



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
" ARAGON "

LA LIBERALIZACION DEL TRANSPORTE AEREO EN CANADA Y ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA Y SU IMPACTO EN LA ECONOMIA MEXICANA.
(1988 - 1993).

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A :

JUAN MANUEL MENDOZA SANCHEZ



SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEX. 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

La Liberalización del transporte aéreo en Canadá y Estados Unidos de América y su impacto en la economía mexicana.
(1988 - 1993)

I N D I C E

Introducción	3
1. Inicios de la Desregulación en Norteamérica .	7
1.1 Definiciones y características.	7
1.2 La liberalización o desregulación en Estados Unidos de América.	15
1.3 La liberalización en Canadá.	20
1.4 La desregulación en México.	22
2. Desarrollo de la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros.	24
2.1 Régimen jurídico aplicable.	24
2.1.1 Legislación en Estados Unidos de América.	25
2.1.2 Leyes aplicables en Canadá.	34
2.1.3 Reglas para la desregulación de rutas y tarifas en México.	39
2.2 Transporte aéreo regular de pasajeros entre México y Estados Unidos de América.	45
2.3 El desarrollo de la aviación regular entre México y Canadá.	59
3. Los resultados de la liberalización.	63
3.1 La situación económica de las líneas aéreas de Estados Unidos de América.	64
3.1.1 Casos muestra: American Airlines Inc. (American).	66
3.1.2 United Air Lines Corporation (United).	76

3.1.3 Continental Airlines Inc. (Continental).	84
3.2 Las condiciones financieras de las líneas aéreas de Canadá.	97
3.2.1 Casos muestra: Air Canada (Air Canada).	97
3.3.2 Canadian Airlines International LTD. (Canadian)	107
3.3 La posición económica de las aerolíneas mexicanas.	116
3.3.1 Casos muestra: Aerovías de México, S.A. de C.V. (Aeroméxico).	116
3.3.2 Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. (Mexicana)	129
4. Recomendaciones para una mejor competencia de las líneas aéreas de México.	140
4.1 Acuerdos interlineales entre las aerolíneas mexicanas.	141
4.2 Posibilidad de un acuerdo en el sector aeronáutico entre Canadá, Estados Unidos de América y México, considerando el Tratado de Libre Comercio.	147
4.3 Sugerencias para una mejor aplicación de la reglamentación de la liberalización del transporte aéreo.	152
Conclusiones	157
Bibliografía	167
Hemerografía	168
Documentos.	178

INTRODUCCION

Con la liberalización del servicio de transporte aéreo regular de pasajeros en algunos países del mundo, se dió inicio a una competencia en el mercado de la transportación regular de pasajeros que ha ocasionado que líneas aéreas como Eastern y Pan Am (en Estados Unidos) hayan quebrado y desaparecido. Por otra parte, están las que han recurrido a la legislación de su país para poder sobrevivir, como lo hizo en enero de 1992 TWA (Trans World Airways) al acogerse al Capitulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, y otras que han logrado salir adelante gracias a que pudieron fusionarse como Delta Air Lines con Western Airlines en 1987 o como USAir con Piedmont en agosto de 1989.

Fue Estados Unidos el primer país en comenzar la liberalización (bajo la denominación de desregulación) del transporte aéreo, en 1978, continuando poco después Canadá, provocando con ello una guerra de tarifas que afectó a las líneas aéreas mexicanas que vieron disminuidos sus ingresos, pues al no tener una capacidad económica para soportar una baja drástica en sus precios y al basar la mayor parte de sus rutas internacionales con destinos hacia estos dos países, su captación de divisas se vió mermada.

El problema es muy serio para México y más para las compañías aéreas regulares mexicanas, la liberalización o desregulación del transporte aéreo regular de pasajeros en Estados Unidos y

en Canadá se basa en cielos abiertos y libertad de tarifas, es decir, no hay exclusividad de rutas en el servicio doméstico, y en lo internacional la restricción será la que establezca el país de destino, asimismo, es libre el cobro que determinen para cada ruta.

En México se ha dado la "Desregulación de rutas y tarifas para el servicio doméstico de transporte aéreo regular", sin embargo, las aerolíneas mexicanas necesitan tener un nivel competitivo para enfrentar a las de Estados Unidos y Canadá en el mercado internacional, para ello deberán de contar con: nuevos equipos que reduzcan sus costos de operación (Ejemplo: Aviones que gasten menos combustible y que utilicen dos tripulantes pilotos en lugar de tres), un almacén de refacciones lo suficientemente completo como para evitar mantener equipos en tierra por periodos prolongados, en espera de repuestos. Por otra parte, el que la mayor parte de sus equipos sean arrendados a compañías establecidas en el extranjero, requieren de un seguro de riesgo político que deben pagar y esto trae consigo un fuerte desembolso, además de las rentas que hay que pagar por ellos.

Como lo anterior es poco probable de superarse por el momento, no queda otra salida más que negociar con Canadá y Estados Unidos para uniformizar criterios. Las líneas aéreas de México deben solicitar una unificación de tarifas que sean favorables a los tres países y evitar de esta manera la

quiebra de nuestras líneas aéreas nacionales.

Asimismo, creemos que no se ha aprovechado el mercado del transporte aéreo regular de pasajeros que ofrecen Canadá y Estados Unidos por parte de las aerolíneas mexicanas, debido principalmente a sus problemas financieros y a la competencia que tienen delante.

El transporte aéreo ha sido y seguirá siendo de gran ayuda a la humanidad, pues sirve para mover grandes cantidades de personas y artículos en general, que pueden ser trasladados a cualquier parte del planeta en cuestión de minutos o de horas.

La transportación aérea de pasajeros en el mundo, según reportes de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), se desarrolló en 1991 con las siguientes estadísticas:

	<u>% de Pasajeros Transportados</u>	<u>No. de Aviones</u>	<u>% Aviones</u>
Africa	1.3 %	312	2.3 %
Asia/Pacífico	16.6 %	1,516	11.4 %
Canadá	1.8 %	281	2.1 %
Europa	30.6 %	4,177	31.3 %
Estados Unidos	43.5 %	6,163	46.3 %
Este Medio	2.1 %	248	1.9 %
Latino América/Caribe	4.1 %	625	4.7 %
	<u>100.0 %</u>	<u>13,322</u>	<u>100.0 %</u>

Fuente: Revista, Air Transport World, "1991 World Airline Report", U.S.A., p.p. 61-199, Junio 1992.

En estos números podemos observar que los más altos los tiene

Estados Unidos, aún comparándolo con varios países (unidos por región). Así también, Canadá supera a algunas naciones en conjunto. Ahora bien, tomando en cuenta que más de 250 millones de habitantes viven en estos dos países, que sufren fuertes inviernos y que una gran parte de la población busca vacacionar en lugares de clima templado y con precios accesibles, consideramos por lo anterior que se justifica el hacer un estudio sobre la repercusión económica en México en el sector transporte por la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros que se desarrolla en Canadá y Estados Unidos.

Para elaborar el presente trabajo, se tomarán como base los años comprendidos de 1988 a 1993, con lo cual veremos cómo ha impactado en México dicha liberalización desde que el Licenciado Carlos Salinas de Gortari inició su campaña presidencial hasta los primeros cuatro años de su gobierno, asimismo, qué podemos esperar que suceda en un futuro inmediato teniendo en cuenta que está a punto de darse el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

1. Inicios de la desregulación en Norteamérica.

El primer país en adoptar una medida de liberalización del transporte aéreo fué Estados Unidos, en 1978, bajo la denominación de desregulación, tres años después de haberlo debatido a nivel nacional. Posteriormente le siguieron Canadá y Chile, en América. Mientras, en Europa, lo hacían la entonces República Federal de Alemania, Inglaterra, Bélgica y Holanda.

Además de la liberalización de tarifas en su mercado interno, Canadá y Estados Unidos han celebrado acuerdos con algunos países de Europa y con Japón, obteniendo como resultado grandes beneficios para ellos.

En este estudio usaremos palabras que no son del dominio común por lo que, a continuación, daremos a conocer el significado que se le da normalmente en la industria aeronáutica.

1.1 Definiciones y características.

Para comprender mejor el tema que nos ocupa, creemos conveniente dar la definición y características de los conceptos que utilizaremos, ya que es importante que quede claro el significado que en este trabajo se le otorga a cada uno de ellos.

Cabe mencionar que las acepciones que se señalan son de uso generalmente aceptado en el medio aeronáutico internacional.

Asientos Disponibles por Kilómetro (Available Seat-Kilometers, ASK).-Es el total de kilómetros que los aviones de una aerolínea volaron por un período y rutas determinadas, multiplicado por el total de asientos disponibles para pasajeros con que se realizaron dichos vuelos. Representa la disponibilidad de asientos por cada kilómetro recorrido.

Cabotaje (Cabotage).-Es la facultad de realizar vuelos domésticos en un estado diferente al del país de origen de la aerolínea. Esta prohibido salvo autorizaciones unilaterales.

Capacidad de una aeronave (Load Capacity).-"Se refiere a toda la carga comercial con que cuenta un avión, expresada ésta en función del número de asientos disponibles para pasajeros y del espacio para el peso y volumen para carga y correo". (1)

Centro de distribución de vuelos (Hub).-Denominación que se le da al lugar en donde una aerolínea concentra la llegada y salida de la mayor parte de los vuelos que opera.

Dumping (Dumping).-Método que consiste en vender a precio artificialmente bajo, para conquistar el mercado, sea doméstico o internacional.

Equipo (Equipment).-En el medio aeronáutico se usa para referirse al tipo de avión que se utiliza, o simplemente como sinónimo de la palabra avión o aeronave.

(1) Pérez, Castro Enrique, "Economía del Transporte Aéreo", México, SCT/DGAC/CIAAC, 1980, p. 25

Escala (Stop).-Etapa o etapas en donde el avión aterriza entre su punto de origen y el de destino final.

Espacio Aéreo (Air Space).-se acepta generalmente, que es la porción de aire que se encuentra sobre el territorio de un estado.

Factor de ocupación (Load Factor).-Es el porcentaje que se obtiene de la división de los pasajeros/kilómetro (RPK) explicado en los siguientes párrafos, entre los asientos disponibles por kilómetro (ASK). Representa la proporción que se utiliza de la capacidad de las aeronaves por un periodo y rutas determinadas.

Frecuencia (Frequency).-Generalmente se usa para referirse al número de veces que se hace un vuelo regular, ya sea por día, semana o mes. (Ejemplo, un vuelo diario en forma semanal, por lo tanto: 7 veces a la semana).

Itinerario (Timetable).- Indica los días y horarios, de salidas y llegadas en que se ha de servir una ruta, así como los lugares por donde ha de pasar.

Liberalización o Desregulación (Liberalization or Deregulation).-Son los términos con que se ha definido a la libertad que tienen las líneas aéreas en los países que así lo han decidido, para que operen sin exclusividad cualquier ruta doméstica y apliquen las tarifas que deseen. Asimismo, para volar en rutas internacionales, la limitación será la

que el país de destino le imponga, es decir, no hay restricciones para volar cualquier ruta una o más veces, ni horarios y precios sino que es la aerolínea quien los determina.

Par de ciudades (City Pair).-Es la forma de designar a los dos puntos o ciudades entre las que se está dando el servicio de transporte aéreo.

Pasajeros/Kilómetro (Revenue Passenger-Kilometers, RPK).- Resulta de la multiplicación del número de pasajeros por los kilómetros que fueron transportados, en periodos y rutas determinadas. Representa el total de kilómetros que los pasajeros recorrieron en su conjunto.

Tarifa (Fare).-Precio o valor que la línea aérea asigna a cada ruta o tramo para ser cobrada a los pasajeros que soliciten ser transportados.

Territorio (Territory).- Existen diversas definiciones, dadas tanto por organizaciones internacionales como por las constituciones políticas de cada Estado, así que para efectos de este estudio, entenderemos como tal; todas las áreas terrestres, incluyendo las del subsuelo, las aguas (ríos, lagos, mar territorial) y el espacio aéreo sobre la tierra y aguas que se encuentren bajo la soberanía de un Estado.

Tráfico (Traffic).-Significa los pasajeros, su equipaje y

propiedades que deben quedar especificadas en cada boleto de pasaje de servicio regular.

Tramo (Section).-Se usa para señalar parte de los puntos que se vuelan en una ruta. (Ejemplo ruta: MEXICO - TIJUANA - LOS ANGELES, los tramos podrian ser: TIJUANA - LOS ANGELES o MEXICO - TIJUANA). También suele utilizarse como sinónimo la palabra: segmento (segment).

Transporte aéreo No regular (Non-Scheduled Air Transport).-A pesar de los esfuerzos de los Estados y Organismos Internacionales a la fecha no se ha podido llegar a una definición exacta de lo que es el servicio aéreo internacional No regular, por lo que se ha aceptado la definición denominada "por exclusión", es decir, que todos los servicios aéreos que no puedan ser definidos como regulares, entran en la categoría de No regulares. (2)

Transporte aéreo regular (Scheduled Air Transport).-Consiste en una serie de vuelos que reúnen las características siguientes:

- a) Se realiza con aeronaves para el transporte de pasajeros, correo o carga por remuneración, de manera tal que el público puede utilizar todo el vuelo.
- b) Se lleva a cabo con objeto de servir al tráfico entre dos o más puntos que son siempre los mismos ya sea:

(2) Véase, Circular 136, "Criterios referentes al transporte aéreo internacional No regular", OACI, Canadá 1977, p.p.16 y 17.

- 1.-Ajustándose a un horario-itinerario publicado o bien
- 2.-Mediante vuelos tan regulares o frecuentes como para constituir una serie que puede reconocerse como sistemática.(3)

A lo anterior, podemos agregar, que es un servicio que ofrece al pasajero una oportunidad razonable de conseguir espacio sobre los horarios publicados y que funciona normalmente no importando las fluctuaciones de ocupación, tanto de pasajeros como de carga.

Transporte aéreo doméstico (Domestic flight) .-Significa todo transporte aéreo donde el punto de origen y el punto de destino, haya o no interrupción en él, estén situados en el mismo territorio del Estado cuya nacionalidad posee la aeronave siempre y cuando no se haya previsto una escala en territorio de cualquier otro Estado.

Transporte aéreo internacional (International air transport) .-Es todo transporte donde el punto de partida y el punto de llegada, haya o no interrupción en él, estén situados en el territorio de dos naciones; o bien, en el territorio de una sola nación pero si se ha previsto una escala en el territorio de cualquier otro Estado. (4)

- (3) Véase, Circular 128, "Transporte aéreo internacional de pasajeros y mercancías América del Norte", OACI, Canadá 1976, p. 114.
- (4) Véase, Lena Paz, Juan A. "Compendio de Derecho Aeronáutico", Argentina, Ed. Bibliográfica, p. 47, Octubre 1959.

Troncal (Major Airline).- Nombre con que se designa a las líneas aéreas que cubren rutas en cualquier sentido en todo el país, así como destinos internacionales saliendo de cualquier ciudad del mismo. Por lo regular también se distinguen por contar con equipos de gran capacidad. Ejemplos: Mexicana, Aeroméxico, United, American, Air Canadá, etc.

Regional (Regional air Transport).- Son aquellas aerolíneas que como su nombre lo dice, sólo ofrecen servicios en una región o la comunican con otras pero siempre teniendo como base una sola zona, por lo general operan con equipos de menor capacidad que las troncales. Ejemplo: Aerocalifornia, Aerocaribe, Air Midwest, Air Nevada, Air Ontario, etc.

Rendimiento (Yield).- Corresponde al valor medio de la tarifa Pasajeros/kilómetro en una amplia red de rutas y periodo determinado, teniendo en cuenta las distintas clases de boletos para vuelo (turista, primera clase, gran clase, etc.). Representa el ingreso monetario que recibe la aerolínea por cada kilómetro en que transporta a un pasajero.

Ruta (route).- Son dos o más ciudades que comprenderán el punto o ciudad de inicio del vuelo hasta su punto o ciudad última de destino, asimismo, se puede hablar de rutas nacionales y de rutas internacionales dependiendo de la ubicación de las ciudades que vaya a tocar la ruta designada.

Vuelo (flight). Es el desplazamiento en el aire de una aeronave, comúnmente en el medio aeronáutico se utiliza como sinónimo de ruta o tramo, mismos significados que le daremos en este trabajo.

1.2 La liberalización o desregulación en Estados Unidos de América.

En 1978, Estados Unidos dió inicio a una nueva forma de comercializar el transporte aéreo, liberalizando las rutas y tarifas que se tenían reguladas para con ello buscar una mayor captación del mercado, el cual, estaría sujeto a la oferta y demanda de cada aerolínea.

Con la desregulación se dió una drástica reducción en las tarifas que desató una guerra comercial que se ha mantenido hasta la fecha, causando con ello, cierta inestabilidad en las propias líneas aéreas de Estados Unidos y sus más cercanos competidores: Canadá y México.

En los primeros seis años de desregulación en Estados Unidos cuatro aerolíneas: United, American, Eastern y Delta, mantuvieron más del 50% del mercado regular doméstico y por otro lado en este mismo período quebró Braniff International, y Continental Airlines se acogió al capítulo 11 de la ley de Quiebras de Estados Unidos. Junto con la guerra de tarifas comenzó una competencia entre las aerolíneas por ofrecer mejor servicio, alimentos, clases de asiento o secciones en el avión (Ejemplo: Clase Marco Polo, Super Clase Ejecutiva, Euroclase, Clase Le Club, etc), lo que provocó una serie de tarifas en cada aerolínea que causaron confusión en el mercado, además de alterar los costos de las líneas aéreas por destacar en servicios.

Después de la desregulación, surgieron nuevas líneas aéreas que aprovecharon los problemas que tenían las grandes aerolíneas que ya existían, como los costos históricos que arrastraban por subutilizar sus equipos y no haberlos depreciado totalmente y, también, el personal que contrataban las nuevas líneas se utilizaba para desempeñar diversas funciones lo que evitaba tener exceso de personal abatiendo con ello sus costos.

Un punto muy importante de la desregulación en Estados Unidos, fué que las líneas aéreas regionales pudieran desarrollarse y obtener beneficios, ya que al poder operar cualquier ruta, obtuvieron ganancias en donde las troncales no podían operar por no ser costeables para sus equipos. A pesar de la inconveniencia que tenían las aerolíneas troncales para volar en rutas cortas, el año de 1984 fué de gran movimiento al igual que para las regionales, pues con la liberalización se dió una recuperación económica en la industria aeronáutica debido a que el público utilizó más frecuentemente el servicio aéreo que presentó tarifas accesibles para todos.

En enero de 1985, la Junta de Aeronáutica Civil (Civil Aeronautic Board. CAB) terminó oficialmente sus funciones. Esto como continuidad a la desregulación de 1978, la cual ordenaba la gradual desregulación de la industria aeronáutica y la terminación de la regulación económica de la industria.

Para abril del mismo año, el número de aerolíneas sumaba 123 mientras que en 1978 sólo eran 36 y durante este periodo 1978 - 1985 más de 70 líneas aéreas cesaron sus operaciones, así como otras 36 solicitaron protección de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos.(5) Este movimiento se debió, a que muchos inversionistas crearon aerolíneas sin conocer la industria aeronáutica atraídos por las ganancias que podían tener, pero poco sabían de la explotación de rutas y servicios aéreos.

La desregulación forzó a las aerolíneas a bajar sus utilidades, por lo que buscaron aviones que fueran lo más económico posible en su operación, es decir, que consumieran menos combustible y que lo tripularan dos pilotos y no tres como la mayoría lo requerían, de ahí que la empresa fabricante BOING construyera el avión denominado " 767 ", que fué el inicio de una generación de bimotores que además de ser operado por dos personas están habilitados para realizar vuelos transoceánicos.

Para competir con las aerolíneas regionales, en 1986 las líneas aéreas troncales crearon sus propias regionales y así nació American Eagle por parte de American Airlines y Delta Connection por Delta Airlines y otras más quienes adquirieron equipos de corto y mediano alcance para no más de 50 pasajeros con los que entraron en este mercado.

(5) Véase, Interavia. "Does deregulation lead back to monopoly" Interavia, Suiza, p. 306, Abril, 1985.

En la lucha por ganar mercado las líneas aéreas troncales buscaron fusionarse con algunas regionales quienes a su vez se veían debilitadas por la fuerte guerra de tarifas creada con la desregulación, de esta manera Northwest Airlines adquirió Republic Airlines, Texas Air Corporations consiguió a Eastern Airlines y Trans World Airways (TWA) fusionó a Ozark Airlines. Las autoridades aprobaron estas operaciones con fundamento en que eran de beneficio para el público usuario, con esto se incrementó la competencia por regiones en Estados Unidos por lo que las aerolíneas regionales buscaron un "socio" para poder sobrevivir en una industria cada día más competitiva.

A diez años de la desregulación en 1987; las líneas aéreas que destacaron fueron: American, Continental, Delta, United e Eastern, esta última liderando su expansión internacional adquiriendo de la "quebrada" aerolínea Braniff las rutas que ésta tenía autorizadas en Latino América, pero los problemas laborales y de costos operativos que tuvo Eastern le impidieron explotar adecuadamente esta región y al no poderse recuperar económicamente, Eastern fue comprada por Continental. En este año las aerolíneas Estadounidenses incrementaron su "ataque" en el mercado internacional, aumentando los vuelos en número de frecuencias y llegando a más ciudades con tarifas bajas que en base a la desregulación las líneas aéreas podían cobrar.

En su expansión las grandes líneas aéreas, crearon centros de distribución de vuelos (hubs), con los que tienen mayor cobertura de ciudades y brindan mejores horarios para servir al público, como ejemplo podemos citar a Delta que en junio de 1988 contaba con estos centros en Atlanta que era su base principal con 397 salidas diarias, Dallas/ft. Worth su segunda con 213 salidas diarias, Salt Lake City con 157 salidas, Cincinnati con 129 salidas diarias, asimismo, al fusionarse con Western Airlines se creó otro centro en los Angeles. (6)

En el tercer capítulo de este trabajo, haremos un análisis del desarrollo económico que han tenido con la liberalización las aerolíneas Estadounidenses de acuerdo al periodo que señalamos para este estudio y para ello ofreceremos algunos casos específicos que nos ayudarán a ejemplificar su situación financiera.

