, motores, bicicletas; Materiales ferromagnéticos, carburadores, tanques de combustible, baterías húmedas, gases comprimidos, etc.
CAJAS DE HERRAMIENTAS	Explosivos, gases comprimidos, gases inflamables, pinturas o adhesivos inflamables, líquidos corrosivos, etc.
CILINDROS	Gases comprimidos o licuados.
ENSERES DOMESTICOS	Líquidos inflamables, pinturas, adhesivos, pegamentos, solventes, aerosoles, desmanchadores, corrosivos, etc.
EQUIPAJE DE PASAJEROS	Líquidos inflamables de uso doméstico.
EQUIPAJE NO ACOMPAÑADO / EFECTOS PERSONALES	Fuegos artificiales, botellas de gas, cocinas de acampada, polvos para blanquear, aerosoles no permitidos.
EQUIPAJE PARA ACAMPAR	Gases, sólidos y líquidos inflamables.
EQUIPO DE BUCEO	Tanques o botellas de oxígeno, lámparas de alta intensidad.
EQUIPO DE LABORATORIO	Gases, sólidos y líquidos inflamables, sustancias oxidantes, peróxidos orgánicos y sustancias corrosivas.
EQUIPO DE MINERIA	Explosivos y otros artículos peligrosos.
EQUIPOS ELECTRICO	Materiales magnetizados, mercurio en los interruptores, lámparas electrónicas, batería húmedas, etc.
EQUIPO DE ESCENOGRAFIA	Sustancias inflamables, explosivos y otros.
EQUIPO PARA EXPEDICIONES	Explosivos, líquidos inflamables, gas para acampada y otros.
KITS DE REPARACION	Peróxidos, adhesivos inflamables, resinas y pinturas.
EQUIPOS DE FILMACION	Explosivos pirotécnicos, generadores de combustión interna, baterías húmedas, combustible, artículos que producen calor.
FRIGORIFICOS	Gas licuado o gas amoniaco en solución.
PERECEDEROS CONGELADOS	Embalados en hielo seco
IMANES	Individuales o en conjunto alteran los aparatos de navegación.
INSTRUMENTOS VARIOS	Barómetros, manómetros, interruptores de mercurio, tubos rectificadores, termómetros, etc.
MUESTRAS PARA ENSAYOS	Sustancias infecciosas o tóxicas, gases, sólidos y líquidos inflamables, sustancias oxidantes, peróxidos, corrosivos.
PRODUCTOS FARMACEUTICOS	Gases, sólidos y líquidos inflamables, material radioactivo, sustancias oxidantes, peróxidos, corrosivos, etc.
PRODUCTOS QUIMICOS	Gases, sólidos y líquidos inflamables, sustancias oxidantes, peróxidos, corrosivos.
SEMEN, VACUNAS y EMBRIONES	Embalado con hielo seco o gas licuado refrigerado.
SUMINISTROS MEDICOS	Gases, sólidos y líquidos inflamables, oxidantes, peróxidos, corrosivos y sustancias infecciosas o tóxicas.

GLOSARIO

AICM	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México
AITAL	Asociación Internacional del transporte Aéreo Latinoamericano
ASA	Aeropuertos y Servicios Auxiliares
ASC	Agente de Servicio al Cliente
ASP	Agente de Servicio al Pasajero
ASPA	Asociación Sindical de Pilotos Aviadores
ASSA	Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación
BANOBAS	El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
CAPA	Comisión Aeronáutica Permanente Americana
CEAC	Comisión Europea de Aviación Civil
CINA	Comisión Internacional de Navegación Aérea
CINTRA	Corporación Internacional de Transporte Aéreo
CITEJA	Comité Internacional Técnico de Expertos Jurídicos Aéreos
CMTA	Compañía Mexicana de Transportación Aérea
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
DOF	Diario Oficial de la Federación
GACM	Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México
GENDEC	General Declaration
IATA	Organización Internacional de Transportistas Aéreos
IPAB	Instituto para la Protección del Ahorro Bancario
MGO	Manual General de Operaciones
MOT	Manual de Operaciones Terrestres
MSP	Manual de Servicio al Pasajero
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OPACI	Organismo Provisional de Aviación Civil Internacional
PANAM	PanAmerican Airlines
PMM	Passenger Movers de México
SCOP	Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SEAT	Servicios de Apoyo en Tierra
SI	Sindicato Independencia

Bibliografía

- Alvarez Hernández, Jose Luis. *DERECHO ESPACIAL*. México: UNAM, 1997.
- Drucker, Peter F. *EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI*. Barcelona: Edhasa, 2000.
- Flores Kelly, Jorge. *MÉXICO PIENSA + (positivo): UNA CONVERSACIÓN DE VISIBILIDAD PARA MÉXICO*. México, DF: Grandes Temas, 2011.
- Garrido, Rodrigo H. *MODELACION DE SISTEMAS DE DISTRIBUCION DE CARGA*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, 2001.
- Guerrero Verdejo, Sergio. *DERECHO INTERNACIONAL PUBLICO: TRATADOS*. México: UNAM Fes Aragón, 2003.
- Hornos, Miguel, Francisco Araque, y María Abad. *LA GESTION DE LA INFORMACION COMO CLAVE PARA ADQUIRIR VENTAJA COMPETITIVA*. Barcelona: Alta Dirección, 1998.
- Johansen Bertoglio, Oscar. *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS*. México: Limusa, 2004.
- José, Escribano. *BREVE INTRODUCCION AL DERECHO INTERNACIONAL PUBLICO*. Vol. Coleccion de Relaciones Internacionales. 3 vols. Madrid: Aebius, 2011.
- Magide Herrero, Mariano. *SECTORES REGULADOS: SECTOR ENERGETICO, SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES Y SECTOR DEL TRANSPORTE*. Madrid: Dykinson S.L., 2008.
- Mapelli, Enrique. *REGIMEN JURIDICO DEL TRANSPORTE*. Madrid: Mostoles, 1987.
- Mappelli, Enrique. *RÉGIMEN JURÍDICO DEL TRANSPORTE*. Madrid, 1987.
- Martínez, Fernando, Victoria Petit Lavall, y Lorena Sales. *ASPECTOS JURÍDICOS Y ECONÓMICOS DEL TRANSPORTE*. Castello de la Palma, 2007.
- Novo, Salvador. *LA HISTORIA DE LA AVIACIÓN EN MÉXICO*. México DF: Mexicana de Aviación, 1994.
- Presto de Gonzalez, Alicia. «EL ESPACIO AEREO Y SU REGIMEN JURIDICO.» *Grupo Simbólico de Transporte Aéreo* 346 (2010).
- Rodriguez-Jurado, Agustín. *INTRODUCCION AL DERECHO AERONAUTICO*. Buenos Aires: Ciudad Educativa, s.f.
- Simons, David, y Thomas Withington. *HISTORIA DE LA AVIACIÓN. Desde los pioneros hasta la exploración del espacio*. Parragon , 2007.