(6) Véase, Woolsey, James P, " Delta is as good as ever; there is Just more of it " Air Transport World, U.S.A., p.p 18-25, Agosto 1988.

1.3 La liberalización en Canadá.

El impacto que provocó la desregulación del transporte aéreo en Estados Unidos iniciada en 1978, en la industria canadiense fue tan grande que se podían ver a los canadienses tomando autobuses dirigiéndose hacia las ciudades fronterizas de Estados Unidos, para aprovechar las tarifas económicas que ofrecían las aerolíneas norteamericanas.

En el sector aéreo canadiense el tráfico declinó un 2.7% entre 1978 y 1983, bajo la regulación las aerolíneas aumentaban sus costos en las tarifas creando con ello un nivel tarifario con el que difícilmente se podía viajar. (7)

Con el marco anterior y tras varios años de debates, en 1984 la Comisión Canadiense de Transporte (CTC) consultaba con Air Canada si se aceptaba o no una completa desregulación, por otra parte, el Ministro de transporte y el presidente de la CTC no se ponían de acuerdo sobre los alcances de la misma. Cabe señalar que en Canadá las principales y únicas aerolíneas troncales que se tenían eran Air Canada (con capital mayoritario del Estado), y CP Air (de capital mixto).

Antes de la liberalización la política regulatoria en Canadá se permitía sólo a las empresas troncales Air Canada y CP Air operar cualquier ruta transcontinental en servicio regular y

(7) Véase, Woolley, David, " Regulation V. Competition Canada's Way ", Interavia, Suiza, p. 805, Agosto 1984.

a las regionales solamente el área que tenían designada, poniendo en algunos casos restricciones como por ejemplo que no podían ir más allá de la distancia que pudieran recorrer sin escalas los equipos que tuvieran. Entrando la desregulación, cualquier aerolínea de cualquier tipo podía volar la ruta que deseara sin restricciones.

El inicio de la liberalización en Canadá se dio en 1984 limitando su aplicación a la parte sur del país, donde se encuentra la mayor concentración de la población y sin incluir la parte norte ya que se consideró que la economía de esta zona era muy débil para someterla a una competencia desequilibrada. Así también se excluyó a los operadores de helicópteros. En septiembre de 1985 se modificó esta política y se permitieron ya los vuelos en estas rutas, por ser de interés público.

En 1986 CP Air cambió de nombre a CPAL (Canadian Pacific Air lines Limited), la cual se unió con PWA (Pacific Western Airlines), en 1987 dando paso a la actual Canadian Airlines International, (B) con la cual Canadá ha podido dar la "batalla" a las aerolíneas estadounidenses, en un capítulo más adelante veremos cual ha sido su desenvolvimiento en el mercado que compiten.

(B) Véase, Feldman, Joan M, "Canadian Airlines International" Air Transport World, U.S.A., p.p. 28-35, Septiembre 1987.

1.4 La Desregulación en México.

Al ascender a la presidencia en México el Lic. Carlos Salinas de Gortari, implementó el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en el cual se estableció que los precios de los servicios deberían tener un nivel adecuado para poder competir en los mercados internacionales, con ello la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se dió a la tarea de estructurar un esquema tarifario para el transporte aéreo.

Con esa base, se tomó en consideración, la aplicación de tarifas de transportación aérea que se aplicara de acuerdo a la oferta y demanda del mercado, asimismo, se invitó a la iniciativa privada a que participara en la creación de nuevas líneas aéreas que comunicaran mejor al país.

Es aquí, en junio de 1991 cuando se dan las Reglas Generales para la Desregulación de Rutas y Tarifas para el Servicio Doméstico de Transporte Aéreo Regular, a partir de entonces se eliminan la exclusividad de rutas y se llevan a cabo acciones para facilitar el tráfico internacional de pasajeros y carga, como lo es la libertad de tarifas, es decir, se deja que sea la competitividad la que determine los niveles de precio que cobren en cada ruta, sin que se requiera una aprobación anticipada de la Dirección General de Tarifas de la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Se hace hincapié en que para asignar tarifas, deberán de

considerar los costos con que operan, utilidades adecuadas y no crear una competencia que las arruine entre si, por otra parte el cobro que señalen deberá tener la finalidad de competir en el mercado internacional, para que le interese al público usuario.

La desregulación en México, se puede considerar que a la fecha todavía está en proceso de desarrollo, pues tiene apenas algunos meses de haberse iniciado y creemos que está en buen momento para planear adecuadamente su futuro, tomando en cuenta las experiencias en otros países y la entrada de un tratado de libre comercio que le puede favorecer, más adelante presentaremos un estudio de las principales aerolíneas mexicanas en el que nos daremos cuenta de su situación financiera actual y así tener un juicio que nos permita emitir sugerencias para su mejoramiento.

2. Desarrollo de la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros.

En este capítulo veremos el marco legal en el que se desarrollan las líneas aéreas, de acuerdo a la legislación que se aplica en cada uno de los países que intervienen en este estudio, así como también mostraremos el tráfico que se mueve desde y hacia México con los Estados Unidos y Canadá, con objeto de identificar plenamente el mercado potencial que pudiera ser aprovechado por las aerolíneas mexicanas para el beneficio de México.

2.1 Régimen jurídico aplicable.

Aunque se podría entender que la liberalización o desregulación signifique que no hay leyes o normas, no es así, pues como veremos a continuación, los gobiernos tanto de Estados Unidos, Canadá y México han emitido reglas para la desregulación de rutas y tarifas aplicables en el servicio de transporte aéreo regular de pasajeros.

En cuanto a los organismos internacionales, a la fecha no hay alguno que considere la desregulación o liberalización a nivel internacional, ya que en su mayoría emiten derechos comerciales, como son rutas, tarifas y capacidades, pero siempre sujetos a acuerdos bilaterales o multilaterales en su caso.

2.1.1 Legislación en Estados Unidos de América.

En marzo de 1978 se dió por aprobada la Ley de Desregulación del transporte aéreo en Estados Unidos y en octubre del mismo año se promulgó el Acta de Desregulación del Transporte Aéreo Doméstico y el Transporte Aéreo Internacional continuó de igual manera regulado por los convenios internacionales, ya que es entendible que un sólo gobierno no puede desregular el transporte aéreo de dos o más naciones.

El objetivo principal de esta desregulación se menciona en dicha Acta y dice:

"Alentar, desarrollar y lograr un sistema de transportación aérea basado en las fuerzas competitivas del mercado que determinen la calidad, variedad y precio de los servicios aéreos, estimulando a los operadores a obtener beneficios adecuados y atraer capitales" (9)

Es notable que se motiva a las líneas aéreas a una competencia en la que podrán ganar, dependiendo de las tarifas y servicios que ofrezcan al público usuario, es decir, dependerá de su habilidad comercial para obtener mejores beneficios.

A continuación comentamos los puntos que consideramos son la "columna vertebral" del Acta de Desregulación del transporte

(9) Véase, Frias S. Teresa, Ramos B. Isabel, "El impacto de la política de Desregulación de los Estados Unidos en el sistema de Transporte Aéreo Internacional". Tesis UNAM, México, 1990, p.p. 125.

aéreo en Estados Unidos. (10)

1.- La desaparición gradual de la junta de Aeronáutica Civil (Civil Aeronautic Board, CAB), como parte de la terminación de la desregulación económica de la industria.

(El 1o. de enero de 1985, terminó oficialmente sus funciones).

2.- Libertad de rutas, es decir, que no hubiese restricciones para que cualquier aerolínea volara la ruta que deseara. Operando esta libertad en su totalidad a finales de 1981.

3.- Libre aplicación de tarifas, las líneas aéreas podrán cobrar sin control alguno los precios que quieran, teniendo una libertad que se aplicaría gradualmente para que a finales de 1982 estuviera liberada totalmente.

4.- El libre acceso a nuevas empresas aeronáuticas en los actuales y nuevos mercados a explotar, con lo que se incrementará la competencia.

(10) Véase, Tesis UNAM, Frias Sansores, María Teresa, Ramos Barrera, Ma. Isabel El impacto de la política de Desregulación de los Estados Unidos en el sistema de Transporte Aéreo Internacional, México, 1990, p.p.6 y 7.

5.- Una autorización inmediata para reducir tarifas al 50% y aumentarlas en un 5% anualmente en los mercados que fueren competitivos.

6.- La anuencia de las autoridades para que se lleven a cabo fusiones de aerolíneas, que se consideren son para el beneficio del público.

Bajo la sección 408 del acta de la Administración Federal de Aviación (Federal Aviation Administration, FAA) una fusión deberá ser permitida a través de que la evidencia muestre que no resultará un monopolio o una competencia lesiva y que es del interés público, aún si fuera anticompetitiva la fusión podrá ser aprobada si existen suficientes beneficios para el público y no hay otras alternativas que se los den. (11)

7.- Una reducción a los impuestos que pagan las aerolíneas que dan servicio a comunidades pequeñas, a manera de que les resulten costeables para que no dejen de prestar el servicio y protegerlas para que continúen comunicando a estas poblaciones.

(11) Véase, López, Ramón. "Wrestling With US Airlines mergers". Interavia, Suiza, p.p 721 y 722. Julio 1986.

B.- Considerando que algunas aerolíneas no resistieran la desregulación se ofreció ayuda a los empleados otorgándoles asistencia federal, en caso de que las empresas para las que trabajan se fueran a la quiebra.

Con la desaparición de la CAB, el Departamento de Transporte (Department of Transport, DOT) se hizo responsable de la política aérea en los Estados Unidos y a la fecha es la entidad que rige el transporte aéreo en esa nación.

Como lo mencionamos en el capítulo anterior la desregulación provocó la inestabilidad económica en algunas líneas aéreas, que para salir adelante en la competencia desatada de rutas y tarifas, se fusionaron, como fué el caso de USAir con Piedmont, en estos casos de fusión en Estados Unidos el Departamento de Transporte tenía la máxima autoridad para aprobarlos o no y en ocasiones recibía la recomendación del Departamento de Justicia (Department of Justice, DOJ), cuando existían controversias para ser autorizados. A partir de 1989 se le dió mayor autoridad al Departamento de Justicia (DOJ) para regular sobre fusiones de aerolíneas y su competitividad en el mercado y el Departamento de Transporte (DOT), controla las licencias para operar rutas y la nacionalidad de quienes pueden tener acciones en una línea aérea Estadounidense. (12)

(12) Véase, Feldman, Joan M. "The foreign-ownership dilemma", Air Transport World, U.S.A., p.p. 19-24, Enero, 1991.

La Constitución de los Estados Unidos en sus artículos I y IV permite a cada uno de los Estados que lo forman a tener autoridad sobre sus territorios, excepto sobre las áreas que el Gobierno Federal ejerce la suya, como son; aeropuertos federales y zonas militares, por lo que los Estados que componen esta nación, no podrán tener soberanía total, pues siempre habrá zonas federales dentro de ellos.

Lo anterior se venía reflejando en la política aeronáutica del Gobierno Federal ya que hasta la época del presidente Ronald Reagan se dió mayor libertad a los Estados y menor intervención federal ya que con la desregulación nació la necesidad de contar con aeropuertos más grandes para tener mayor captación de vuelos y ofrecer espacios más cómodos para un mejor servicio a los pasajeros, por lo cual los Estados tuvieron que invertir en la construcción de ampliaciones o nuevas instalaciones y para hacerlo requerían de la autorización federal.

Con la desregulación, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (International Air Transport Association, IATA) se vio en serios problemas con la política de los Estados Unidos que presentaba una disminución en las tarifas con objeto de beneficiar al público usuario, lo que afectaba directamente al control de tarifas que ésta asociación tenía a nivel internacional, sin embargo no pudo ni ha podido tener ingerencia en la desregulación ya que por otra parte se

han dado acuerdos bilaterales que Estados Unidos ha firmado con Japón, Canadá y Holanda entre otros, con lo que ha perdido fuerza la IATA, ya que las rutas y tarifas se establecen sin tomarla en cuenta en estos convenios. Asimismo, Estados Unidos por medio del Departamento de Transporte (DOT) ha rechazado acuerdos adoptados por la IATA, como el reducir el peso sin cargo por el equipaje del pasajero, en otras palabras, a nivel internacional se ha aceptado que el usuario tiene derecho a llevar consigo hasta 25 Kilogramos en artículos de su pertenencia sin cargo alguno, mismo que la IATA pretendía reducir y no fue acatado por la DOT, como tampoco estuvo de acuerdo con la recomendación de reglas para la construcción de Tarifas hechas por la misma IATA. (13)

Con esto queremos demostrar que Estados Unidos maneja libremente su política de Desregulación, ya que no acepta que organismos internacionales le indiquen la política y reglamentación que debe seguir.

Según palabras del Director de la Oficina de Aviación Internacional Paul Gretch del Departamento de Transporte (DOT), "Vemos todo cuidadosamente en los expedientes y tenemos problemas diversos, no obstante, nuestras aerolíneas casi nunca nos hablan acerca de la IATA". (14) Con lo que

(13) Véase, Feldman, Joan M., "IATA vs. the U.S....again", Air Transport World, U.S.A., p.18, Abril, 1988.

(14) Véase, Feldman, Joan M., "If it didn't exist someone would have to invent", Air Transport World, U.S.A., p.p. 48-52, Junio, 1989.

hace notar que cada vez es menos la prioridad de la IATA en los problemas que presentan las líneas aéreas ante esta oficina del Gobierno Estadounidense.

En los negocios que se han llevado sobre el Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (General Agreement on Tariffs and Trade; GATT), "el gobierno de Estados Unidos ha pedido a su representante que excluya los servicios aéreos y marítimos, ya que no están de acuerdo que se incluyan dentro del mecanismo del tratamiento de nación más favorecida, que prevee el GATT" (15) para miembros que así sean considerados, dándoles a estos una ayuda que en este caso Estados Unidos no acepta, pues por razones obvias quiere captar el mayor mercado posible para obtener mejores beneficios.

Sin embargo, Estados Unidos ha dado el primer paso en 1989 hacia una posible liberalización internacional, al decretar que, si una de sus comunidades no recibe servicio aéreo internacional directo o con una escala de alguna aerolínea extranjera o estadounidense comunicándola con otro mercado, entonces cualquier línea aérea extranjera, cumpliendo ciertos requisitos, será bienvenida para dar el servicio requerido.

Una de las condiciones que pone Estados Unidos para otorgar la autorización que se menciona en el párrafo anterior es que

(15) Véase, Feldman, Joan M., "On Getting from here to there" Air Transport World, U.S.A., p.p. 23 y 24, Julio, 1990.

exista un acuerdo bilateral lo suficientemente amplio, es decir, sin extremas restricciones como lo tiene con Canadá para poder conceder este permiso, (Canadá solicitó 20 rutas a Estados Unidos en 1990 y no las consiguió), (16) otro de los requisitos es que cumplan con las normas de seguridad necesarias para efectuar los vuelos solicitados.

En septiembre de 1991 la Administración Federal de Aviación (FAA), emitió un reglamento en el cual fijó las bases para el control del ruido provocado por los motores de los aviones y dando como fecha límite para su reparación o reemplazo el año de 1999. (17) Este nuevo requisito ha afectado a la industria aeronáutica pues las líneas aéreas están obligadas a realizar gastos en la mejora de sus equipos, ya que de no hacerlo no podrán volar sobre el territorio de Estados Unidos, con la consecuente pérdida de este mercado. No obstante, esta política federal no prohíbe específicamente que las autoridades de cada aeropuerto estadounidense desarrollen su propio programa de control del ruido, por lo que, a la fecha, en algunas ciudades todavía no hay restricciones para que aterrice cualquier tipo de equipo.

Con esta nueva regla se espera en Estados Unidos que para el año 2000 solo sean 400,000 personas las que sigan con las

(16) Ibidem, p. 25-28

(17) Véase, Fotos, Chirstoper P., "FAA Noise Rules Give Carriers Flexibility in Meeting Deadline for stage 2 Aircraft", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 34, Septiembre 30, 1991.

molestias que provoca el ruido de los aviones, contra 2.7 millones que hay ahora y contra 7 millones que había en 1975 (18). También las aerolíneas renovarán sus equipos, ya que los de más edad que aún continúan sirviendo, son los que producen mayor nivel de ruido.

(18) Ibidem, p. 34.

2.1.2 Leyes aplicables en Canadá

La liberalización en Canadá se dió como parte de una reforma económica regulatoria en el sector transportes propuesta en julio de 1985 por el entonces Ministro de Transportes de Canadá, el Señor Don Mazankowski, bajo los siguientes principios:

- a) Menos reglamentación seguida de menos interferencia gubernamental con el objeto de fomentar más empresas.
- b) Mayor confianza para competir en el mercado, redundará en mejores precios y más servicios para el público usuario y
- c) Canadá requiere un proceso regulatorio que sea abierto, accesible, que no sea costoso y que no se lleve mucho tiempo para ser aplicado. (19)

El mismo Ministro señaló "el transporte es la piedra angular de toda economía moderna", y basado en los principios mencionados se dió inicio a la nueva política y legislación con que se pretendió eficientar en Canadá el transporte, incluido el aéreo.

Antes de esta modificación a la regulación del transporte en Canadá la última que se había hecho fue en 1957, por lo que

(19) Véase, Mazankowski, Don, "The need for Change-The Government's perspective", Freedom to Move, p.p. 1-31, Canadá, 1985.

para los años 80 ya resultaba inoperante y representaba por ello un obstáculo para el crecimiento económico del país.

Por lo tanto, en la revisión de 1985 al Acta Nacional de Transporte, en la segunda parte referente al Acta Aeronáutica, el gobierno propuso una disminución a la regulación buscando lograr los siguientes objetivos: (20)

- 1.- Mejoramiento y expansión de los servicios que se ofrecen al público usuario.
- 2.- Oportunidades razonables para todas las líneas aéreas para competir en el mercado doméstico.
- 3.- Eliminar gastos y trámites innecesarios.
- 4.- Alentar un régimen tarifario que les dé a los usuarios un producto competitivo y
- 5.- Una mejor seguridad aérea.

Las mayores reformas se hicieron a la regulación del control para iniciar o terminar una línea aérea comercial, para dar servicio doméstico, condicionando el permiso a aquellos que cumplieran además de los requisitos de seguridad, que el

(20) Véase, Minister of Supply and Services Canadá, "Air Transportation", Freedom to Move, p.p. 5-28, Canadá, 1985.

servicio que ofrecieran se requiriera por interés y necesidad del público, facilitando más su entrada a los que operarían en el sur que a los que lo harían en el norte, por considerar que el sur está más poblado e industrializado y por lo tanto tiene mayor posibilidad de competir, aún con las empresas de Estados Unidos dando oportunidad al desarrollo social y económico del país.

Dentro de esta reforma el gobierno canadiense reconoce la necesidad de una menor regulación en las rutas internacionales y negocia la posibilidad de que a corto plazo se dé una reducción de la regulación con aquellos países con quienes mantiene acuerdos bilaterales como Estados Unidos.

En cuanto a la terminación de servicios de una línea aérea comercial sólo se requerirá que la aerolínea lo notifique con 30 días de anticipación a la fecha en que cesará el servicio.

Por otra parte, se libera el control de aplicación de tarifas, por lo que cada aerolínea tiene la libertad de fijar los precios, que desee, únicamente se obliga a que la línea aérea mantenga informada a la Comisión Canadiense de Transporte (Canadian Transport Commission, CTC), sobre las diferentes tarifas que esté utilizando, además de que conservará los registros de las mismas por un periodo de tres años y en la sección 23 del Acta Nacional de Transporte que se refiere al Acta Aeronáutica se autoriza a la CTC a regular

los precios, si lo considera necesario por incrementos que se den en perjuicio del público usuario.

Asimismo, se establece que continuará la regulación de tarifas en el servicio internacional, es decir la libertad de que hablamos se limita al transporte aéreo doméstico, sigue siendo claro que solamente con base a convenios o acuerdos bilaterales se podrá liberar internacionalmente.

Otro de los requisitos que se establecieron en esta reforma, fue que las empresas deben de entregar la información financiera en que se encuentran, destacando la que se refiere a los seguros que la compañía tenga contratados para cubrir sus responsabilidades en caso de algún accidente.

También en este nuevo marco, se da autoridad al Ministro de Transporte, para que después de haber negociado acuerdos bilaterales con otros países para la operación de rutas internacionales, sea él mismo quien designe a la aerolínea canadiense que habrá de servir en las rutas acordadas, como actualmente lo hace con las líneas aéreas que operan entre Canadá y Estados Unidos.

Si se llegase a dar alguna discriminación o práctica injusta por otro gobierno que afecte a las aerolíneas canadienses, esta reforma, permite al gobierno de Canadá tomar represalias en contra de las líneas aéreas de ese Estado, pidiendo la

aprobación para llevarlas a cabo al Consejo de Gobierno formado por el Ministro de Transporte y el Secretario de Relaciones Exteriores de Canadá. (21)

La ventaja que tuvo Canadá para instrumentar la desregulación fue que tenía el antecedente de Estados Unidos, lo que le ayudó, ya que haciendo frontera con este país, pudo observar con cuidado el impacto y resultados que la misma provocó en las aerolíneas estadounidenses, con lo cual pudo realizar comparaciones y tomar decisiones para que la aplicación de la liberalización en Canadá se adecuara, tomando en consideración el territorio, la población y las aerolíneas que dan el servicio.

(21) Véase, Minister of Supply and Services Canadá, " Air Transportation ", Freedom to Move, p.p. 24-31, Canadá, 1985.

2.1.3 Reglas para la desregulación de rutas y Tarifas en México.

En este punto de nuestro trabajo, nos referimos exclusivamente a las reglas que el gobierno de México a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha emitido para llevar a cabo la desregulación del transporte aéreo regular en el territorio mexicano.

A este respecto la propia Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), ha generado un documento denominado "Reglas Generales para la Desregulación de Rutas y Tarifas aplicables al Servicio Doméstico de Transporte Aéreo Regular", en el cual dicta los lineamientos que deberán seguir las líneas aéreas mexicanas para operar en este marco de desregulación. (22)

El reglamento mencionado se compone de catorce reglas, mismas que a continuación nos permitimos explicar, con objeto de tener el marco jurídico en que se desenvuelven las aerolíneas mexicanas, es prudente recordar que estas disposiciones solamente afectan al transporte aéreo nacional y que de ninguna forma reglamentan el internacional, como son:

(22) Véase, Reglas Generales para la Desregulación de Rutas y Tarifas aplicables al Servicio Doméstico de Transporte Aéreo Regular, S.C.T., p.p. 5-11, México, 1991.

Primera.- Se refiere a la libertad que se da a las líneas aéreas para determinar las tarifas que aplican a cada ruta, es decir, no requieren de aprobación alguna por parte de la Dirección General de Tarifas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Esto siempre y cuando se trate de rutas en que den servicio más de dos aerolíneas.

Segunda.- Si se trata de rutas que solamente opera una línea aérea, entonces sí estará sujeta la aprobación de tarifas, esto es para proteger los intereses del público usuario.

Tercera.- Las aerolíneas "Alimentadoras" denominadas de esta manera a las que cubren pequeñas distancias con aviones que no transportan más de 30 personas y sirven para llevar pasajeros en conexión con líneas aéreas regionales o troncales, no serán objeto de aplicación de la regla anterior.

Cuarta.- Las empresas están obligadas a difundir con toda anticipación las tarifas que ofrezcan para sus vuelos, de tal manera que el público pueda tener conocimiento de las mismas con suficiente tiempo para elegir la que más le convenga.

Quinta.- En todos los casos, requieran o no autorización, las líneas aéreas deberán registrar las tarifas y mantener al corriente de las mismas a la Dirección General de Tarifas de

la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Sexta.- Los boletos que hayan sido expedidos con anterioridad a la entrada en vigor de este reglamento no serán objeto de ajuste alguno.

Séptima.- La SCT, apoyará la creación de nuevas empresas que cumplan con las normas técnicas y de seguridad establecidas, asimismo, pedirá la cooperación de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) (23), para que se otorguen facilidades a las líneas aéreas que tengan nuevos servicios.

Octava.- La Dirección General de Aeronáutica Civil, otorgará de inmediato los permisos necesarios para operar nuevas rutas a los ya existentes a las líneas aéreas nacionales cuidando que se inicien las operaciones solicitadas en un plazo máximo de noventa días y que se comprometan las aerolíneas a mantener los servicios en las rutas nuevas, cuando menos por un periodo de seis meses, a menos, que sea justificable su retiro y así lo considere la propia S.C.T.

Como ejemplos de lo anterior podemos citar el que al sufrir un desperfecto el equipo con que se cuenta, ya no se sea posible reanudar la ruta o que no se tengan las tripulaciones necesarias para satisfacer los servicios.

(23) Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), Es un organismo dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que se encarga de administrar y dar servicios terrestres a los aeropuertos de México.

Novena.- En los casos que la SCT considere que se está perjudicando la economía de los usuarios, se reserva el derecho de dejar sin efecto la autorización que las aerolíneas tienen en este reglamento para fijar sus tarifas. Con lo anterior, la SCT podrá determinar nuevamente los precios de las rutas, además de sancionar a las líneas aéreas que incurran en acuerdos que tiendan a evitar la competencia.

Para ejemplificar este punto, podemos suponer el caso de que dos empresas acuerden cobrar un mismo precio alto que además de evitar la competencia, está en detrimento de los intereses de los usuarios.

Décima .- Todas las líneas aéreas tienen la obligación de enterar mensualmente a la Dirección General de Tarifas de la SCT la información detallada de su aplicación de Tarifas y de su factor de ocupación.

Décima Primera.- La SCT se compromete a darle seguimiento a este reglamento, convocando mensualmente a las aerolíneas para evaluar estas reglas y en su caso modificar o adicionar lo que sea necesario.

De acuerdo a nuestra investigación, cabe señalar que no se están llevando a cabo estas reuniones de evaluación, creemos que es debido a que no se asignan por parte de la SCT empleados para este efecto, ya que por parte de las empresas,

bastaría con hacer la convocatoria respectiva para que asistieran.

Décima Segunda.- La SCT supervisará y vigilará la capacitación al personal técnico, a las tripulaciones y los programas de mantenimiento de los equipos, así como el cumplimiento de los horarios fijados para las salidas y llegadas de los aviones, con la finalidad de asegurar un buen servicio a los usuarios.

Décima Tercera.- La SCT, en conjunto con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y las propias líneas aéreas, continuará buscando e instrumentando otras acciones que ayuden a modernizar el transporte aéreo y su desregulación teniendo en cuenta el beneficio hacia el pasajero, que finalmente es el que paga el servicio.

Décima Cuarta.- Se refiere a que las líneas aéreas que no cumplan con estas disposiciones serán sancionadas de acuerdo a la Ley de Vías Generales de Comunicación que regula las comunicaciones aeronáuticas en territorio mexicano y que en su Artículo 333 menciona que la falta de cumplimiento de las obligaciones de la concesión o permiso respectivo, o de los reglamentos de esta ley será causa de suspensión de los servicios, de caducidad o de revocación de la concesión o permiso, también señala que se aplicará esta sanción si no se cumplen los requisitos contenidos en el artículo 332, de los

cuales para este reglamento destacan: uno, el que la SCT por medio del personal técnico aeronáutico autorizado apruebe el equipo de vuelo y dos, que las tarifas y horarios deben también ser aprobados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (24)

(24) Véase, SCT, Ley de Vías Generales de Comunicación, p.p. 150 y 151, México, 1989.

2.2 Transporte aéreo regular de pasajeros entre México y Estados Unidos de América.

El mayor tráfico de pasaje aéreo internacional que tiene México se lleva a cabo con Estados Unidos, tanto de personas que llegan procedentes de ese país, como las que salen de México hacia el extranjero, por lo que, para ambos países es muy importante este sector comercial.

Buscando un mayor desarrollo de la industria aeronáutica, en agosto 15 de 1960 se verificó un convenio bilateral sobre Transportes Aéreos entre los dos países, el cual se mantuvo sin modificaciones hasta su enmienda y prórroga con el acuerdo del 21 de noviembre de 1991, mismo que entró en vigor el 10. de septiembre de 1992 con su aprobación definitiva por parte de ambos gobiernos.

El interés de este acuerdo en las relaciones México-Estados Unidos es muy importante, pues es la base para la explotación de las rutas aéreas autorizadas por las dos naciones. A este respecto, a continuación explicaremos la parte del anexo 1 donde se refiere al transporte aéreo de personas, que para efectos de nuestra investigación es de mucha ayuda.

En el mencionado Anexo 1 se cita el "Cuadro de Servicios" y dentro de su contenido especifica en el párrafo "A" el cuadro de rutas en que se permite a las líneas aéreas designadas por los gobiernos de Estados Unidos y de México, para ofrecer sus

servicios determinando que :

1.- Se podrán realizar los vuelos desde cualquier punto (ciudad) autorizado de ambos países, considerando que el aeropuerto en que se dé el servicio deberá contar con todas las facilidades adecuadas para operar el tráfico aéreo internacional, como son servicios de navegación, aduanas, oficinas de migración, etc., entre otros.

2.- Las aerolíneas estadounidenses, pueden volar desde Dallas/Fort Worth y San Antonio a la Ciudad de México o Toluca y Acapulco pudiendo continuar a Ciudades localizadas en Panamá y a otras que se encuentran más allá de este país.

Por su cuenta las mexicanas lo pueden hacer desde Acapulco, Hermosillo, Ciudad de México/Toluca, Monterrey, Oaxaca, Puerto Escondido, Tampico, Veracruz, Villahermosa, y Zihuatanejo a Chicago, Kansas City, Minneapolis/ST Paul y St Louis, permitiéndoles continuar si lo desean a Canadá.

Por otra parte, se les permite a las estadounidenses volar desde Nueva York, Washington o Baltimore, Los Angeles y Houston a la Ciudad de México o Toluca, pudiendo seguir a poblaciones en Centro y/o Sudamérica.

Las mexicanas pueden volar desde Acapulco, Chihuahua, Guadalajara, Guaymas, Hermosillo, Huatulco, La Paz, Loreto,

Manzanillo, Mazatlán, Ciudad de México o Toluca, Monterrey, Puerto Vallarta, San José del Cabo, y Zihuatanejo a Cleveland, Detroit, Philadelphia y Washington o Baltimore y seguir a Canadá.

3.- En lo que se refiere a realizar escalas en Estados Unidos y continuar a ciudades en Europa, se autoriza a las mexicanas a que desde Acapulco, Guadalajara, Huatulco, Loreto, Manzanillo, Mazatlán, Ciudad de México o Toluca, Monterrey, Puerto Vallarta, San José del Cabo y Zihuatanejo vuelen a Boston y Nueva York.

También desde Cancún, Cozumel, Guadalajara, Mérida, Ciudad de México o Toluca y Monterrey volar a Houston y Nueva Orleans y seguir a Canadá y Europa. Así como de Guadalajara, Huatulco, Mérida, Ciudad de México o Toluca y Daxaca, Miami y a lugares más alejados a esta ciudad.

Seguidamente, en el párrafo "B", indica las "Condiciones de Operación" en que podrá darse el servicio y señala algunos puntos a seguir para ello, como son:

- 1.-Para operar las rutas citadas en el párrafo "A", a las Aerolíneas se les permite:
 - a) Volar en una o ambas direcciones, omitiendo escalas autorizadas, siempre y cuando se incluya una en el lugar de origen de la línea aérea en cada ruta, que cubra.

b) Hacer las combinaciones que deseen en cualquier orden de las rutas permitidas.

c) Efectuar menos vuelos en una dirección que en otra, es decir, no se requiere que sigan el mismo itinerario de ida y vuelta.

2.-No hay restricciones para utilizar el equipo y frecuencias para ninguna de las aerolíneas de ambas naciones.

3.-Cualquiera de las dos partes puede cancelar una de las Aerolíneas designadas y designar a otra conforme a su legislación nacional.

4.-Es posible designar varias aerolíneas para volar en un mismo par de ciudades, cuando así lo acuerden las partes, así como incrementar líneas aéreas designadas en cualquier momento.

Por ahora se ha acordado que operen dos líneas aéreas mexicanas y estadounidenses en :

Phoenix-Mazatlán
Los Angeles-San José del Cabo
New York-Ciudad de México
Tucson-Hermosillo
Tucson-Guaymas
Phoenix-Guaymas
Chicago-Cd. de México
Miami-Cd. de México
New York-Cancún
Los Angeles-Tijuana
San José-Bajío ó León

Phoenix - Puerto Vallarta
Atlanta-Cd. de México
Los Angeles-Cd. de México
Los Angeles-Mazatlán
Miami-Cancún
Los Angeles-Guadalajara
San Antonio-Monterrey
Atlanta-Cancún
San Diego-San José del Cabo
Orlando-Cd. de México
Harlingen-Monterrey

Los Angeles-Puerto Vallarta
Dallas/FW-Cd. de México
Washington/Baltimore-Cd. México
Dallas/FW-Acapulco
San Francisco-Cd. de México

Los Angeles-Manzanillo
San Antonio-Cd. de México
Houston-Cd. de México
San Antonio-Acapulco

5.-Cada una de las partes, de acuerdo a sus leyes podrá dar prioridades para designar a las líneas aéreas que soliciten dar servicios en las rutas autorizadas.

6.-Podrá ser designada una aerolínea para volar un segmento de par de ciudades en cada ruta, pero no es posible que lo hagan más de una línea aérea.

Hemos podido apreciar, a nuestro juicio, que este acuerdo es lo bastante amplio como para permitir que la aviación civil que se realiza entre México y Estados Unidos, tenga las facilidades necesarias para seguir desarrollándose.(25)

Con las tablas que en seguida mostramos podemos comparar la continuidad que ha tenido la actividad comercial del transporte aéreo regular de pasajeros que se ha dado entre México y Estados Unidos dentro del periodo del 1o de enero de 1988 al 30 de junio de 1992.

(25) Ver "Acuerdo entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América, que modifica el convenio sobre Transportes Aéreos del 15 de agosto de 1960 Tal como ha sido enmendado y prorrogado", Washington, D.C. 21 de Noviembre de 1991.

Tabla No 1.-Pasajeros transportados de Estados Unidos a México, por aerolíneas estadounidenses.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 (a)	TOTAL
AMERICAN	414,750	506,678	391,780	580,939	369,277	2,263,424
DELTA	325,568	440,062	492,949	468,726	229,306	1,956,611
CONTINENTAL	772,299	694,754	629,281	613,696	310,820	3,020,850
UNITED	40,645	56,879	101,969	108,717	76,128	384,338
NORTHWEST	2,864	26,777	28,240	35,218	20,106	113,205
ALASKA	3,943	82,417	186,909	288,958	157,135	719,363
PAN AM	168,266	213,793	245,537	210,642	0	838,238
BRANIFF	1,772	0	0	0	0	1,772
Total	1,730,107	2,021,360	2,076,665	2,306,096	1,162,773	9,297,801

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil, (DGAC) / Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, (CLAC).- Formularios de notificación estadística, origen y destino en servicios de transporte aéreo regular.(Enero 1988 a Junio 1992).

(a) Las cifras corresponden hasta el mes de junio de 1992.

Es importante recalcar que en estos números se relacionan únicamente los pasajeros transportados en vuelos regulares. En esta primera tabla destaca la desaparición, por quiebra, de las aerolíneas Braniff International Inc. y Pan American World Airways Inc. quienes dejaron de volar a México en 1989 y 1992 respectivamente.

Tabla No 2-Pasajeros transportados de México a Estados Unidos, por aerolíneas estadounidenses.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 (a)	TOTAL
AMERICAN	409,421	514,457	390,318	573,715	373,118	2,263,039
DELTA	306,793	420,727	477,900	473,630	205,911	1,885,961
CONTINENTAL	756,143	687,881	606,238	654,021	310,133	3,014,416
UNITED	39,244	52,652	93,954	108,914	77,533	372,297
NORTHWEST	2,605	15,554	20,574	38,377	20,984	105,994
ALASKA	2,779	91,854	169,044	281,800	161,771	707,248
PAN AM	165,287	203,058	213,126	178,522	0	759,993
BRANIFF	1,945	0	0	0	0	1,945
Total	1,684,117	1,986,193	1,979,154	2,308,979	1,152,450	9,110,693

Fuente: DGAC/CLAC, formularios de notificación estadística, origen y destino en servicios de transporte aéreo regular. (Enero 1988 a Junio 1992).

(a) Las cifras corresponden hasta el mes de Junio de 1992.

Analizando las gráficas uno y dos observamos que la línea aérea Continental (Continental Airlines Inc.), es la que más pasajeros ha transportado, pero a pesar de ello, ha ido disminuyendo año con año su captación en el mercado, no así American (American Airlines Inc), quien es la segunda en el total del período y que muestra incrementos anuales.

Tabla No. 3.-Pasajeros transportados de México a Estados Unidos por aerolíneas europeas y centroamericanas.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 (1)	T O T A L
Air France	7,731	10,750	12,769	12,649	5,524	49,416
Lufthansa	314	2,540	3,912	3,172	2,265	12,203
Lacsa	3,490	4,550	5,593	6,153	5,871	25,657
T O T A L	11,535	17,840	22,274	21,967	13,660	87,276

Fuente: DGAC/CLAC, Formulario de notificación estadística origen y destino en servicio de transporte regular de pasajeros.

(1) Las cifras corresponden al período Enero-Junio de 1992.

Tabla No. 4.-Pasajeros transportados de Estados Unidos a México por aerolíneas europeas y centroamericanas.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 (1)	T O T A L
Air France	9,034	11,366	13,888	11,839	5,238	51,365
Lufthansa	304	4,282	4,905	3,042	2,549	15,082
Lacsa	5,396	6,391	7,842	10,538	9,409	39,576
T O T A L	14,734	22,039	26,635	25,419	17,196	106,023

Fuente: DGAC/CLAC, Formulario de notificación estadística origen y destino en servicio de transporte regular de pasajeros.

(1) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

Con estas tablas 3 y 4 nos damos cuenta que el transporte aéreo regular de pasajeros que realizan entre México y Estados Unidos las aerolíneas Air France (Francesa), Lufthansa (Alemana) y Lacsa (Costa Ricense), no representa una competencia significativa en este mercado. Es pertinente aclarar, que estas tres líneas aéreas son las únicas que atienden este servicio además de las mexicanas y estadounidenses.

Tabla No. 5.-Pasajeros transportados de México a Estados Unidos por aerolíneas mexicanas.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 *	TOTAL
Mexicana	1424315	1262464	1334073	1046604	549878	5617334
Aeroméxico	144661	202298	336565	498540	188579	1370643
Aerocalifornia	0	0	0	112373	56703	169076
TAESA	0	0	0	4770	4655	9425
T O T A L	1568976	1464762	1670638	1662287	799815	7166478

Fuente.- DGAC/CLAC. Formulario de notificación estadística origen y destino en servicio de transporte regular de pasajeros.

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

Tabla No. 6.-Pasajeros transportados de Estados Unidos a México por aerolíneas mexicanas.

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 *	TOTAL
Mexicana	1546357	1387846	1517592	1143293	570312	6165400
Aeroméxico	244575	206571	358269	452441	232029	1493885
Aerocalifornia	0	0	0	177088	57678	234766
TAESA	0	0	0	5659	13204	18863
T O T A L	1790932	1594417	1875861	1778461	873223	7912914

Fuente.- DGAC/CLAC. Formulario de notificación estadística origen y destino en Servicios de transporte regular de pasajeros.

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

La industria aeronáutica en México en su servicio internacional estuvo atendida hasta 1990 por dos aerolíneas basadas en México D.F., como lo muestran las Tablas 5 y 6. Fue hasta 1991 cuando se iniciaron en este mercado las líneas aéreas Aerocalifornia que tiene su base de operaciones en La Paz, Baja California Sur, México y TAESA (Transportes Aéreos Ejecutivos S.A.), con base en México D.F., esta última se dedicaba al transporte no regular antes de incursionar en el transporte aéreo regular de pasajeros.

Tabla No. 7.-Comparación de pasajeros transportados de Estados Unidos a México entre aerolíneas de ambos países.

Año	Estados Unidos	México	Diferencia	% Dif.
1988	1,730,109	1,790,992	- 60,823	3 %
1989	2,021,360	1,594,417	426,943	27 %
1990	2,076,665	1,875,861	200,804	10 %
1991	2,306,896	1,778,481	528,415	29 %
1992 *	1,162,773	873,223	289,550	33 %
Total	9,297,803	7,912,914	1,384,889	18 %

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

Tabla No. 8.-Comparación de pasajeros transportados de México a Estados Unidos entre aerolíneas de ambos países.

Año	Estados Unidos	México	Diferencia	% Dif.
1988	1,684,117	1,568,976	115,141	7 %
1989	1,986,193	1,464,762	521,431	36 %
1990	1,979,154	1,670,638	308,516	18 %
1991	2,308,979	1,662,287	646,692	39 %
1992 *	1,152,450	799,815	352,635	44 %
Total	9,110,893	7,166,478	1,944,415	27 %

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

Tabla No. 9.-Comparación del total de pasajeros transportados entre Estados Unidos y México por aerolíneas de ambos países.

Año	Estados Unidos	México	Diferencia	% Dif.
1988	3,414,226	3,359,908	54,318	2 %
1989	4,007,546	3,059,179	948,367	31 %
1990	4,055,819	3,546,499	509,320	14 %
1991	4,615,875	3,440,768	1,175,107	34 %
1992 *	2,315,223	1,673,038	642,185	38 %
Total	18,408,689	15,079,392	3,329,297	22 %

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

En estas tablas comparativas podemos notar, en el periodo que analizamos, que las empresas estadounidenses han ido

incrementando su captación de pasajeros transportados por la vía aérea regular en el mercado que se realiza entre México y Estados Unidos

Haciendo un recuento del total de pasajeros que han sido movidos en estos últimos cuatro años y medio entre estas dos naciones, hemos desarrollado el siguiente cuadro:

Líneas Aéreas de :	Total de pasajeros Transportados	%
Europa y Centroamérica	193,299	.57 %
Estados Unidos	18,408,689	54.66 %
México	15,079,392	44.77 %
Total	33,681,380	100.00 %

Con lo que confirmamos que las aerolíneas europeas y centroamericanas no tienen una captación significativa y que las estadounidenses adelantan sobre las mexicanas un 10% del mercado, por lo que asumimos que la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros en Estados Unidos, tiene mucho que ver con esta diferencia.

2.3 El desarrollo de la aviación regular entre México y Canadá.

El transporte aéreo regular de pasajeros entre los dos países es muy débil, a pesar de que la población de Canadá sufre de inviernos extremos y prolongados la actividad aérea comercial no se ha desarrollado en gran medida en el renglón del transporte aéreo regular.

Las líneas aéreas que dan servicio entre estas dos naciones son: la canadiense Canadian (actualmente conectando México D.F. y Toronto, Canadá), la japonesa Japan Airlines (quien en su vuelo Tokio, Japón - México D.F., hace escala en Vancouver, Canadá utilizando una Sta. libertad para desembarcar y embarcar pasaje), la española Iberia (que volaba la ruta Madrid, España - México D.F., haciendo Sta. libertad en Montreal Canadá, pero que en 1992 ha dejado de hacer esta escala y vuela directo) y la mexicana, Aeroméxico (que voló hasta 1988 de Toronto Canadá a México D.F., y que a la fecha no ha reanudado esta ruta), las tablas que mostramos a continuación nos servirán para observar el tráfico aéreo regular tan escaso que se realiza entre México y Canadá.