Hemerografía

Álvarez, Domingo. «LAS ALAS DEL DESEO: HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU FLOTA.» *Revista corporativa: Aire 15* (s.f.).

Caño, Antonio. «EL GOBIERNO MEXICANO DECIDE LIQUIDAR AEROMEXICO.» *El País*, 17 de abril de 1988.

Cassab, Ximena. «HISTORIA DE AEROMEXICO A TRAVES DE SU PUBLICIDAD.» *Revista corporativa: Aire 15* (s.f.).

El Economista. «TRICIO Y DELTA SE FORTALECEN EN AEROMEXICO.» 18 de mayo de 2015.

El Financiero. «CITI VENDE ACCIONES DE AEROMEXICO A TRICIO Y BARCLAYS.» 17 de mayo de 2015.

Ponce, Karla. «TRIBUNAL CONFIRMA QUIEBRA DE MEXICANA DE AVIACION.» *Proceso*, s.f.

Suárez, Daisy. «EDIFICAN HANGAR EN CENTRO AERONAUTICO.» *El Universal*, marzo de 2014.

Vinogradoff, Ludmila. «CRISIS EN EL SECTOR AÉREO: Una crisis aguda por bandera.» *El País*, 1994 de diciembre de 12.

Cibergrafía

«60 Aniversario Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.» *AICM*. 10 de enero de 2013. <http://www.aicmaniversario.com/2013/01/cumple-aicm-seis-decadas-de-conectar-al-pais-y-cimentar-su-desarrollo/#more-24> (último acceso: 13 de enero de 2015).

AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MEXICO. s.f. <http://www.aicm.com.mx/aicm/acerca-del-aicm/breve-historia> (último acceso: 13 de enero de 2015).

Cardoso, Victor. «LA JORNADA.» 30 de noviembre de 2005. <http://www.jornada.unam.mx/2005/11/30/index.php?section=economia&article=038n1eco> (último acceso: 15 de enero de 2015).

Departamento de Derecho Internacional. s.f. <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-66.html> (último acceso: septiembre de 2015).

«Evolución de la Fuerza Aérea Mexicana.» 13 de noviembre de 2014. <http://www.sedena.gob.mx/conoce-la-sedena/antecedentes-historicos/fuerza-aerea-mexicana/evolucion> (último acceso: septiembre de 2015).

«Expansión: CNN.» *CITIGROUP VENDE SU PARTICIPACIÓN DE 16% EN AEROMÉXICO*. 18 de mayo de 2015. <http://expansion.mx/negocios/2015/05/18/citigroup-vende-su-participacion-de-16-en-aeromexico> (último acceso: octubre de 2015).

Navas-Herrera, María Fernanda. *LA RESPONSABILIDAD CIVIL DEL TRANSPORTADOR AÉREO*. Bibliote Jurídica Virtual del Intituto de Investigacion Jurídicas de la UNAM. febrero de 2011. <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/vniver/cont/122/cnt/cnt19.pdf> (último acceso: 2015 de semptiembre).

Noticieros Televisa. *Historia y Testimonios del AICM Benito Juárez*. 03 de septiembre de 2015. <http://noticieros.televisa.com/programas-noticias-y-reportajes/1409/historia-testimonios-aicm-benito-juarez/> (último acceso: 13 de enero de 2015).

Pérez Grande, Isabel. «E.T.S.I. Aeronáuticos.» 2013. http://www.aero.upm.es/investigacion/presen_inves.html (último acceso: 12 de enero de 2015).

«PROCESO.» *Aeroméxico y Mexicana, en ruta de reprivatización*. 16 de octubre de 1999. http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page_id=278958&a51dc26366d99bb5fa29cea4747565fec=181702&rl=wh.

«SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.» s.f. <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/normatividad/transporte-aereo/leyes-federales/> (último acceso: enero de 2015).

Tiempo, Medio. «UnivisionNoticias.» *RECUERDAN 25 AÑOS DE LA TRAGEDIA AEREA DE CERRITOS, CALIFORNIA*. 31 de agosto de 2011. <http://www.univision.com/noticias/recuerdan-25-anos-de-la-tragedia-aerea-de-cerritos-california> (último acceso: enero de 2015).

UNAM, Revistas. *Inicios de la aviación en México*. s.f. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9UD8fD-qYwQJ:www.revistas.unam.mx/index.php/archipelago/article/download/19897/18888+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx> (último acceso: septiembre de 2015).