Tabla No.10.-Pasajeros Transportados de Canadá a México por aerolíneas: 1. Canadian (Canadá), 2. Japan Airlines (Japón), 3. Iberia (España) y 4. Aeroméxico (México)

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 *	TOTAL
Canadian	5,945	5,352	5,132	16,172	8,009	40,610
Iberia	14,153	14,909	22,077	3,512	0	54,651
Japan Airlines	15,336	12,550	11,996	11,459	4,750	56,091
Aeroméxico	4,806	0	0	0	0	4,806
T O T A L	40,240	32,811	39,205	31,143	12,759	156,158

Fuente: DGAC/CLAC. Formulario de notificación estadística origen y destino en servicios de transporte regular de pasajeros.

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

Tabla No. 11.-Pasajeros transportados de México a Canadá por aerolíneas 1. Canadian (Canadá), 2. Japan Airlines (Japón), 3. Iberia (España) y 4. Aeroméxico (México).

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 *	TOTAL
Canadian	5,982	5,138	4,840	14,231	10,080	40,271
Iberia	15,534	13,360	8,313	3,366	0	40,573
Japan Airlines	15,912	12,675	11,165	11,770	5,435	56,957
Aeroméxico	7,377	0	0	0	0	7,377
T O T A L	44,805	31,173	24,318	29,367	15,515	145,178

Fuente: DGAC/CLAC. Formulario de notificación estadística origen y destino en servicios de transporte regular de pasajeros.

(*) Las cifras corresponden al periodo Enero-Junio de 1992.

El mercado del transporte aéreo regular de pasajeros entre México y Canadá, no ha sido muy abundante, ya que como lo muestran las cifras de las tablas 10 y 11, apenas si se ha desarrollado en los últimos años y la aerolínea JAPAN AIRLINES es la que más pasajeros ha transportado, sin embargo ha ido en decremento su captación.

Por otra parte, México desde 1989 ha dejado de operar vuelos regulares hacia ese país y en la actualidad los realiza solamente no regulares, la aerolínea Canadian en cambio señala en 1991 un fuerte incremento en comparación a sus años anteriores, por lo que creemos que también en 1992 lo hará, pues a la mitad de este año ya ha superado el 50% de lo que transportó en su totalidad en el año anterior.

Tabla No. 12 Captación total del mercado de transporte aéreo de pasajeros entre Canadá y México, por las aerolíneas que lo sirven,

Línea Aérea	1988	1989	1990	1991	1992 *	TOTAL	%
Canadian	11,927	10,490	9,972	30,403	18,089	80,881	27
Iberia	29,607	28,269	30,390	6,878	0	95,144	32
Japan Airlines	31,248	25,225	23,161	23,229	10,185	113,048	37
Aeroméxico	12,183	0	0	0	0	12,183	4
T O T A L	84,965	63,984	63,523	60,510	28,274	301,256	100

Fuente: DGAC/CLAC. Formulario de notificación estadística origen y destino en servicios de transporte regular de pasajeros.

(a) Las cifras corresponden al período Enero-Junio de 1992.

Con este breve análisis, hemos visto que la aviación comercial regular entre Canadá y México se ha llevado sin alcanzar el desarrollo que creemos que deberá tener, pues todo el tráfico regular se concentra en las ciudades de Toronto y Vancouver, Canadá, con la ciudad de México.

Por lo anterior, pensamos que no han sido explotadas por líneas regulares otras ciudades que podrían ser atractivas, como por ejemplo Winnipeg o Calgary que son poblaciones con un buen número de habitantes y que para venir a México se ven obligados a efectuar conexiones en Estados Unidos, con lo que se pierde un mercado para las aerolíneas mexicanas, ya que con la desregulación de rutas y tarifas, las aerolíneas estadounidenses son las que cautivan a los canadienses por lo bajo de los precios que ofrecen, como consecuencia de la competencia que se da entre las líneas aéreas de Estados Unidos.

3. Los resultados de la liberalización

La liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros, trajo consigo una serie de repercusiones económicas que afectaron de diferente manera a las líneas aéreas de Estados Unidos, Canadá y México. Aún cuando la liberalización se dió en diversas fechas en las tres naciones, el impacto financiero se ha reflejado en algunas aerolíneas positivamente y en otras negativamente al extremo de llevarlas a la quiebra.

En este capítulo haremos un análisis selectivo de algunas líneas aéreas estadounidenses, ya que sería demasiado extenso el analizar cada una de las que en Estados Unidos existe.

Con respecto a las canadienses, aunque son varias aerolíneas, solamente dos son de importancia internacional al igual que en México donde también se cuenta con varias empresas, pero sólo dos importantes en transporte regular de pasajeros a nivel internacional en el sector del transporte aéreo regular de pasajeros.

3.1 La situación económica de las líneas de Estados Unidos de América.

En el mes de abril de 1992 en Estados Unidos había las siguientes líneas aéreas de transporte aéreo regular de pasajeros:

1.-Las que son consideradas como principales o las más grandes, con rutas domésticas e internacionales (Incluyendo Transatlánticas).		
American America West Continental	Delta Northwest Southwest	TWA United USAir
2.-Las denominadas nacionales que cubren rutas domésticas e internacionales. (Sin llegar a realizar Vuelos Transatlánticos)		
Air Wisconsin Alaska Airlines Aloha	Hawaiian Horizon Midwest Express	Tower Air West Air
3.-Están también las que se llaman regionales y alimentadoras, que suman más de ciento cincuenta y entre las que destacan las siguientes por el mayor número de pasajeros transportados en 1992 :		
Atlantic Southeast Business Express Braniff Comair	Express Airlines I Mesa Metro Airlines	Simmons Sky West Trans States

Fuente: Revista, Air Transport World, "Commuter/Regional Statistics, Facts & Figures", U.S.A. p.p.116 - 121, Octubre, 1992.

Como lo comentamos al inicio de este Capítulo, se requería desarrollar un trabajo especial para mostrar la situación de cada una de las líneas aéreas que operan con nacionalidad estadounidense, para nuestra investigación tomamos exclusivamente a las aerolíneas regulares que hacen vuelos entre Estados Unidos y México, poniendo especial atención en aquellas que tienen mayor captación en este mercado, como

son; American, Continental y United, las cuales, además son una muestra representativa de las grandes compañías de Estados Unidos.

En Junio de 1992, existía el siguiente cuadro de rutas entre Estados Unidos y México, atendido por las tres aerolíneas estadounidenses que tomaremos como muestra:

Línea Aérea	Par de Ciudades	
American	Acapulco Cancún Cancún Cancún Guadalajara Guadalajara México México México Monterrey Puerto Vallarta	Dallas F.W Dallas F.W Miami Raleigh Dallas F.W Los Angeles Chicago Dallas F.W Miami Dallas F.W Dallas F.W
Continental	Acapulco Cancún Cancún Chihuahua Cozumel Del Bajío Guadalajara Mérida México México México México México México Monterrey Puerto Vallarta	Houston Houston Nework Houston Houston Houston Houston Houston Houston Houston El Paso Newark San Antonio San Diego Houston Houston
United	Cancún México México México México México México	Chicago Chicago Los Angeles Miami Orlando San Francisco Washington

3.1.1 Casos muestra: American Airlines Inc. (American). Hemos seleccionado a estas tres aerolíneas, para dar una muestra representativa de la situación económica en que se encuentran las líneas aéreas en Estados Unidos, las tablas que más adelante presentamos nos ayudarán a ver con sencillez cuál ha sido la productividad de cada una de ellas.

Es conveniente aclarar que los datos que se refieren al año de 1992 corresponden hasta el mes de Junio de este año, ya que son los últimos datos que da a conocer el Departamento de Transporte (DOT) de los Estados Unidos.

Comenzaremos por ver la situación de American Airlines Inc., que comercialmente se hace llamar únicamente "American", las siguientes tablas resumen sus resultados financieros y estadísticos en el periodo que nos ocupa:

Tabla No 13.-Posición financiera de American, de 1988 al 30 de Junio de 1992. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	8,550,586	7,749,591	800,995	449,445
1989	9,960,947	9,230,151	730,796	423,100
1990	11,008,677	10,940,704	67,973	(76,777)
1991	12,098,076	12,080,570	17,506	(165,422)
1992	6,665,953	6,535,282	150,671	(8,678)

Fuente: U.S. DOT "Posición por ingresos totales de operación" Revistas Air Transport World, U.S.A. Octubre de 1989, 1990, 1991, 1992 y Febrero 1992.

Tabla No. 14.-Estadísticas de American de 1988 al 30 de Junio de 1992.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	468	78,676	64,310	63.5 %	66,770
1989	500	85,137	72,383	63.8 %	75,470
1990	552	93,844	66,397	61.5 %	82,655
1991	622	106,828	75,925	61.7 %	88,000
1992	682	117,133 *	39,804	60.6 %	119,100

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1989, 1990, 1991, 1992 y febrero de 1993

* Cantidad Estimada ya que al cierre de este trabajo se desconocían estos números.

En 1988 American fue nombrada la aerolínea del año por la revista internacional "Air Transport World", la cual goza de amplio prestigio mundial, y dicho nombramiento para American fue debido principalmente a los altos ingresos que obtuvo por la transportación y servicios otorgados a pasajeros.

Como consecuencia del efectivo recibido, pagó las mejores utilidades que se habían dado hasta entonces por una aerolínea a sus empleados, (26) asimismo invirtió en nuevos equipos con lo que aumentó su flota, en este año logró un factor de ocupación, que está por encima del punto de equilibrio que se requiere en una empresa para su permanencia en el mercado (Generalmente se dice que debe ser el 50% de factor de ocupación).

(26) Véase, Air Transport World "World Airline Report 1988", Air Transport World, U.S.A., p.p. 179-224, Junio, 1989.

Es importante señalar que 200 de los aviones que tenía en servicio eran arrendados, lo que le ocasionaba que pagara de rentas por ellos \$ 441.7 millones de dólares (27) , lo que le representaba casi el 5% de sus ingresos de operación, lo cual fue de gran ayuda, pues no hizo desembolsos mayores comprando equipos que no le hubieran permitido tener utilidades.

Cuando inició la desregulación en 1978, American era de las peores aerolíneas posicionadas en el mercado, con altos costos, aviones viejos y poca presencia internacional, con la designación de Robert Crandall en 1980 como Director General, inició una estabilidad financiera que le permitió un crecimiento sostenido, pues desde 1983 obtuvo utilidades en su operación (Dólares: 281 millones en 1983, 368 millones en 1984, 536 millones en 1985, 410 millones en 1986 y 461 millones en 1987). (28)

American continuó su ascenso en 1989, aunque logró una considerable utilidad, no obtuvo los resultados del año anterior debido a: las alzas en el costo del combustible que de 52.40 de dólar por galón en 1988 pasó a 59.30 en 1989, a que no recibió el número de aviones que esperaba para expandir sus rutas y a la continua baja de tarifas iniciada con la desregulación en 1978, pues aún transportando

(27) Véase, Flint, Perry, "Leased out", Air Transport World, U.S.A., p.p. 65 - 66, Julio, 1991

(28) Véase, Henderson, Danna, "American is biggest where it counts most", Air Transport World, U.S.A., p.p. 21 y 22, Agosto, 1987.

más pasajeros que en 1988 no realizó los mismos ingresos, ya que además tuvo que pagar 621.9 millones de dólares por 220 equipos arrendados.(29) También en esta época American compró el 7.5% de las acciones de Air New Zealand, aerolínea de Nueva Zelanda, que al ser privatizada por su gobierno, adquirieron acciones: Qantas de Australia, Japan Airlines de Japón y American Airlines de Estados Unidos.

Al igual que para otras líneas aéreas, 1990 no fué un buen año para American, puesto que dio inicio una recesión que puede durar más años todavía, según lo dijo su Director General Robert Crandall "los resultados de 1990 reflejan el impacto adverso en todas las aerolíneas, del incremento en los precios del combustible y la pérdida de tráfico, debido a la lenta economía y a la gravemente enferma práctica de tarifas" (30) además American sufrió el emplazamiento a huelga de la asociación de pilotos (la cual resolvió favorablemente), así como también invirtió 400 millones de dólares en una base de mantenimiento en Tulsa, Oklahoma, 250 millones en ampliaciones a sus instalaciones en su centro ubicado en el aeropuerto de Dallas/Ft. Worth, adquirió las rutas de latiamérica que tenía Eastern Airlines, además de Miami a Madrid y de Toronto a Tampa y Miami, pagando por ellas 349 millones de dólares, asimismo compró a TWA las

(29) Véase, Flint, Perry, "Leased out", Air Transport World, U.S.A., p.p. 66, Julio, 1991.

(30) Véase, Air Transport World, "U.S. Majors", Air Transport World, U.S.A., p.p. 178 y 179, Junio, 1991.

rutas del Atlántico; de Londres a Nueva York, Los Angeles, Boston, Filadelfia, Chicago, Baltimore y San Luis Missouri, (31) pagando por ellas 195 millones de dólares, todo esto se reflejó al final del ejercicio como pérdida. (32)

En este año, arrendaba 315 aviones pagando 788.2 millones de dólares por ellos, (cuando había presupuestado pagar 441.2 millones).

La Guerra del Golfo Pérsico fue el inicio del peor año que haya tenido la industria aeronáutica, 1991; principalmente en el transporte internacional de pasajeros, debido al temor al terrorismo, lo que provocó la resistencia del consumidor a viajar, seguida también de los altos precios del combustible durante esta guerra, el financiamiento para la compra de aviones fue más difícil de conseguir, las compañías aéreas disminuyeron sus pedidos de nuevos aviones (American canceló sus pedidos de 104 de diferentes tipos) y se desplomaron las ventas de los aviones viejos. (33)

American aprovechó la disminución de la actividad de sus aviones, para someterlos a mantenimientos mayores y reestructuró sus tarifas bajando los precios, así como eliminando descuentos y no reembolsos y poniendo un cargo

(31) Ibidem, p. 178

(32) Véase, Air Transport World, "American moves south, east, and north", Air Transport World, U.S.A., p. 6, febrero, 1990.

(33) Véase, Aviación, Situación actual de la Aviación Mundial", Aviación, México, p. 13, mayo-junio, 1992.

de 25 dólares a casi cualquier cambio que se hiciera en boletos expedidos, con lo cual American ahorraría 25 millones de dólares al año que le costaba la administración de cambios en boletos. (34)

Los vuelos internacionales de American Airlines, durante la primera mitad del año se vieron ocupados solamente en un tercio del total de las aeronaves debido, como lo mencionamos antes, al temor de ser derribados o secuestrados o que se pusieran bombas para explotar en vuelo (35), en Kuala Lumpur, Malasia, se registró una explosión causada por una bomba en las oficinas de American, lo que obligó más a extremar las medidas de seguridad, con lo que también disminuía el tráfico de pasajeros internacionales.

Otro aspecto que afectó la Guerra del Golfo Pérsico en las líneas aéreas estadounidenses, fue la puesta en marcha del programa de Reserva de la Aviación Civil que se activó en agosto 17 de 1991, en el cual American debía contribuir con 17 equipos del tipo Boing 767-200 para ser usados en evacuaciones de enfermos y heridos (36), con lo que desde entonces se vió mermada su flota aérea.

(34) Véase, Air Transport World, "Another worst year ever", Air Transport World, U.S.A., p.p. 64-134, Junio, 1992.

(35) Véase, Mcguire, Frank, "Gulf crisis Triggers security step-up", Air Transport World, U.S.A., p.p. 57-58, Marzo, 1991.

(36) Véase, Nelms, Douglas, "Answering the Call", Air Transport World, U.S.A., p.p. 68 y 69, Octubre, 1990.

Según declaraciones del Director General Robert Crandall, los costos se han elevado; de los aviones, del mantenimiento, de las comisiones a las agencias de viajes, los salarios y prestaciones de los empleados y también las reclamaciones de los clientes por las demoras que se tienen como resultado de aerovías y aeropuertos congestionados, todo esto ha llevado a los ejecutivos de American a cuestionar el valor y eficiencia de sus recursos, ya que la aparente indiferencia colectiva de las consecuencias adversas de las políticas que el gobierno emite le sorprende, pues dice "La industria aeronáutica provee empleo en Estados Unidos a más de 550,000 personas directamente y a cientos de miles de otros trabajos, la aviación es la llave componente de negocios más grande del mundo que sirve a viajeros y a la industria turística". (37)

A pesar del difícil año que enfrentó American, tuvo utilidades en su operación más no así en su ejercicio anual que resultó con pérdida, no obstante, continuó su crecimiento, incluyendo para entonces 347 equipos arrendados.

Se espera que el año 1992 sea similar en resultados al anterior, los números que logramos obtener corresponden hasta el 30 de junio de 1992, que son los registrados en el Departamento de Transporte (DOT), de Estados Unidos. A principio de este año se escribió mucho sobre una posible

(37) Véase, McKenna, James T., "Crandall Blast U.S. Policies that bolster Failing Carriers", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p.32 y 33, Septiembre 30, 1991.

alianza de American con Canadian, lo cual hace suponer que con ello controlarían el mercado de América del Norte y Latinoamericano, solo falta que a Canadian le autorice el gobierno de Canadá, para que deje el sistema de reservaciones que comparte con Air Canada y se una al de American.

La reestructuración de tarifas que hizo American fue muy atractiva para el público, pues sólo dejó cuatro tipos diferentes de precios y con bajas de 20% y 50% en cada una de ellas en relación a las que en ese momento existían, (38) con esta medida se espera que el resultado anual redunde en un aumento de ingresos por operación de 300 a 350 millones de dólares más que el año anterior.

Además, American ha instrumentado un plan para reducir costos consistente en: reducción de tiempo para que los clientes confirmen sus reservaciones, reducir los tiempos de capacitación de sus agentes de ventas, reducir los alimentos no utilizados, reducción del personal que provee los alimentos, reducir el inventario de refacciones y aumentar la utilización de sus equipos (39). Así como estas medidas, también se ha buscado la automatización para reducir costos principalmente en los sistemas de reservaciones.

Debido a la puesta en práctica de tarifas sumamente bajas de American, diversas aerolíneas se quejaron ante el Departamento

(38) Véase, Air Transport World, "AMR's New Fare Structure; a Plea for Sanity", Air Transport World, U.S.A., p.p. 9 y 10, Mayo, 1992.

(39) Ibidem p. 73.

de Transporte de Estados Unidos, entre ellas America West, de que con esos precios lo que pretendía American Airlines era que las empresas no tan fuertes como ella quebraran y esto lo consideraban ilegal, sin embargo, su protesta no procedió, pues la desregulación permitía esta "guerra de tarifas".(40)

La recesión económica que se dejó sentir en el segundo semestre de 1992, obligó a American a reestructurar sus operaciones y cerró sus centros distribuidores de San José California, Nashville Tennessee y Raleigh/Durham North Carolina, no así en otras rutas donde incrementó de 10% a 20% sus tarifas (41), en los mercados que no tenía competidores, no obstante, las aerolíneas en quiebra han sido las más agresivas en esta "guerra de tarifas", pues en ocasiones bajan los niveles de tarifas a tal grado que las que no están en quiebra no pueden igualarlas, por lo que, el director de American, Robert Crandall señala que "El congreso debería modificar las leyes de quiebra, que han funcionado negativamente en la industria aeronáutica", (42) además, el mismo Crandall dice que no es posible que se cobre lo mismo por vuelos de la misma distancia que en uno de los casos es directo y en otro con escalas o conexiones, ya que los costos de operación no son iguales.

(40) Véase, Fotos, Christopher, "American's fare cuts fuel attacks on transportation policy", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p.40 y 41, Junio 15, 1992.

(41) Véase, Mckenna, Eduard L. "U.S. Carriers Attempt Fare Increases in Effort to Regain Profitability", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Agosto 24, 1992.

(42) Véase, Tait, Nikki, "Proseguirán las fusiones de Aerolíneas Estadunidenses", Excelsior, México, Sección Financiera, p.p. 1 y 8, Septiembre 9, 1992.

Como consecuencia de la "guerra de tarifas" en la segunda parte de 1992 se tuvieron las tarifas más bajas registradas en los últimos 12 años, así que, American espera terminar el año con pérdidas.

Es conveniente mencionar que a principios de 1993, American adquirió el 33% de las acciones de Canadian Airlines International y dado que ambas vuelan de Canadá y Estados Unidos a México, pueden representar mayor competencia para las mexicanas, esto señaló el Gerente General de Canadian en México, Carlos Aceves y Rocha. (43)

Veamos ahora la situación que ha tenido y en la que se encuentra United Air Lines Corporation, nombrada comercialmente como United.

(43) Véase, Duran, Jaime, "El futuro de la aviación comercial, las alianzas: Aceves", Excelsior, México, sección A, p. 5, Enero 17, 1993.

3.1.2 United Air Lines Corporation (United).

United, al igual que American es una de las principales líneas aéreas de Estados Unidos, fundada en el año de 1926.(44) Ha mantenido un crecimiento constante desde entonces y en la actualidad está dentro de las tres aerolíneas más grandes de Norteamérica.

A continuación presentamos dos Tablas en las que podremos observar y comparar la situación que ha tenido United en el periodo que nos ocupa:

Tabla No 15.-Posición financiera de United, de 1988 al 30 de Junio de 1992. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	8,796,352	8,127,785	668,567	447,672
1989	9,641,888	9,185,032	456,855	358,088
1990	10,956,059	11,010,310	(54,252)	95,755
1991	11,660,131	12,150,737	(490,606)	(335,344)
1992	6,036,415	6,242,577	(206,162)	(173,614)

Fuente: U.S. DOT "Posición por ingresos totales de operación" Revistas Air Transport World, U.S.A. Octubre de 1989, 1990, 1991, 1992 y Febrero 1993.

(44) Véase, Woolsey, James, "What Big Can Do", Air Transport World, U.S.A., p.p. 24-29, febrero, 1993.

Tabla No. 16.-Estadísticas de United de 1988 al 30 de Junio de 1992.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	408	62,741	56,372	67.9 %	68,500
1989	429	73,553	54,951	66.6 %	71,170
1990	462	82,707	57,612	66.2 %	75,025
1991	486	91,202	62,041	66.3 %	81,242
1992	536	100,584 *	30,273	64.2 %	89,600*

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1989, 1990, 1991, 1992 y febrero de 1993

* Cantidades estimadas ya que al cierre de este trabajo se desconocían estos números.

United ocupó el segundo lugar en ingresos y se convirtió en la segunda aerolínea en importancia en Estados Unidos en 1988 sólo superada por American Airlines. También United rentaba equipos, en el total que se muestra en nuestra Tabla de estadísticas están incluidos del tal manera, que en 1988 arrendaba 83 aviones lo que representaba el 3.1% de sus ingresos (45) que no afectaba en gran medida sus utilidades.

Desde el inicio de la desregulación en 1978 a 1987, United había sido rentable en tres ocasiones en 1978, 1983 y 1984, y lo hizo nuevamente en 1988 bajo el mando de su Director General Stephen Wolf, debemos mencionar que el éxito que alcanzó este año se debió en parte a que más del 85% de sus (45) Véase, Flint, Perry, "Leased Out", Air Transport World U.S.A., p.p. 65 y 66, Junio, 1991.

equipos eran propios lo que le permitía mantener un flujo constante de efectivo que otras líneas aéreas no tenían.

Los ingresos por operación continuaron positivos para United en 1989, a pesar de haber sufrido en este año dos accidentes donde hubo pérdidas humanas y materiales, asimismo incrementó el número de aviones arrendados a 150 gastando 425.8 millones de dólares en renta lo que significó el 4.3% de sus ingresos; además de los accidentes, sufrió fuertes daños en sus instalaciones de mantenimiento en San Francisco y Charleston debido a un temblor y a un huracán respectivamente, lo que le causó graves pérdidas.

Debido principalmente a la guerra de tarifas, el incremento en el costo del combustible y a los efectos de una economía débil, en 1990 sus utilidades netas bajaron considerablemente y tuvo pérdidas de operación, aún con un aumento del 5% de pasajeros transportados.

Asimismo, mantuvo en arrendamiento 203 aviones del total de su flota lo que le costó 639.7 millones de dólares en pagos por la renta de estos equipos. En este año United se perfilaba como una de las más grandes aerolíneas de Estados Unidos, pues tenía más de 168 aviones ordenados y compró diversas posesiones que habían sido de Eastern Airlines en Chicago, como refacciones, hangares y salas en el aeropuerto O'hare en esta ciudad.

"El año de 1991 fué muy triste para United", (46) así lo describió su Director General Stephen Wolf, lo anterior, debido a las fuertes pérdidas de operación y netas que sufrió en este ejercicio, a pesar de que sus ingresos fueron mayores que el año de 1990 en un 5.7% . Sus equipos arrendados solo aumentaron en 11, es decir llegó a 214.

Los gastos que más le afectaron fueron el pago de beneficios contractuales de los empleados, la compra a Pan Am de sus rutas a Londres y Latino América (pagando por ellas 535 millones de dólares) para volar desde diversas ciudades de Estados Unidos. Asimismo invirtió en el sistema de reservaciones "Galileo" del cual posee el 38% de las acciones, y completó la adquisición de Air Wisconsin a la que rescató de una potencial quiebra (47) .

Antes de que United adquiriera las rutas de Pan Am a Londres, United unicamente volaba a Frankfurt y París, mismas que le redituaron 90.8 millones de dólares en 1990 y con las nuevas rutas de Pan Am logró generar 550 millones de dólares de ingresos en un año completo de servir las (48)

También la repercusión de la Guerra del Golfo Pérsico mermó sus ingresos, ya que aunque transportó más pasajeros que el

(46) Véase, Air Transport World, "World Airlines Report, 1991", Air Transport World, U.S.A., p.140, Junio, 1992.

(47) Ibidem. p. 140.

(48) Véase, Flint, Perry, "Action on the North Atlantic", Air Transport World, U.S.A., p.p. 22-28, Junio, 1991.

año anterior, sus tarifas fueron muy bajas, para contrarrestar la resistencia de la gente a volar por el miedo hacia los actos terroristas.

United a finales de 1991 servía 166 ciudades dentro y fuera de Estados Unidos, además su afiliada Regional United Express atendía 69 ciudades, contando con centros de distribución de vuelos (Hubs) en los aeropuertos de: O'Hare en Chicago, Stapleton en Denver, Honolulu, San Francisco y Dulles en Washington, con más de 898 vuelos diarios saliendo de estos centros (49) con lo que domina en estas ciudades el transporte aéreo regular de pasajeros.

En 1992, también ha tenido que erogar fuertes sumas de dinero en inversiones, una de ellas ha sido de 800 millones de dólares, para construir una base de mantenimiento para sus equipos en Indianapolis, la cual espera terminar para noviembre de 1993 en su primera fase y concluir en su totalidad para el año 2004.

Otra de las inversiones que ha realizado, consistió en la compra de equipos de comunicación que se han instalado en los aviones para tener control de las posiciones aéreas en que se encuentran, vía satélite.

(49) Ibidem, p.p. 24-29.

A finales de 1992 United anunció que dará de baja temporal a 2,800 empleados de puestos gerenciales y administrativos y no serán contratados 1,900 que se tenían presupuestados para 1993, además, ha reducido 5% el salario de gerentes y se ha reducido un 10% las prestaciones de los directores. Asimismo, reducirá sus vuelos domésticos y cancelará sus planes de nuevas rutas internacionales, 40 de sus aviones serán retirados antes de lo previsto y está en negociaciones con Boeing para retrasar la adquisición de nuevos equipos. (50) Todo esto lo hace debido a la lenta recuperación económica que se espera en los Estados Unidos.

En lo que respecta a su actividad en México, ésta se incrementó a partir de enero de 1992, con la compra de las rutas de Pan Am., a tal grado que ha creado un pequeño centro de distribución de vuelos en la ciudad de México, pues a enero de 1993, operaba 16 vuelos diarios saliendo de México a diferentes puntos en Estados Unidos y no hay que olvidar que durante la Guerra del Golfo Pérsico para las líneas aéreas estadounidenses, el mercado latinoamericano fue el único que no mostró un declive importante, ya que el pasajero consideraba de menor riesgo viajar a esta zona del mundo, por lo que, United aprovechó los convenios bilaterales que Estados Unidos tiene con México, que como hemos visto en este capítulo tienen amplio margen de comercialización para sus vuelos.

(50) Véase, Ott, Washington, "Massive airlines losses force Draconian cuts", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 30 y 31, Enero 11, 1993.

La guerra de tarifas producto de la desregulación ha ocasionado que United haya instrumentado un plan para reducir costos, como lo mencionamos en párrafos anteriores, pero además busca tener fluidez para hacer frente a las deudas que ha adquirido en su rápido crecimiento, durante 1992 se ha financiado con créditos revolventes (51), de 600 millones de dólares para poder renovar sus equipos. (52)

Después de 14 años de desregulación del transporte aéreo regular en Estados Unidos, lo que más preocupa a United es la penetración que han iniciado en el mercado mundial las aerolíneas europeas y un caso muy especial lo es la alianza que están negociando USAir de Estados Unidos con British Airways de Gran Bretaña, que harían una poderosa combinación que ha puesto a pensar a las tres grandes de Estados Unidos (53), American, Delta y United.

United, dedica 13 de sus 536 aviones exclusivamente a México para cubrir los 17 vuelos que ofrece diariamente entre México y Orlando, Washington, San Francisco, Los Angeles, Miami, Chicago y Denver, así como de San José del Cabo a Washington. "Confiado en que el tráfico de pasajeros y carga entre México

- (51) Crédito revolvente.-Se refiere a una línea de crédito que autoriza una institución bancaria, el cual con un monto límite podrá ser utilizado constantemente mientras se esté pagando, siempre que no rebase el límite fijado.
- (52) Véase, Ott, James, "Airline Fiscal Morass Erases Profits and Crimps Fleet Plans", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 36-38, Abril 6, 1992.
- (53) Véase, Castro, Janice, " Air Wars", Time, U.S.A., p.p. 46 y 47, Noviembre 23,1992.

y Estados Unidos se incrementará considerablemente como resultado de la firma del TLC", (54) esto lo afirmó su Director General en México, Mark Schwab.

(54) Véase, Unomásuno, "Sufre importantes pérdidas United Airlines", Unomásuno, México, quinta sección, p.5, febrero 7, 1993.

3.1.3 Continental Airlines Incorporated (Continental).

El caso de esta línea aérea no se parece a las dos que hemos visto hasta ahora, ya que no figura entre las más prominentes de Estados Unidos, pues ya ha estado en dos ocasiones bajo el capítulo 11 de la ley de quiebras de ese país y actualmente continúa bajo la protección de la misma.

Veamos cómo se ha desarrollado esta aerolínea en el período objeto de nuestro estudio.

Tabla No. 17.-Posición financiera de Continental de 1988 al 30 de Junio de 1992. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	4,553,349	4,467,887	83,462	(315,520)
1989	4,944,223	4,788,009	156,217	3,059
1990	5,202,254	5,444,043	(241,815)	(1,236,387)
1991	5,283,494	5,552,639	(269,145)	(340,915)
1992	2,598,725	2,703,789	(105,064)	(109,529)

Fuente: U.S. DOT "Posición por ingresos totales de operación" Revistas Air Transport World, U.S.A. Octubre de 1989, 1990, 1991, 1992 y Febrero 1993.

Como podemos observar, solo en 1989, logró números positivos no muy importantes, pero cuando menos no reflejó pérdidas, veamos ahora algunas estadísticas que nos ayudarán a mostrar su comportamiento dentro de la industria aeronáutica.

Tabla No. 1B.-Estadísticas de Continental de 1988 al 30 de Junio de 1992.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	334	50,374	37,861	66.6 %	35,649
1989	329	49,714	35,660	62.0 %	33,000
1990	340	52,496	36,204	60.9 %	33,000
1991	350	54,683	37,834	62.9 %	35,000
1992	350 *	54,683 *	19,130	63.6 %	35,000*

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1989, 1990, 1991, 1992 y febrero de 1993

* Cantidades estimadas ya que al cierre de este trabajo se desconocían estos números.

Continental es parte de un grupo de empresas unidas bajo la denominación Texas Air Corporation y desafortunadamente para su causa el año de 1988 reportó pérdidas netas de más de 300 millones de dólares con lo que continuó en su línea descendente del año anterior en que también había tenido pérdidas de más de 250 millones de dólares. Uno de los motivos de sus déficits, se a debió que, al quebrar Eastern Airlines, Continental la adquirió, pero con ella también las deudas que ésta tenía.

Durante ese año su condición financiera se vió poco boyante, por lo que tuvo que recurrir a préstamos que le fueron otorgados por el grupo Texas Air Corp. y por Eastern Airlines subsidiaria del mismo grupo lo cual le permitía mantener

liquidez, además redujo sus vuelos en uno de sus centros de distribución como lo es Denver, Co. en un 20% y también lo hizo a nivel mundial en un 7%. (55) Los 220 equipos que arrendaba le causaron rentas por pagar de 523.7 millones, lo que representó el 11.2% de sus ingresos.

Las deudas que había contraído por más de 2 mil millones de dólares le generaron intereses de 298 millones de dólares en 1988, mismos que contribuyeron a reflejar los pobres resultados obtenidos en ese año.

En 1989 un factor que afectó sus ingresos fue el incremento de sueldo que tuvo que hacer a las tripulaciones (pilotos, primeros oficiales, sobrecargos, e ingenieros de vuelo), ya que dentro de las aerolíneas principales en Estados Unidos, era quien pagaba los más bajos salarios (56) y debido a ello tenía una fuerte rotación de personal en este importante departamento.

A pesar de que Texas Air Corporation, tuvo pérdidas en su economía global, estas no fueron causadas por su filial Continental Airlines, ya que aunque hubo de cumplir con muchos compromisos económicos, al final del año mostró números positivos en sus estados financieros con una utilidad

(55) Véase, Air Transport World, "26th. Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A p.p 81-222, Junio, 1989.

(56) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p. 8 Y 9 , Mayo, 1989.

neta de más de 3 millones de dólares.

La cantidad de sus equipos disminuyó a 329 y se incrementó a 238 los arrendados, por los que pagó 619.1 millones de renta que fue el 12.3% de sus ingresos (57), es notable que el número de pasajeros que transportó fue menor que el año anterior y que sus empleados disminuyeron en más de 2,500, no obstante según su Director General Frank Lorenzo, se obtuvieron números negros debido "al mayor énfasis puesto a la calidad del producto durante el año". (58)

A partir de 1990 empezó el declive de Continental Airlines que lo llevó a su segunda entrada al Capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos, situación por la que ya había pasado en 1983.

El Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos de América es aplicado por el tribunal de quiebras o bancarrota (Bankruptcy Court), que en estos casos tiene carácter federal y su jurisdicción más allá del estado donde se ubican. La empresa que solicita acogerse a tal ley y a la renegociación de sus deudas que en ella se prevé, debe presentar al juez sus balances y al mismo tiempo un plan de viabilidad que contemple un programa de pagos a sus acreedores.

(57) Véase, Flint Perry, "Leased Out", Air Transport World, U.S.A., p.p. 66, Julio, 1991.

(58) Véase, Air Transport World, "U.S. majors", Air Transport World, U.S.A., p.p. 158 y 159, Junio, 1990.

Automáticamente las deudas quedan congeladas y es el juez el que estima la viabilidad o no del plan presentado, puede asimismo, discrecionalmente, determinar cuantas medidas estime necesarias para la buena marcha de la compañía, venta de activos, regulación de personal e incluso nombramiento de administradores si la gestión lo requiere. Una vez aprobado el plan, el propio tribunal sigue velando por su cumplimiento, introduciendo las medidas que vayan precisándose. A los acreedores se les da audiencia si lo solicitan y se les deja alegar lo que estimen conveniente en defensa de sus intereses, si consideran que el acuerdo es lesivo para los mismos. No obstante, es el juez el que aprueba el plan de pagos y vigila su cumplimiento. (59)

Como otras aerolíneas, a raíz de la desregulación tuvo que luchar en la guerra de tarifas al tiempo en que el costo del combustible se incrementaba en una recesión económica difícil de superar. Asimismo, en agosto de 1990 dejó la Dirección General Frank Lorenzo y fue asumida por Hollis Harris quien prestaba sus servicios en Delta Airlines.

Durante la época de Frank Lorenzo, la economía en Estados Unidos al mando del presidente Ronald Reagan mostraba cómo hacer largas deudas, agregando a la deuda nacional más de mil millones de dólares, con lo que excedió el total de su predecesor James Carter y la misma política siguió con el

(59) Véase, Tena Paz, Santiago, "La agonía de los gigantes", Avion Revue, España, p.p. 40 y 41., Abril, 1992.

presidente George Bush, así que las deudas que Lorenzo adquiriría para las líneas aéreas (Continental e Eastern), con las negociaciones laborales, sindicales y renta de equipos, no eran mal vistas. (60)

Los aviones arrendados aumentaron a 245 lo que consumía el 12.5% de los ingresos de la compañía, es decir 662.7 millones de dólares (61); lo que significaba que solo el 28 % de sus equipos eran propios, situación que evidentemente no le favoreció.

Después de que el consejo de administración había rechazado declarar la quiebra en octubre, argumentando que con la emisión y venta de acciones podrían sobresalir de la crisis, no obstante de haber llevado a cabo este recurso, las pérdidas superaron a los ingresos, con lo que sus obligaciones (deudas) aumentaron y no pudo evitar que en diciembre se declarara la quiebra y se acogió al Capítulo 11. (62) Cuando esto sucedía, Continental servía 161 ciudades en Estados Unidos, con centros de distribución (Hubs) en Houston (donde tiene sus oficinas generales), New York, Denver, Cleveland, Guam y Honolulu, así como 55 destinos internacionales en Asia, Europa, Centro y Sur de América incluido el Caribe. Es pertinente señalar que Continental

(60) Véase, Woulsey, James P, "Say Goodbye, Frank", Air Transport World, U.S.A., p.p.23, Octubre, 1990.

(61) Véase, Flint, Perry, "Leased Out", Air Transport World, U.S.A., p.p. 66, Julio, 1991.

(62) Véase, Feldman, Joan M. "The Calamities of Continental", Air Transport World, U.S.A., p.p 48-56, Octubre, 1991.

cuenta con filiales regionales con más de 102 aviones y se denominan: Continental Express, Bar Harbor, Britt y Rocky Mountain.

En abril de 1991 el entonces director general Hollis Harris anunció que los esfuerzos para vender toda o parte de la aerolínea habían sido rechazados, propuesta que había hecho para según él "evitar que Continental siguiera a Eastern a una liquidación total de la empresa". (63)

Como parte de los planes para sacar a Continental de su crisis económica, se decidió cambiar la imagen, así que modificó su logotipo y pintó de diferente color a los aviones e inició pláticas con tres grandes compañías y dos grupos de inversionistas para tratar de captar aportaciones nuevas de capital. (64)

En Continental, al igual que en otras aerolíneas estadounidenses la Guerra del Golfo, también causó la baja de pasajeros, pues como lo dijo el director de Japan Airlines, Mitsuo Ando, "La Operación Tormenta del Desierto, fue rápidamente seguida por la operación pasajeros desertando" (65). Con lo que, afirmaba que la guerra era el principal motivo de la poca captación de ingresos de las líneas aéreas

(63) Véase, Air Transport World, "U.S. Majors", Air Transport World, U.S.A., p.p. 179, Junio, 1991.

(64) Véase, Air Transport World, "At Presstime...", Air Transport World, U.S.A., p. 6, Junio, 1991.

(65) Véase, Air Transport World, "Another Worst Year Ever", Air Transport World, U.S.A., p.p. 64-79, Junio, 1992.

regulares a nivel mundial, por lo tanto, para las aerolíneas de Estados Unidos aunado a la recesión económica por la que atraviesa, se convirtió en el peor año que han sufrido.

La empresa recortó 890 empleados, incluyendo ejecutivos de alto nivel y recortó salarios a los gerentes, paró por completo en tierra 22 aviones y redujo en un 6% sus vuelos regulares, en agosto dejó Hollis Harris la Dirección General y se nombró en su lugar a Robert R. Ferguson quien vino a ser el noveno director en nueve años (66) , con lo que podemos observar la inestabilidad en que se ha venido desarrollando la empresa.

En cuanto a los equipos arrendados, Continental llegó a un acuerdo con los arrendadores para diferir los pagos y reducir las rentas a partir de la quiebra y se le concedió un plazo de 2 a 3 años para pagar los saldos vencidos, además los arrendadores cooperaron para modificar los interiores (gabinets, cocinas, baños) y los exteriores (pinturas, apariencia, etc), para ofrecer mejor servicio a los pasajeros de negocios y de esta manera incrementar las tarifas. (67)

Para allegarse fondos, Continental vendió a American las rutas de Seattle-Tokio y Miami-London, por las que recibió 242.5 millones de dólares, con los que hizo frente a sus

(66) Véase, Feldman, Joan M, "The Calamities of Continental" Air Transport World, U.S.A., p.p. 48-56, Octubre, 1991.

(67) Ibidem, p. 50.

obligaciones inmediatas (68), también vendió la parte que le correspondía del sistema de telecomunicaciones "System One" a la empresa Electronic Data Systems (EDS) en 35 millones de dólares, sin embargo, esta operación no ha sido aprobada por el tribunal de quiebras y mientras tanto recibirá de EDS 75 mil dólares mensuales. (69)

Estando bajo el capítulo II, Continental contó con el apoyo general para salir adelante, incluyendo el del gobierno federal, el dinero que recibió por las diversas operaciones que mencionamos, lo utilizó para abrir nuevas rutas, como New York-Frankfurt y Houston-París, instrumentó un programa de promoción para los viajeros frecuentes, con objeto de atraer más pasajeros y realizó acuerdos bilaterales con Scandinavia Airlines System (SAS), misma que también posee el 20% de acciones de la empresa. Mucha gente además de los empleados y acreedores desean que Continental subsista, "ni la administración Bush ni el congreso querían explicar la desaparición de otra aerolínea" fue el comentario de John Nelson, Director Comercial de Continental. (70)

Con esto último podemos entender el interés que se tenía en mantener una aerolínea "quebrada" en actividad y recibiendo ayuda y concesiones que no se otorgaban a alguna otra línea aérea.

(68) Ibidem, p.p. 52-53.

(69) Véase, Feldman, Joan M, "The Calamities of Continental", Air Transport World, U.S.A., p.p. 48-56, octubre, 1991.

(70) Véase, Brown, David A, "Continental Creditors Seek to Sue Lorenzo in Siphoning of Airline's Cash", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 31, Febrero 17, 1992.

Con más de un año operando bajo la protección del Capítulo 11, en febrero de 1992, Continental fue exigida por los acreedores y por la competencia (American Airlines) pidiendo al tribunal de quiebras que permitiera su liquidación, pues según Robert Crandall, Director de American, "Las compañías que continúan operando largo tiempo amparadas al Capítulo 11, son socialmente irresponsables, no pagan sus deudas, no cumplen con su fondo de pensiones y esperan a que seamos nosotros quienes paguemos todas esas cosas por ellos" (71). Los acreedores reclamaban entre adeudos y daños más de 304 millones de dólares.

Por su parte Continental considera que está tomando fuerza y que pronto saldrá del Capítulo 11, ya que ha tenido éxito en su reorganización, ha incrementado su liquidez, reducido su deuda en un 70% y recortado en 270 millones de dólares los intereses y gastos.

Hay una creciente percepción de que las aerolíneas bajo el Capítulo 11 del código de quiebras reciben ventajas financieras, que sus competidores no tienen, cómo diferir obligaciones que les permiten reducir sus costos de operación y con ello pueden ofrecer tarifas con descuentos, en Francia se le ha amenazado con rechazar cualquier propuesta que haga para reducir tarifas a Continental, por estas razones de competencia desleal. (72)

(71) Véase, Velocci, Anthony L., "Tight Money Putting Financial Noose on America West, Continental and TWA", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.39, Abril 6, 1992.

(72) Ibidem, p. 39.

En el mes de agosto surgieron algunas ofertas para adquirir Continental, partiendo de la base que el tribunal de quiebras estableció para la venta de una parte de la empresa, un mínimo a invertir de 350 millones de dólares, al respecto se presentaron ofertas hechas por Air Canada, Air Partners L.P., Maxair Holdings (Subsidiaria de Maxxan, Inc) y Alfredo Brener (de la familia Brener, quien posee intereses considerables en la Compañía Mexicana de Aviación), llamando especial atención la propuesta de Air Canada, ya que el Presidente del Consejo es Hollis Harris quien fuera director de Continental y el lograr la fusión sería una victoria personal sobre la empresa que lo liquidó. (73) Si Air Canada se quedaba con Continental la operaría independientemente.

Mientras esto se decidía, Continental superaba otra barrera en su camino para salir de la "bancarrota", logrando un acuerdo para el pago de sus obligaciones fiscales y con la Agencia Federal de Pensiones, a quien debía 752 millones de dólares y a la cual ofreció pagar parte en efectivo, con acciones y le transfería 15 aviones para que fuera el dueño de ellos y a su vez esta agencia federal se los rentaría a Continental, con este acuerdo recobraría cerca del 20% de lo que le era reclamado. (74)

(73) Véase, Tomsho Robert y O'brian Bridget, "Se Multiplican las Ofertas por Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 5 y 7, Agosto 28, 1992.

(74) Véase, Fotos, Christopher P. "Continental Reaches Pension, Tax Pact", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 47, Septiembre 7, 1992.

Las ofertas por adquirir acciones de Continental, aumentaron. Lufthansa, la línea aérea Alemana junto con Marvin David, inversionista de los Angeles, ofrecieron 400 millones, pero pidieron tener acceso a los libros contables de la empresa para revisar si esta valía la inversión, (75) sin embargo, su propuesta no era bien vista, ya que solamente darían 100 millones en efectivo y el resto en aviones y lo que necesitaba Continental era fluidez de efectivo.

Aeroméxico se unió a un grupo encabezado por el industrial Charles Hurwitz y ofrecieron 400 millones de dólares, mas Continental anunció que Air Canada había mejorado a 425 millones su oferta, asimismo, Scandianavian Airlines System (SAS) se juntó con la firma Houston Air Inc. que es propiedad de Alfredo Brener, para tratar de adquirir mas participación de las acciones de Continental, SAS ya tiene el 20% de ellas, solo que las leyes de Estados Unidos impiden que un extranjero tenga más del 49% de inversión en este tipo de empresas y solamente con un 25% de ellas con derecho a voto. (76)

Finalmente se dió por terminada "la contienda", por la adquisición de derechos sobre Continental, esta fue adjudicada al grupo formado por Air Canada y Air Patners, quienes con su oferta de 450 millones de dólares y planes

(75) Véase, Menchan, Michael, "Lufthansa Tries Cashless Bid for Continental Stake", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 32, Septiembre 28, 1992.

(76) Véase, Excelsior, "Aeroméxico Participa en la compra de Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 1,5 y 19, Octubre 7, 1992.

estratégicos presentados para sacar adelante a esta empresa, el tribunal de quiebras le otorgó el control de los intereses de Continental, ambos grupos de nuevos inversionistas mantienen el 27.5% cada uno (77), con lo que no rebasaron el máximo permitido por las leyes estadounidenses y con ello podrán conjuntamente dirigir el destino de Continental Airlines.

"Esta puede ser la primera de varias posibles alianzas que podrán establecer la presencia global de Continental en el futuro", (78) dijo su director Robert Ferguson. Los planes de Air Canada son de proveer a Continental de pasajeros para que vuelen en sus rutas, ya que lo bueno de este acuerdo es que ambas tienen rutas que pueden explotar en común y sacar de ellas a otras aerolíneas que las pretendan (79), en este momento esta alianza se encuentra en el sexto lugar mundial en la captación de pasajeros en una guerra por obtener los mayores mercados posibles.

(77) Véase, Aviation Week & Space Technology, "News Breaks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 17, Enero 11, 1993.

(78) Véase, Castro, Janice, "Air Wars", Time, U.S.A., p.p. 46 y 47, Noviembre 23, 1992.

(79) Ibidem, p. 47

3.2 Las condiciones financieras de las líneas aéreas de Canadá.

3.2.1 Air Canada.

Air Canada es una de las dos aerolíneas más grandes de Canadá a nivel internacional. Como sabemos, este país posee la extensión de territorio más grande del continente Americano, pero no todo puede ser habitado debido a las condiciones climáticas en que se encuentra, por lo que quizá a esto se deba su baja población, de cerca de 27 millones de habitantes en relación a su gran extensión territorial.

No obstante lo anterior, la aviación canadiense ocupa un lugar importante en el ámbito mundial y para efectos de nuestra investigación observemos como se ha desenvuelto en el período que estudiamos con las siguientes Tablas.

Tabla No 19.-Posición financiera de Air Canada de 1988 al 31 de Diciembre de 1991. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	2,374,271	2,254,992	112,279	79,601
1989	3,091,200	2,998,800	92,400	125,160
1990	3,419,052	3,428,500	(9,448)	(64,232)
1991	3,016,000	3,185,000	(169,000)	(184,000)

Fuente: Investigaciones de la Revista Air Transport World, U.S.A., Octubre de 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.

Para complementar la información estadística que nos servirá de base para presentar un análisis del comportamiento que ha tenido año con año, mostraremos a continuación datos muy

importantes de esta línea aérea.

Tabla No. 20.-Estadísticas de Air Canada de 1988 al 31 de Diciembre de 1991.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	111	18,555	11,900	71.4 %	22,638
1989	116	19,677	13,616	66.3 %	23,211
1990	106	17,097	11,800	71.4 %	23,109
1991	102	15,675	9,900	68.5 %	20,593

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1988 1989, 1990, 1991 y 1992.

Hasta 1987 el gobierno canadiense era el único propietario de las acciones de Air Canada, pero en octubre de 1988 fueron vendidas el 45% de ellas a la iniciativa privada con lo que se conformó de un capital mixto; además, en este año obtuvo las utilidades más altas que había tenido; también cambió de logotipo e inició vuelos a Madrid y Lisboa. (80) Debemos anotar que 24 de sus aviones eran arrendados.

Los acuerdos que tuvo con Canadian Airlines, durante 1989, le permitieron que el 95% del mercado canadiense fuera controlado entre ambas aerolíneas siendo Director General de Air Canada Pierre J. Jeannot, (81) con lo cual alcanzó nuevamente utilidades netas superiores a las del año anterior

(80) Véase, Air Transport World, "26th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.p 131, Junio, 1989

(81) Véase, Flint, Perry, "Canada Revisted", Air Transport World, p.p. 74-76, Agosto, 1989.

En este año figuró dentro de las 25 principales aerolíneas del mundo, pues en general sostuvo su crecimiento. Asimismo, abrió rutas a Niza, Atenas, Zagreb, Birmingham y Caracas entre otras. (82) El éxito según Air Canada, se debe al programa de "cuidar al cliente" que se instrumentó, el cual consistía en un esmerado servicio al pasajero.

Otro aspecto importante de 1989 fue que el gobierno vendió el 55% de las acciones que le quedaban, y con ello se privatizó en su totalidad Air Canada. Por otra parte, esta empresa tenía acciones de Air Alliance 75%, Air BC 85%, Air Nova 49%, Air Ontario, 75% y NWT Air (Northwest Territories) 90%, (83) todas ellas líneas aéreas regionales en Canadá.

Este fue el último año que registró números negros, pues en los siguientes años no lo ha podido conseguir, debido principalmente a la recesión económica que afectó a los Estados Unidos.

Air Canada llevó a cabo una reestructuración en 1990, con la salida de Pierre J. Jeannot de la Dirección General y la llegada temporal (solamente en lo que se designaba un nuevo Director) de Claude Taylor a esa posición, a pesar de que para Taylor, 1990 representaba "un año de oportunidades y

(82) Véase, Air Transport World, "Annual World Airline Report" Air Transport World, U.S.A., p.p. 123, Junio, 1990.

(83) Véase, Feldman, Joan M, "The global alliance game: More style than substance?" Air Transport World, U.S.A., p.p. 24-31, Noviembre, 1989.

transición" los resultados no fueron los deseados. Como parte de esta reestructuración cambió sus oficinas generales en Toronto al aeropuerto Dorval de Montreal, vendió diez de sus equipos de mayor capacidad, suspendió el servicio a Bombay, Singapur, Atenas, Génova, Lisboa y Madrid. (84)

En cuanto el servicio a bordo, fue la primera en ofrecer en su clase ejecutiva, menú de alimentos "a la carta" y en algunos de sus vuelos se prohibió fumar por completo. También continuó preparándose y haciendo esfuerzos por incrementar la captación de mercado en Estados Unidos.

En lo que se refiere a capacitación, Air Canada, invirtió más de 60 millones de dólares en la construcción y equipamiento de un centro de entrenamiento para pilotos, mecánicos, sobrecargos y personal gerencial, incluyendo simuladores para equipos Airbus 320 y DC-3, así como sistemas computarizados para simular evacuaciones. (85) Todo ello lo llevó a cabo en un año.

En Air Canada, también se sintieron los efectos de la guerra del Golfo Pérsico en 1991, a tal grado que su Director General interino Claude Taylor, tomó medidas para poder soportar las pérdidas que se esperaron para ese año, como fue, la reducción de equipos y de personal, no obstante los

(84) Véase, Air Transport World "Annual World Airline Report" Air Transport World, U.S.A., p.p. 141, Junio, 1991.

(85) Véase, Air Transport World "News Brief", Air Transport World, U.S.A., p.p. 13, Septiembre, 1990.

números negativos fueron de más de 180 millones de dólares.

Las aerolíneas canadienses, sufrieron de una recesión doméstica y de la puesta en vigor de impuestos sobre viajes que el gobierno impuso en ese año (86)

Durante los primeros meses de 1992, se empezó a comentar acerca de la posible fusión de Air Canada y Canadian International, aunque para el Ministro de Transporte canadiense Jean Corbeil, "Es mejor que permanezcan separadas, la competencias es de más beneficio para el público usuario". (87) Por demás, el gobierno tendría que echar marcha atrás con la política establecida de desregulación doméstica de aerolíneas, forzaría a las empresas a vender parte de sus equipos (que por ahora nadie compraría) y ajustarían las labores de los empleados, con la posibilidad de recortar personal, situaciones todas ellas que no son fáciles de llevar a cabo.

Es conveniente decir que en febrero de 1992, Air Canada confirmó que había tenido pláticas con representantes de Canadian Airlines, acerca de una posible fusión, posteriormente, en marzo, Claude Taylor aseguraba que la

(86) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p 10, Octubre, 1991.

(87) Véase, Lenorowitz, Jeffrey M, "Ailing Canadian Carriers May face choice Between foreign Buyer, Domestic Merger", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Febrero 3, 1992.

unión de ambas líneas aéreas era la solución para enfrentar a los "megasistemas" de Estados Unidos y como él, hubo muchos más que hicieron declaraciones unos a favor y otros en contra, pues también hay que mencionar que American Airlines, estaba sumamente interesada en adquirir Canadian Airlines, así que se escucharon declaraciones encontradas como estas: "Con una aerolínea grande Canadá tendrá mayor presencia global", de Claude Taylor, "No veo razón alguna para que tengamos dos aerolíneas en este país a largo plazo", de Doug Wilson, Gerente de servicios y economista de Muller Internacional una firma de consultoría canadiense, "Air Canada no está produciendo utilidades, ambas han tenido el monopolio por 40 años y nunca han hecho dinero", de Tony Hine, Director de Scotia-McCleod, corredores de bolsa. (88)

Hollis Harris, asumió la posición de Director General en el mes de abril de 1992 en lugar de Claude Taylor, Harris, programó un ambicioso plan de crecimiento con vuelos a Berlín, Lyon, París, Londres y Los Angeles y puso en operación tres equipos Boeing 747-400 que habían estado parados en tierra algún tiempo y a su vez vendió cinco equipos DC-8F para tener fluidez de efectivo y aliviar líneas de crédito(89).

(88) Véase, Flint, Perry, "Are Two a Crowd in Canada", Air Transport World, U.S.A., p.p 34-40, Abril, 1992.

(89) Véase, Flight International, "Canadian carriers continue to cut costs", Flight International, Gran Bretaña, p.15, Junio, 1992.

En lo que se refiere a los empleados, eliminó cinco posiciones de ejecutivos, 250 gerentes, 10% de empleados generales y 100 técnicos y administrativos. Con estas acciones pretendió ahorrarle a la empresa 20 millones de dólares al año, ya que de acuerdo a su plan en 12 meses la compañía deberá de alcanzar su punto de equilibrio y volverse productiva en adelante. La política de Harris ha sido la de recortar gastos para hacer que los estados financieros, arrojen números positivos. (90)

En todo el mes de agosto de 1992, las pláticas entre Air Canada y Canadian Airlines, para una posible fusión continuaron, por otro lado, Air Canada hizo la propuesta junto con Air Partners para adquirir acciones de Continental Airlines, pues el ser socio de una compañía estadounidense, le daría mayor fuerza para penetrar en ese mercado y mientras tanto formó una alianza comercial con United (sin incluir inversiones accionarias), (91) en la cual compartirían códigos de reservaciones, programas de viajeros frecuentes y adaptarían sus itinerarios (92) para proveerse mutuamente de conexiones que los pasajeros de ambos pudieran tomar.

(90) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p 10, Junio, 1992.

(91) Véase, Tomsho Robert y O'Brian Bridget, "Se Multiplican las ofertas por Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 5 y 7, Agosto 28, 1992.

(92) Véase, McKenna, Edward L., "CAI, Air Canada Cease Merger Talks, Look to U.S. Carriers for Assistance," Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Agosto 24, 1992.

A finales de 1992 el Tribunal de Quiebras de Estados Unidos les otorgó el derecho a Air Canada y Air Partners de comprar el 55% de las acciones de Continental, por lo que para 1992 tuvieron el control de esa compañía.

Pero antes de que se le concediera Continental, Air Canada llegó a un acuerdo con Canadian Airlines para formar una "fusión independiente", ya que continuarían como dos entidades separadas pero controladas por un "Holding", compañía de la cual dependerían, no obstante que tuvieran las mismas oficinas que hasta ahora han mantenido Canadian en Calgary y Air Canada en Montreal. (93)

Claro que esta fusión se haría bajo un plan, en el cual estaba considerada la desaparición de cerca de 10,000 empleos y los accionistas de Air Canada controlarían el 60% de la nueva empresa, con ésto se acabaría con la guerra de tarifas en la cual pierden cerca de 2.4 millones de dólares diarios ambas empresas. (94)

Para autorizar la fusión las autoridades Canadienses se dieron a la tarea de investigar los efectos que traería esta unión y darían su opinión en enero de 1993, el punto que veían negativo se refería a la falta de competencia que ya no

(93) Véase, McKenna, Edward L, "PWA Board Mulls New Merger Offer", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 45 y 46, Septiembre 7, 1992.

(94) Véase, McKenna, Edward L, "Canadian Carriers Agree to Merge", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 31, Septiembre 14, 1992.

se daría y por lo tanto los intereses del público usuario no estarían protegidos.

Con la adquisición que por otra parte estaba haciendo de Continental Airlines, Air Canada se proponía crear una aerolínea internacional con gran fuerza para competir en todos los mercados del mundo.

Cabe agregar que el director de Canadian, Rhys Eyton, no estaba muy entusiasta con la fusión y se quejaba de la falta de apoyo del gobierno y de los sindicatos para continuar con su alianza con American Airlines. (95) Por eso todo lo que se veía al final de estos intentos por llegar a la fusión con Air Canada, aparentaba que se hacían por parte de Canadian para no llegar a dicho acuerdo, como ejemplo, trató de terminar la sociedad que tenían en el sistema de comunicación de reservaciones y pidió a sus empleados que hicieran aportaciones para recapitalizar la empresa.

En Noviembre 3 de 1992, Air Canada notificó a la Agencia Nacional de Transporte de Canadá (National Transportation Agency of Canada), que no podría cumplir varias de las condiciones del acuerdo del 8 de octubre del mismo año para fusionarse con Canadian. (96) Con ello retiraba su intención de fusionar a Canadian.

(95) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p 9, Octubre 1992.

(96) Véase, Hughes, Davis, "Air Canada Withdraws From Merger with Canadian", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 33, Noviembre 9, 1992.

El principal argumento de su retiro, se fundó en los problemas financieros que les traería esta transición y que para los actuales accionistas no sería justo, sin aclarar específicamente las razones.

En cuanto a la adquisición de Continental, ésta le fue otorgada a finales de 1992, con lo que inició una estrategia para desarrollar una red global de rutas. La inversión de Air Canada y Air Partners fue de 450 millones de dólares de los cuales sólo exhibieron 140 y el resto fue la compra de deudas de Continental por 310 millones. (97) Por lo cual, ahora tienen la mayoría de acciones y por lo tanto el control de Continental Airlines.

(97) Véase, Aviation Week & Space Technology, "News Breaks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 17, Enero 11, 1993.

3.2.2 Canadian Airlines International, Inc. (Canadian).

Esta empresa aeronáutica, nació después de haberse fusionado Pacific Western Airlines y Canadian Pacific Air Lines en 1986, como respuesta a la competencia que presentaban las aerolíneas de Estados Unidos, (98) ya que la desregulación y bajas tarifas de las estadounidenses estaban acaparando el mercado de Canadá.

En la tabla que a continuación mostramos, resumimos la situación económica obtenida por Canadian en el período que investigamos.

Tabla No 21.-Posición financiera de Canadian de 1988 al 31 de Diciembre de 1991. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	1,648,747	1,617,605	31,142	25,300
1989	2,225,493	2,234,208	(8,715)	(46,721)
1990	2,374,985	2,385,065	(10,080)	(12,629)
1991	2,441,000	2,518,000	(77,000)	(137,000)

Fuente: Investigaciones de la Revista Air Transport World, U.S.A., Octubre de 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.

Según se muestra en la gráfica 21, los ingresos que obtuvo en 1988, fueron la última vez que reflejaron utilidades,

(98) Véase, Feldman, Joan M, "Canadian Airlines International: Canada's new major", Air Transport World, U.S.A., p.p. 28-35, Septiembre, 1987.

tanto de operación como del ejercicio total del año, pues desde entonces no ha vuelto a tener números positivos.

Ahora veamos los datos estadísticos que nos ayudarán a identificar mejor la situación de esta empresa.

Tabla No. 22.-Estadísticas de Canadian de 1988 al 31 de Diciembre de 1991.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	81	12,018	9,849	69.5 %	13,800
1989	87	13,964	9,450	67.3 %	16,877
1990	89	14,382	9,450	64.0 %	16,548
1991	81	13,122	8,034	64.1 %	15,248

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1988 1989, 1990, 1991 y 1992.

De lo más destacado de 1989, podemos citar que fue en este año cuando Canadian adquirió Wardair, que entonces era la 3a. aerolínea en importancia en Canadá, (99) por la que pagó 248 millones de dólares en efectivo.

Con la fusión de Wardair, el número de sus equipos aumentó, por lo que parte de la estrategia para reducir gastos y tratar de obtener nuevamente utilidades en 1989, fue el retirar doce aviones, así como la puesta en venta de 12.4 millones de nuevas acciones y el incremento en tarifas de un

(99) Véase, Air Transport World, "World Airlines Report", Air Transport World, U.S.A., p. 132, Junio, 1989.

15%. (100). Durante este año Canadian mantuvo operando Wardair independiente, en espera de que se dieran de baja algunos empleados para poder consolidar la fusión.

Comercialmente llevó a cabo acuerdos con Lufthansa, Aeroflot y Scandinavian Air System e introdujo vuelos de Alberta y Toronto a Tokyo, Japón, de Vancouver a Nagoya, Japón, de Montreal a Munich, Alemania y de Toronto a Chicago, Estados Unidos.

Es importante señalar que las pérdidas que obtuvo en 1989 (como se ven la tabla 21), fueron las primeras que tuvo en 19 años, (101) debido principalmente a la adquisición que hizo de Wardair en su afán de expansión.

Sus pérdidas continuaron en 1990, aunque fueron menores que el año anterior, a pesar de haber sostenido el número de pasajeros transportados (ver gráfica 22), en 1990 completó la fusión de Wardair, inició vuelos a la ciudad de México y Taipei, realizó alianzas comerciales con Air France, Air New Zealand y China Airlines. (102)

La estrategia comercial siguió en 1991 con un acuerdo con Mandarin Airlines para volar entre Canadá y Taiwán, además de

(100) Véase, Flint, Perry, "Canada revisited", Air Transport World, U.S.A., p.p. 74-76, Agosto, 1989.

(101) Véase, Air Transport World, "27th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p. 123, Junio, 1990.

(102) Véase, Air Transport World, (28th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p. 142, Junio, 1991.

agregar a su flota aérea el modelo Boeing 747-400 y cinco aviones Airbus 320-200 que son de la más avanzada tecnología y de bajo costo de mantenimiento, (103) en este año inició pláticas con American Airlines para una posible alianza.

"La demanda de Transporte declinó por la Guerra del Golfo Pérsico y por la recesión económica tanto interna como mundial, lo que le afectó grandemente a Canadian" (104) según su director general Rhys Eytton, situación que provocó que nuevamente se tuvieran números negativos en 1991 con el descenso de pasajeros transportados (ver tabla 22).

Canadian, efectuó una fuerte inversión en este año, instalando un sistema automatizado para dar atención al público, que era considerado el más completo y fácil de operar en ese momento de los sistemas existentes en el mundo, (105) con este equipo el personal de Canadian puede emitir boletos, etiquetas de equipaje, formas migratorias e información de vuelos en cuestión de segundos. También lo utilizó para el control de la promoción al público de su sistema de "Viajero Frecuente", que al igual que otros ya existentes, le otorga al pasajero puntos por cada viaje que hace, y al acumular determinado número le da derecho a canjear esos puntos por boletos para volar en sus rutas.

(103) Véase, Air Transport World, "29th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p. 109, Junio, 1992.

(104) Ibidem, p. 109.

(105) Véase, Henderson, Dannak, "Automation Picks Up Speed", Air Transport World, U.S.A., p.p. 51-56, Septiembre, 1991.

El sistema automatizado que Canadian instrumentó fue todo un éxito, de tal manera, que lo puso en venta al mercado aeronáutico, ya que era el único con esas características que se ofrecía en esos días. (106)

En 1991, las pérdidas de Canadian fueron las más grandes que había tenido en los últimos años (ver tabla 21), no obstante, siguió adelante a pesar de los pronósticos de analistas financieros que difícilmente creían que podía subsistir. (107)

La alianza con American Airlines tenía sus contratiempos, debido a que se temía que esta unión causara problemas en los empleados, que se verían afectados por una cultura diferente y se despedirían a una gran cantidad de ellos, lo que provocaría el desempleo, pues también se venderían un buen número de equipos y, lo más importante, es que se creía que la soberanía canadiense se afectaría.

A principios de 1992, dieron inicio las pláticas con Air Canada para una posible fusión, el director general de Air Canada Claude Taylor, argumentaba que si se daba la alianza entre Canadian y American la actividad económica y control de ambas compañías estarían en Dallas, Texas, lo que resultaría

(106) Véase, Air Transport World, "Canadian Airlines Markets Frequent-Flier Program", Air Transport World, U.S.A., p. 108, Septiembre, 1991.

(107) Véase, Aviation Week & Space Technology, "Ailing Canadian Carriers May Face Choice Between Foreign Buyer, Domestic Merger", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 30, Febrero 3, 1992.

una exportación total de técnicos y economía a Estado Unidos, (108) circunstancias que no le convenían a Canadá. Por su parte a Canadian le interesaba más unirse con American que con Air Canada, pero el gobierno de Canadá no estaba del todo convencido para poder dar su autorización a esta última fusión. (109)

Como pudimos observar en el caso de Air Canada, después de una serie de intentos y especulaciones para que se diera una fusión entre Canadian y Air Canada, esta no se dió (hasta el cierre del presente trabajo), por lo que Canadian regresó a tener pláticas con los ejecutivos de American Airlines, para una posible alianza. John Manley, miembro del parlamento canadiense dijo "Los canadienses, están volando en las aerolíneas de Estados Unidos, debido a sus bajas tarifas... creo que deberíamos aceptar la fusión de Canadian y American, ya que ni fusionándose nuestras líneas aéreas, podrían competir con las estadounidenses". (110)

Mientras tanto, Canadian había dado ya pasos para reducir sus costos de operación y fusionó tres de sus aerolíneas regionales: Time Air, Ontario Express e InterCanadian, en una

(108) Véase, Aviation Week & Space Technology, "News Breaks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.16, Febrero 17, 1992.

(109) Véase, Flint, Perry, "Are Two a Crowd in Canada?", Air Transport World, U.S.A., p.p. 34-40, Abril, 1992.

(110) Véase, McKenna, Edward L, "Government Action, Labor Fears, Cloud Canadian Merger Talks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 34, Agosto 17, 1992.

sola denominada Canadian Regional Airlines, tratando de llegar a una estructura similar a la de American Airlines con la que espera llegar a un acuerdo. (111) A esta unión se opone también el sindicato "The Canadian Auto Workers", ya que ellos solicitaban la ayuda del gobierno pues según su presidente Buss Hargrove, "muchas veces hay dos aviones despegando al mismo destino y con pocos minutos de diferencia llevando sólo un 25% de su ocupación", (112) por lo que pedía la regulación de tarifas e itinerarios, este sindicato representaba a cerca de 3,200 empleados.

Por otra parte, la mayoría de los empleados, representada por Sydney Fattedad quien fue vicepresidente de Canadian y ahora retirado, propusieron un plan de inversiones de los trabajadores que ayudaría con 150 ó 200 millones de dólares, además de aceptar deducciones en sus salarios, con la finalidad de incrementar los fondos del sector privado que participa en la empresa y de esta manera reforzar las pláticas con American Airlines, (113) ya que el gobierno no estaba dispuesto a otorgarle un préstamo que requería Canadian para garantizar las negociaciones con American.

Cuando el consejo de administración dió por aceptada la propuesta de Air Canada para fusionarse, hicieron a un lado

(111) Véase, Flight International, "Canadian carriers continue to cut costs", Flight International, Gran Bretaña, p.15, Junio, 1992.

(112) McKenna, Op. cit., p.34

(113) Véase, McKenna, Edward L, "CAI, Air Canada cease Merger Talks, Look to U.S. Carriers for Assistance", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Agosto 24, 1992.

tanto la oferta de los empleados como las pláticas con American Airlines, (114) todo parecía indicar que a finales del mes de octubre de 1992 se concretaría oficialmente la fusión, una vez que el gobierno diera su autorización, pero antes de que llegara, Air Canada anunció su retiro de la fusión, como lo explicamos en el caso muestra de esta empresa.

Inmediatamente después que Air Canada dió a conocer su desistimiento, Canadian volvió a las pláticas con American Airlines, para reavivar su intención de aliarse, para entonces contó con el apoyo de la mayoría de sus empleados representados por Sydney Fattedad, así como el apoyo del gobierno para que Canadian tuviera acceso al sistema computarizado de reservaciones con Air Canada, medida que se requería para continuar en busca de la alianza con American. (115) Aunque Air Canada se opuso, Canadian argumentó que manteniendo viable la aerolínea se salvarían miles de empleos en Canadá.

Rhys Eyton, director de Canadian, se entrevistó en Ottawa en Noviembre de 1992 con el Ministro de transporte canadiense Jean Corbeil, para solicitar 190 millones de dólares en préstamos y garantías para ayudar a pactar con American, (116) de igual manera lo hizo Claude Taylor

(114) Véase, McKenna, Edward, "Canadian Carriers Agree to Merge", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 31, Septiembre 14, 1992.

(115) Véase, Hughes, David, "Canadian CRS Dispute Raises Political Stakes", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 26 y 27, Noviembre 16, 1992.

(116) Ibidem, p. 26.

director de Air Canadian para decirle que si Canadian recibe ayuda financiera, también la debe recibir su empresa. El riesgo que corre Canadian no es igual al de Air Canada pues si no recibe ayuda alguna se irá a la quiebra. Para 1993, Canadian ha anunciado las siguientes medidas para poder mantenerse "volando" (117) :

- 1.-Suspensión de pagos a sus acreedores y arrendadores.
- 2.-Reducción de aproximadamente 180 millones de dólares en salarios por los siguientes cuatro años, a cambio los empleados recibirán acciones de la compañía y dos asientos en el consejo de administración.
- 3.-Recorte de vuelos en un 15 % a partir de enero de 1993 y
- 4.-La cancelación de la compra de tres aviones Airbus 320, así como la devolución de cuatro de ese mismo tipo al arrendador.

Canadian inició también una demanda en contra de Air Canada por mil millones de dólares, por considerar que su rival estaba tratando de sacarla del "negocio", utilizando tarifas demasiado bajas que no pueden ser aceptadas como legales.

Como lo anotamos en el caso de American, Canadian vendió el 33 % de sus acciones a American Airlines, lo que se considera una alianza que le será de mucho beneficio a ambas.

(117) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.10, Enero 1993.

3.3 La posición económica de las aerolíneas mexicanas.

3.3.1 Casos muestra: Aerovías de México, S.A. DE C.V. (Aeroméxico).

Una de las aerolíneas con más años de servicio en México y que a pesar de todo lo que le ha sucedido dentro de su estructura, aún en nuestros días continúa "volando", ha sido Aeroméxico, quien ha pasado de pertenecer al sector público al privado, por una quiebra y una reorganización que en la actualidad la mantiene como una línea aérea segura y con mucho futuro para consolidarse a nivel internacional.

Los números que veremos en la tabla 23, nos indican el restablecimiento que viene adquiriendo después de la quiebra provocada en 1988, por la presión ejercida por su sindicato y la deficiente administración que tuvo.

Tabla No 23.-Posición financiera de Aeroméxico de 1988 al 31 de Diciembre de 1991. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988 *	79,406	77,626	1,780	1,016
1989	366,000	344,828	21,172	(13,117)
1990	601,468	601,204	264	(512)
1991	690,600	691,400	(800)	(1,000)

Fuente: Investigaciones de la Revista Air Transport World, U.S.A., Octubre de 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.

* Datos, ya como Aerovías de México, S.A. de C.V.

Asimismo los principales datos estadísticos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No. 24.-Estadísticas de Aeroméxico de 1988 al 31 de Diciembre de 1991.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	30	4,247	876	(1)	(2) 12,500
					(3) 3,600
1989	32	4,695	4,348	69.1 %	4,683
1990	39	5,660	5,479	65.6 %	5,524
1991	45	6,776	6,225	59.1 %	6,484

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1988 1989, 1990, 1991 y 1992.

- (1) Se desconoce, debido a los sucesos ocurridos en este año, mismos que veremos más adelante.
 (2) Aeronaves de México, S.A., antes de la quiebra.
 (3) Aerovías de México, S.A. de C.V., inicio de operaciones.

En abril de 1988 se declaró la quiebra de Aeroméxico, la responsabilidad la tuvieron tanto el sindicato como la mala administración de políticos convertidos en empresarios, quienes regalaban cortesías a sus compañeros políticos y no políticos sin medida alguna.

Cuando la empresa quebró, contaba con un sin número de personas que estaban en la nómina y que solo se presentaban a cobrar los días de quincena, además de que muchos de los puestos importantes eran ocupados por familiares y amigos de

los presidentes que en más de los casos no tenían conocimientos del funcionamiento de una empresa aérea.

Aeroméxico contaba con más de 750 pilotos, que según contratos de trabajo debían volar 60 horas mensuales, pero solo 14 horas era lo que completaban. Según estimaciones, con la mitad de esos pilotos hubiera sido suficiente para cubrir los itinerarios programados. (118)

Con todas las fugas que se tenían de dinero y el continuo cambio de directivos que se hacía por motivos políticos, crearon fuertes deudas que el gobierno tuvo que cubrir en varias ocasiones, en 1988 las transferencias programadas del gobierno para Aeroméxico llegaron a 130,000 millones de pesos. (119)

El cierre de Aeroméxico provocado por la quiebra duró cinco meses, en octubre del mismo año un grupo de empleados regresaron a trabajar y operar la aerolínea en lo que se le llamó "Servicio Experimental", atendiendo únicamente a las ciudades de México, Tijuana, Guadalajara, Matamoros, Tapachula y Durango. (120) Durante este tiempo la denominada "Sindicatura", se adueñó de la empresa y fue quien conjuntamente con el gobierno reorganizaron la compañía y

(118) Véase, Pasos, Luis, Hacia dónde va Salinas, México, Editorial Diana, 6a edición, 1991, p.87

(119) Ibidem, p. 88

(120) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 9, Julio, 1988.

dieron paso al nuevo nombre de Aerovías de México, S.A. de C.V. (anteriormente, Aeronaves de México, S.A.) y desde entonces fue privatizada, terminando ese año con servicio a 31 ciudades de México y 5 en los Estados Unidos. (121)

Es importante hacer mención que el año de 1988 fue de elecciones presidenciales en México, por lo que los movimientos políticos llevados por el partido en el poder el Partido Revolucionario Institucional (PRI), mucho tuvieron que ver con las decisiones que se tomaron en Aeroméxico en ese año.

El presidente electo, Carlos Salinas de Gortari, quien asumió el poder en Diciembre de 1988, anunció como parte de su gobierno el apoyo prioritario al turismo durante su mandato de 6 años , para esto ya se contaba con la enmienda de 1987 al Acuerdo Bilateral entre México y Estados Unidos, para ampliar de 200 a 600 pares de ciudades y hasta 4,200 vuelos de fletamento por año y permitir dos aerolíneas cubriendo una misma ruta.

Desafortunadamente, Aeroméxico estuvo sujeta a maniobras políticas que resultaron pérdida de dinero por rutas no productivas y exceso de personal, de tal forma que nunca reportó utilidades desde su creación como compañía privada en

(121) Véase, Air Transport World, "26th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.167, Junio, 1989.

1934 y después de su adquisición por el gobierno en 1959, (122) hasta 1991 como se muestra en la gráfica 23.

El sindicato de Aeroméxico fue intransigente durante las negociaciones en que se les pedía que sus afiliados fueran más eficientes y aquí cabe anotar que muchos de los empleados no estaban de acuerdo con la ley laboral que consideraban demasiado rígida y querían que se le hiciera cambios, más no progresaron.

Al mismo tiempo el entonces presidente de México, Miguel de la Madrid Hurtado, pedía que las aerolíneas locales no productivas, deberían ser reorganizadas. (123) Así que al iniciar la reestructuración de la empresa, el sindicato declaró la huelga ya que a su parecer se afectaba los intereses de los trabajadores por la venta de equipos y el recorte de personal que se pretendía, tres días después en abril 18 de 1988 la quiebra fue confirmada por un juez.

Segun el Capitán Piloto Aviador Manuel Camposeco, entonces Director de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (ASPA), "todo fué un maquiavélico plan orquestado para mostrar al público que los empleados de los sindicatos, especialmente el de pilotos eran la causa de la quiebra". (124) Cerca de 400 pilotos perdieron sus empleos y más de 10,000 trabajadores también.

(122) Véase, Pereira Lima, Edvaldo, "Liberal Winds Stir Changes in Mexico", Air Transport World, U.S.A., p.p. 41, Octubre, 1989.

(123) Ibidem, p. 42

(124) Ibidem, p. 42.

Con la creación de la nueva Aeroméxico, bajo el nombre legal de Aerovías de México, los pilotos y trabajadores que fueron contratados recibieron 35 % menos de salario y reducción en prestaciones en comparación de lo que recibían en la anterior Aeroméxico.

En 1989, el gobierno decidió vender las acciones que tenía a un consorcio de empresas mexicanas, con lo que el 55 % quedó en manos de Icaro Aerotransportes, el 25 % con la Asociación de Pilotos y el 20% con el banco Bancomer que entonces era Sociedad Nacional de Crédito, perteneciente al gobierno, todos juntos hicieron aportaciones de efectivo para darle liquidez a la empresa.(125)

Su Director General de entonces Pedro Cerisola y Weber, enfocó la nueva Aeroméxico en aumentar al 100 % la calidad del servicio y que el espíritu de cada empleado se sintiera con un alto grado de servir y que esto generara sinergia, (126) pues lo que más deseaban los nuevos accionistas era cambiar la moral de la empresa.

Poco a poco Aerovias fue retomando rutas internacionales que ya Aeroméxico había volado, con la "ventaja" del nuevo convenio bilateral con Estados Unidos, era posible que dos líneas aéreas cubrieran el mismo origen y destino con lo que

(125) Ibidem. p. 42.

(126) Sinergia.-Entiendase como la asociación de varios individuos para la producción de un trabajo.

en poco tiempo se desarrolló una guerra de tarifas entre Aerovías, Continental y Pan Am en la ruta México-Nueva York a la cual se unió Mexicana de Aviación, compitiendo directamente con Aerovías y poniendo las tarifas tan bajas que solamente American Airlines y Delta las igualaron. (127)

Pedro Cerisola dijo "la meta de Aerovías es tener ingresos de operación en igualdad de las rutas internacionales que de las domésticas para 1991, en 1989 las internacionales representan el 30% de los ingresos", (128) la estrategia para conseguirlo fue utilizar mayor tiempo los aviones y adquirir nuevos equipos, asimismo, continuó su expansión de vuelos hacia Europa, llegando a Madrid y París dos veces por semana, pero con el objetivo de hacerlo diario.

Los números obtenidos en 1990, muestran una clara recuperación de la aerolínea tanto en pasajeros transportados como se ve en la tabla número 24 y en los ingresos por operaciones del mismo año mostrados en la tabla número 23, el incremento del 26% de pasajeros no dejó la fluidez financiera esperada a pesar del 46% que se recibió de ingresos superiores al año anterior, (129) esto debido al arrendamiento que hizo de equipos por los que tuvo que pagar altas rentas.

(127) Ibidem, p. 44.

(128) Ibidem, p. 44.

(129) Véase, Air Transport World, "28th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p. 171, Junio, 1991.

Lo notable de este año fue la alianza técnica que firmó con la aerolínea Alemana Lufthansa para el servicio a sus equipos y el acuerdo con IBM para desarrollar un sistema exclusivo de reservaciones. Un dato sobresaliente fue el de 97.7% de promedio en su puntualidad, cuando el nivel internacional estaba alrededor del 80%. (130)

Debido al alto monto de la deuda externa de México, para Aeroméxico fue difícil conseguir crédito en el exterior para obtener garantías requeridas en el arrendamiento de sus aviones, pero según palabras del entonces director de finanzas José Luis Garza, "ahora veo que se nos abren más puertas, como resultado de nuestra administración y la política del gobierno hacia la privatización". (131)

En el tercer año de Aerovías de México, 1991, fue bueno para la empresa en general, incrementó su flota aérea y sus resultados financieros mostraron utilidades, según podemos observar en las tabla 23 y 24 respectivamente. Asimismo, adquirió la aerolínea regional Litoral, a la que denominó Aerolitoral, la cual opera con aviones pequeños para 19 pasajeros en promedio, incluyó en sus rutas domésticas a las ciudades de Veracruz y Tampico y en las internacionales Frankfurt y Roma. (132)

(130) Véase, Pereira Lima, Edvaldo, "Funding Fleet Renewal", Air Transport World, U.S.A., p.p.50-52, Diciembre, 1990.

(131) Ibidem, p. 51.

(132) Véase, Air Transport World, "1991 World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p. 129, Junio, 1992.

La desregulación de rutas domésticas, tarifas e itinerarios que se aprobó en julio de 1991 en México fue un factor muy importante para que resultara con números positivos en ese ejercicio.

La Guerra del Golfo Pérsico no le afectó a Aeroméxico, el número de pasajeros que transportó fue mayor que el año de 1990 en un 13.6 %, así como el aumento de sus ingresos por operación con un 21.2% (133), aunque a pesar de ello reflejó pérdidas en operación, pero no en el resultado neto del año.

En noviembre de 1991, colocó tanto en México como en el extranjero una oferta de acciones del 60% del capital social de la empresa, con el objeto de fortalecerse y obtener un mayor crecimiento. (134) En México se asignó el 20% y el resto en Estados Unidos y Europa.

Aeroméxico llegó a 1992 con una flota de aviones arrendados en su mayoría, lo que le permitió tener fluidez de efectivo ya que no tuvo que hacer aportaciones a capital para comprar sus propios aviones, además de que los equipos son de los más nuevos en el mundo, (135) en septiembre de 1992 contaba con 52 aviones rentados, de los 54 que se componía su

(133) Véase, Air Transport World, "Another worst Year Ever", Air Transport World, U.S.A., p. 73, Junio, 1992.

(134) Véase, Carrás, Sam, "Aeroméxico un ejemplo de altura", Mexican Traders, México, p.p. 5-8, Septiembre-Octubre, 1992.

(135) Véase, Siegler, Camila, "El punto de vista de un poderoso cliente", Mundo Ejecutivo, México, p.30, Septiembre, 1992.

flota, (136) en este mes también se dió la salida de Guillermo Heredia quien era el Director General en esas fechas y sus funciones fueron asumidas por el Comité de Dirección, presidido por Gerardo de Prevoisin quien también fungía como presidente del consejo de administración de la compañía. (137)

Para aminorar sus gastos, Aeroméxico se unió con Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), el organismo estatal encargado de administrar los aeropuertos y con Mexicana de Aviación para operar los servicios de tierra y crearon la empresa Servicios Especializados Terrestres (SEAT), (138) lo que le ayudó además para realizar algunos ajustes internos de personal.

Como lo mencionamos en el caso muestra de Continental Airlines, Aeroméxico, hizo el intento de comprar parte de esta aerolínea, se proponía obtener el 20 % de sus acciones, (139) pero no logró su propósito. Mientras tanto la Administración Federal de Aviación (Federal Aviation Administration, FAA) de Estados Unidos, le otorgaba el certificado de Agencia Aérea, con el que se reconocía su

(136) Véase, Fernández, Claudia, "La alternativa para seguir por los cielos", Mundo Ejecutivo, México, p. 30, Septiembre, 1992.

(137) Véase, Pérez, Stuart Jose, "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 15, Septiembre 24, 1992.

(138) Véase, Espinosa, Jorge, "Más de 300 mil millones de pesos invierten para mejorar el Aeropuerto", Excelsior, México, la. sección, p.p.5, 26 y 39, Septiembre 28, 1992.

(139) Véase, Excelsior, "Aeroméxico participa en la compra de Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 1, 5 y 19, octubre 7, 1992.

capacidad para dar mantenimiento a compañías estadounidenses. (140) Esta autorización le permitió tener ingresos adicionales por los servicios prestados a Alaska Airlines y America West Airlines. También inició un programa para reducir costos de combustible, arrendamiento, personal y mantenimiento.

A finales de 1992, Aeroméxico, inauguró la Universidad de Aerovías de México, con la que capacitará a su personal, tanto de vuelo como de tierra, con lo que espera reducir gastos de capacitación en el extranjero y mantener un nivel de calidad de empleados altamente calificado. (141) Por esas mismas fechas se habló de una posible fusión con Mexicana ya que Aeroméxico compró el 11% de sus acciones, pero no se confirmó nada acerca de fusionarse. Lo que si se dió a conocer fue un "acuerdo estratégico" con Air France, para facilitar a la línea aérea francesa operar en el mercado norteamericano desde México y a su vez a Aeroméxico desde Francia hacia otras ciudades de Europa, Africa y el Oriente. (142)

Aeroméxico entró en este año a la subasta de la aerolínea peruana Aeroperú, misma que le fue cedida, después de pagar

- (140) Véase, Pineda, Miguel, "Inversiones", Excelsior, México, sección financiera, p. 8, Octubre 21, 1992.
- (141) Véase, Durán, Jaime, "La Universidad de Aeroméxico, una aportación empresarial al turismo", Excelsior, México, la sección, p. 40, Noviembre 14, 1992.
- (142) Véase, Excelsior, "Aeroméxico y Air France logran un acuerdo estratégico de cooperación", Excelsior, México, la sección, p. 5, Noviembre 27, 1992.

los 54 millones de dólares, con los que adquirió el 47% de las acciones de esta empresa, con ello planeó extender sus rutas a Sudamérica, aprovechando las autorizaciones con que contaba Aeroperú para volar a Sao Paulo, Caracas, Buenos Aires, Bogotá, Santiago, La Paz, Quito y Guayaquil. (143)

Aeroméxico concluyó 1992 con una captación del mercado doméstico del 48% y desea incrementarlo en 1993 al 55 %, según su director financiero Eduardo García Fernández. (144)

Las cifras que presentó Aeroméxico al mes de octubre de 1992, son las siguientes:

Flota:	55 aviones	<table border="0"> <tr> <td>—</td> <td>2 propios</td> </tr> <tr> <td>—</td> <td>53 arrendados.</td> </tr> </table>	—	2 propios	—	53 arrendados.
—	2 propios					
—	53 arrendados.					
Otras propiedades:	47% de Aeroperú 100% Aerovias de Poniente 100% Aerolitoral 100% Aeromextur 100% Aeromexpress 44% de SEAT 33% de Sertel					
Horas de vuelo:	9 horas (diarias en Promedio)					
Empleados:	6,154					
Pérdidas:	N\$ 16.4 millones					
Activos:	N\$ 2,218.2 millones					
Pasivos:	N\$ 1,567.6 millones					
Capital Contable:	N\$ 650.6 millones					

Fuente: Datos obtenidos de Aeroméxico por la revista EPOCA del 10. de febrero de 1993.

(143) Véase, García, Theres, "Consolidase Como Empresa Internacional, objetivo de Aeroméxico en la compra de Aeroperú" El Financiero, México, p. 12 Enero 18 1993.

(144) Véase, Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 14 Enero 1993.

En lo que se refiere a la posible fusión de Aeroméxico con Mexicana, la última información de que se tuvo conocimiento al realizar este escrito, es que se dará un intercambio de acciones en el cual Aeroméxico entregará el 22% a Mexicana y a cambio recibirá el 44% (145), que junto con el 11% que ya tenía hará un 55% con lo cual tendrá la mayoría de acciones y por lo tanto el control de la compañía.

(145) Véase, Aranda, Pedroza Enrique, "Indicador Financiero", El Universal, México, sección financiera, p.p 1 y 10, Marzo 15, 1990.

3.3.2 Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. (Mexicana)

La que en algún tiempo fuera considerada la aerolínea más grande de América Latina, ha pasado por muchos altibajos y al momento de realizar esta investigación, la encontramos sumamente debilitada y a punto de ser fusionada por su rival de competencia, Aeroméxico.

A continuación presentamos un breve análisis de Mexicana, en el cual tocaremos diversos temas, con lo que concluiremos nuestra presentación de los casos muestra y de esta manera sugerir algunas recomendaciones que de ser consideradas pueden ayudar al beneficio de México.

Comencemos por ver la tabla que nos muestra la situación financiera que ha tenido en el período que estudiamos.

Tabla No 25.-Posición financiera de Mexicana de 1988 al 31 de Diciembre de 1991. (000) Dólares.

Año	Total ingresos de operación	Total gastos de operación	Utilidad o Pérdida de operación	Utili/Perd. neta del ejercicio
1988	730,758	660,084	70,674	132,020
1989	1,161,965	1,192,662	(30,697)	(5,251)
1990	884,392	954,598	(70,206)	(38,024)
1991	977,616	1,018,772	(41,156)	(39,254)

Fuente: Investigaciones de la Revista Air Transport World, U.S.A., Octubre de 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.

Ahora veamos los datos estadísticos que hemos estimado de importancia para presentar una panorámica del desarrollo que ha tenido Mexicana.

Tabla No. 26.-Estadísticas de Mexicana de 1988 al 31 de Diciembre de 1991.

Año	No. de Aviones	Capacidad de Asientos	Pasajeros transportados (000)	Factor de Ocupación	Total de Empleados
1988	42	7,485	8,439	67.6 %	13,027
1989	48	8,586	8,502	62.8 %	12,538
1990	74	14,430	9,058	52.6 %	12,052
1991	55	9,540	8,549	59.8 %	8,000

Fuente: Revistas Air Transport World, U.S.A., Junio de 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992.

Las utilidades más altas en toda la historia de Mexicana las obtuvo en el ejercicio de 1988, como se muestra en la tabla 25, y la expectación que se tenía ese año por la posible privatización de la aerolínea no se dió, el gobierno siguió controlando la aerolínea (146), la posible compra de acciones por inversionistas privados, fue solo un rumor.

En este año Mexicana ocupó el primer lugar en pasajeros transportados entre las líneas de Latino América y llevó el

(146) Véase, Air Transport World "26Th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.p.168 y 170, Junio, 1989.

43.4% del pasaje entre México y Estados Unidos. (147) También ingresó al sistema de reservaciones operado por Texas Air Corporation, denominado System One, con el que incrementó su captación en el mercado estadounidense.

La quiebra de Aeroméxico, trajo consigo que los pasajeros utilizaran Mexicana, lo que le reportó utilidades por arriba de lo que había estimado "lo que fue un año de éxito" según el director de entonces Manuel Sosa de la Vega (148), la aerolínea logró también importantes acuerdos con los sindicatos los que le garantizaron paz en sus relaciones laborales.

Desde el inicio del mandato del Presidente Carlos Salinas de Gortari, se dió la reducción de la intervención del gobierno en algunas industrias y la aceptación de inversionistas extranjeros para que se recibieran capitales frescos en México. (149) Mientras tanto Mexicana contaba con servicio Internacional a 15 ciudades, de las cuales 11 eran en Estados Unidos, 2 en Centroamérica y 2 en el Caribe.

Al siguiente año, 1989 Mexicana, recibió inversiones privadas con la venta de 25% de las acciones del gobierno, las cuales

(147) Ibidem, p. 170.

(148) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 16, Marzo, 1989.

(149) Véase, Pereira Lima, Edvaldo, "Liberal Winds Stir Changes in México", Air Transport World, U.S.A., p. 42.

fueron adquiridas por el grupo de Chese Manhattan Corporation, Drexel Burnhen Lambert, el financiero europeo James Goldsmith y el grupo mexicano Xabre (Pablo e Ismael Brener), los cuales pagaron 140 millones de dólares. Después de esta venta el gobierno mexicano solo conservó el 40% de acciones. (150)

1989, no resultó con utilidades, como se muestra en la tabla 25 y además de la parcial privatización, hubo cambio de director general. En Septiembre de ese año Carlos Abedrop Dávila asumió el puesto de Presidente del Consejo de Administración y Guillermo Martínez García el de director, desde entonces se anunció la renovación de los equipos y se planeó una inversión de más de dos mil millones para ello (151), los cuales se aplicarían en diez años.

Con la presencia del Presidente Carlos Salinas, se firmó en 1990 el convenio para la adquisición de 30 aviones del tipo Airbus 320 con capacidad de 150 pasajeros cada uno y además quedó opción de comprar 20 equipos más. Los primeros se recibieron en 1991. (152) El objetivo era llegar a 82 aviones para Julio de ese año.

(150) Ibidem, p.p. 40-45.

(151) Véase, Air Transport World, "27th Annual World Airlines Report", Air Transport World, U.S.A., p. 150 - 152, Junio, 1990.

(152) Véase, Estrada, Ivette, "Modernización Aeronáutica para México", Mundo Ejecutivo, México, p.p 8-10, Junio, 1990.

A pesar de que en 1990 arrendó 17 aviones, con los que operó 74 en total (Véase tabla 26), no obtuvo números positivos en este año, sino que sus pérdidas fueron bastante considerables no obstante su aumento en número de pasajeros transportados.

Dentro de su plan de expansión, Mexicana adquirió en 1990 a las pequeñas líneas regionales, Aerocaribe y Aerocozumel, con el objeto de que le sirvieran como "alimentadoras" y además buscando mayor cobertura en el sureste de México. (153) Asimismo, a principios de 1991 estableció pequeños "hubs" en Monterrey, Cancún y Guadalajara. (154)

Al empezar a recibir los Airbus 320, Mexicana regresó los equipos arrendados y terminó 1991 con 55 aviones, con los que no obtuvo utilidades nuevamente y por el contrario se vió obligada a reducir rutas y personal (155), (Véase tabla 26)

Según su Director General Guillermo Martínez García "Mexicana era un gigante dormido que tenía que ser despertado con un ligero empujón... La competencia es muy dura pero estamos recobrando nuestro mercado ... La desregulación es benéfica

(153) Véase, Llamas, Raúl, "Después de 50 años en CMA, Don Manuel Sosa de la Vega es Asesor de Turismo", Aviación Internacional, México, p. 26, Diciembre, 1990.

(154) Véase, Pereira Lima, Edvaldo, "Mexico is Pursuing U.S. Airlines", Air Transport World, U.S.A., p.p. 87 y 88, Febrero, 1991.

(155) Véase, Air Transport World, "1991 World Airlines Report", Air Transport World, U.S.A., p.p. 131 y 186, Junio, 1992.

para la industria porque no hay protegidos y uno debe conservarse en buena forma para competir". (156) No obstante el espíritu de lucha que mostró su director general, no se obtuvieron los resultados positivos que se deseaban en este ejercicio y no debemos olvidar que la Guerra del Golfo Pérsico, afectó también a las aerolíneas mexicanas, en el caso de Mexicana porque bajó el número de pasajeros transportados en un 2% (Véase la tabla 26).

Como medida para reforzar su imagen Mexicana, cambió la pintura de sus aviones y las cabinas de pasajeros se mejoraron con nuevos diseños en las telas de los asientos y televisores individuales en los respaldos de los asientos de los pasajeros, (157) los nuevos equipos Airbus 320, ya venían con estas innovaciones, los cuales continuó recibiendo en 1992 y para abril de ese año ya tenía 10 de ellos. (158)

En septiembre de 1992, Mexicana contaba con 63 aviones, de los cuales 16 eran arrendados y es que como decía su Coordinador Jurídico Internacional Carlos Sierra, "El mercado está muy deprimido y cada vez es más difícil para las aerolíneas comprar aviones", además con la quiebra de varias líneas aéreas internacionales, hay muchos aviones en el

(156) Véase, Pereira Lima, Edvaldo, "México is Pursuing U.S. Airlines", Air Transport World, U.S.A., p. 88, Febrero, 1991.

(157) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 13, Julio, 1991.

(158) Véase, Aviación Internacional, "Por las Líneas Aéreas", Aviación Internacional, México, p.p. 12, Mayo/Junio, 1992.

mercado que se pueden rentar a precios más bajos".(159) Aunque, tiene sus ventajas como el de permitir a la línea no hacer fuertes desembolsos por la compra y mantener con ello un flujo de efectivo necesario, también tiene sus inconvenientes, ya que al no ser dueño de los equipos no forman parte de sus activos y con ello carecen de una solvencia económica que les pueda ayudar, (por ejemplo a obtener créditos).

En estas fechas también, se dio a conocer la compra que hizo el Grupo Falcon (Los hermanos Brenner, Carlos Abedrop, Chase Manhattan Bank y Goldsmith), del 4% de las acciones del gobierno de México, (160) con lo que completaron la mayoría de acciones y por lo tanto el control de la empresa.

Ya con la mayoría, el Grupo Falcon realizó pláticas con Aeroméxico, en la búsqueda de alguna asociación o fusión que beneficiara a ambos. Así también empezaron los ajustes de todo orden, con el objeto de elevar la productividad en la aerolínea. (161)

Mexicana logró que el sindicato de sobrecargos, aceptara un incremento que se les hará hasta 1993, con lo que calmó a

(159) Véase, Fernández, Claudia, "Las Alternativas para seguir por los cielos", Mundo Ejecutivo, México, p. 34, Septiembre, 1992.

(160) Véase, Pérez Stuart, José A., "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 3, Agosto 24, 1992.

(161) Véase, Pérez Stuart, José A., "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 3, Septiembre 1, 1992.

esta organización, asimismo, conjuntamente con ASA y Aeroméxico, crearon SEAT (ya se vió en el caso Aeroméxico), y aplicó un programa de racionalización de gastos (162) .

Por otra parte Mexicana, colocó un pedido de 10 aviones fokkal 100 de fabricación holandesa, los que esperaba recibir en Diciembre de 1992, (163) pero únicamente recibió 2, quedando pendiente el resto para 1993. Con esta diversificación de equipos, se requirió de mayor capacitación al personal técnico y en algunos casos se tuvo que contratar personal especializado para atender los diferentes tipos de equipo.

Al mismo tiempo que se especulaba con la posible fusión de Aeroméxico y Mexicana, el director general de esta última Ricardo García Sainz, se pronunciaba por una "alianza estratégica" y no una fusión, en el encuentro que se celebró en Cancún Quintana Roo denominado "Warr 92", donde se reunieron mas de 50 representantes de líneas aéreas de todo el mundo. (164) Además, agregó que la crisis del sector obedecía a la sobreoferta de capacidad, que es afectada por la recesión económica en el mundo.

(162) Véase, Pérez Stuart, José A., "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 9, Septiembre 22, 1992.

(163) Véase, Duran, Jaime, " En Diciembre Próximo, Mexicana de Aviación Operará 10 Jets Fokker 100: F.Burguete ", Excelsior, México, sección espectáculos, p. 1, Octubre 25, 1992.

(164) Véase, Barba, Miguel "No a la fusión de Aerolíneas RGS", Excelsior, México, la sección, p. 4 y 41 Octubre 26 1992.

En noviembre de ese año, se dió a conocer que Aeroméxico había adquirido el 11% de la acciones de Mexicana (165), pero se negó que fuese el camino de una fusión. En este mes Mexicana celebró un acuerdo con la aerolínea Holandesa KLM, para dar servicio conjuntamente a sus pasajeros (166), con lo que se pretendía incrementar las posibilidades de Mexicana para una mayor captación del mercado internacional, pero siempre y hasta ahora, Mexicana no realiza vuelos más allá del continente americano.

Sin embargo, los números finales que obtuvo Mexicana en 1992 no reflejaron utilidades sino pérdidas, veamos el siguiente cuadro que muestra cifras al mes de octubre de 1992.

Flota:	59 aviones	43 propios
		16 arrendados.
Otras propiedades:	100% de Aerocaribe	
	100% Aerocozumel	
	100% Aeromonterrey	
	100% Turborreactores	
	100% Datatronic	
	100% Servicios Operativos Aéreos	
	33% SEAT	
	33% de SERTEL	
Horas de vuelo:	10 horas (diarias en Promedio)	
Empleados:	9,400	
Pérdidas:	N\$ 223.9 millones	
Activos:	N\$ 4,042.0 millones	
Pasivos:	N\$ 3,072.7 millones	
Capital Contable:	N\$ 970.1 millones	

Fuente: Datos obtenidos de Mexicana por la revista EPOCA del 10. de febrero de 1993.

- (165) Véase, Cortés, Maricarmen "Desde el Piso de Remates, Aeroméxico - Mexicana ? No hay fusión ", Excelsior, México, sección financiera, p. 1 y 7, Enero 22, 1993.
- (166) Véase, García, Jesús, "KLM y Mexicana, Unión con Futuro", Actividad, México, p.p. 6 y 8, Enero, 1993.

Gran parte de la merma de las pérdidas de Mexicana se debió a: las liquidaciones que tuvo que pagar a más de 3,500 empleados que fueron dados de baja, pago de combustible (paga cerca de 50 millones de nuevos pesos al mes), mantenimiento de sus equipos y pago de salarios. (167) Asimismo, mantiene dos bases de mantenimiento una en México D.F. y otra en Guadalajara, cuando se estima que sólo necesita una y sus oficinas ubicadas en un edificio de 30,000 m2 mientras que requiere de 10,000 m2 únicamente, (168), todo ello se convierte en gastos que le afectan en su flujo de efectivo.

Como medida para abatir costos, dejó de volar la ruta México-Dallas, Texas, después de haberla volado durante 30 años, además, México-San Juan Puerto Rico y México-Chihuahua y así continuó con otras rutas en que estaba perdiendo, (169) según declaraciones del secretario del prensa de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA de México), Francisco Burquette, "las aerolíneas han tenido que afrontar una grave y difícil situación ante la competencia de las compañías aéreas extranjeras, con una guerra de tarifas depredatoria y antieconómica, la cual sembró el camino de números rojos" (170).

(167) Véase, EPOCA, "De Provoisin Controlará la CMA", EPOCA, México, p.p. 8-13, Febrero 10, 1993.

(168) Ibidem, p. 11.

(169) Véase, Duran, Jaime, "Despedirá CMA a 105 Pilotos y Dejará de volar dos Jets DC-10, para Abatir Costos", Excelsior, México, 1a. Sec., p.p.5 y 20, Febrero 13, 1993.

(170) Ibidem, p. 20.

Finalmente en los primeros días de marzo de 1993, se confirmó "el intercambio de acciones", entre Aeroméxico y Mexicana al "2 por 1", con lo que Aeroméxico tomará el control de Mexicana y se esperaba que para abril de este año Gerardo de Provoisin, asumiera la presidencia del Consejo de Mexicana, (171) el cual ya inició pláticas con los bancos acreedores de Mexicana para renegociar los pasivos que llegan a 81 millones de dólares.

Con este último caso tenemos una idea general de lo que es la industria aeronáutica en los tres países, ahora en el siguiente capítulo, presentamos algunas recomendaciones que estimamos importantes para que se mejore el nivel de ingresos por este sector en México.

(171) Véase, Aranda Pedroza, Enrique, " Indicador Financiero" El Universal, México, sección financiera, p.p 1 y 10, Marzo 15, 1993.

4. Recomendaciones para una mejor competencia de las Líneas Aéreas de México.

Frecuentemente escuchamos exclamaciones como "Qué tiempos tan difíciles" o "En esta época tan difícil" o "Nadie tiene dinero" o "La situación actual es muy dura", palabras que la gente ha dicho en el pasado y las sigue diciendo en la actualidad, pero haciendo un pequeño análisis de estas exclamaciones, nos damos cuenta que quienes las pronuncian son personas de actitud pasiva y que aunque cuentan con la aptitud suficiente para convertir los problemas adversos en retos a los que deben sobreponerse, no utilizan su energía y conocimientos para afrontarlos.

Lo anterior lo mencionamos, porque nos hemos dado cuenta que hace falta que se actúe más agresivamente en el mercado que Canadá y Estados Unidos ofrecen y comparten dentro de la industria aeronáutica con México y que debemos aprovechar para mejorar la captación de los ingresos que se derivan por este concepto en los tres países.

Teniendo en consideración los párrafos anteriores, proponemos a continuación algunas sugerencias que a nuestro entender pueden servir a optimizar los ingresos en el sector aeronáutico mexicano.

4.1 Acuerdos interlineales entre las aerolíneas mexicanas.

Con la liberalización de tarifas, se generó una guerra entre las líneas aéreas mexicanas, que ha tenido como resultado grandes pérdidas para ellas como vimos en los casos que mostramos.

Inclusive en las plazas fronterizas de México, se provocó un desequilibrio a las agencias de viajes, ya que las aerolíneas manejan diversos tipos de precios para una misma ruta y generalmente las tarifas bajas, son los que publican en los diarios, pero siempre poniendo en los mismos anuncios con letras pequeñas " Capacidad Controlada ", por lo que el pasajero al comprar su boleto y pedir esa tarifa, en muchas de las ocasiones ya no se la pueden dar porque ya se han completado los asientos que pueden vender únicamente con esa tarifa.

El presidente de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia en Tijuana B.C., y expresidente de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV), sugirió un acuerdo entre las líneas aéreas para poner toques al precio de los boletos y de esta manera se beneficiarían por igual a los usuarios, agencias de viajes y las propias aerolíneas (172) .

(172) Véase, Millán, Martha, "Desplomadas las Ventas de Agencias de Viajes ", El Sol de México, México, sección E, p. 5, Febrero 7, 1993.

Si a la guerra de tarifas le aumentamos la sobreoferta de asientos de avión que se tiene en varias rutas incluyendo internacionales y domésticas, se seguirán teniendo números rojos en las líneas aéreas mexicanas, como lo declaró el vocero de la Bolsa Mexicana de Valores, (BMV), "la guerra de precios, los estragos que sufre la aviación nacional con la política de liberalización de tarifas y los problemas administrativos, propiciaron que 1992 fuera uno de los años más difíciles para Compañía Mexicana de Aviación y para Aerovías de México".(173)

Con el Tratado de Libre Comercio (TLC), se debe estar preparado para competir en la industria aeronáutica y es por ello que las aerolíneas mexicanas deben buscar una alianza que las fortalezca, para hacer frente a las grandes líneas aéreas de Estados Unidos y Canadá y ofrecer opciones que compitan con las que las estadounidenses y canadienses presentan.

Como observamos en nuestra investigación de las dos grandes líneas aéreas de México, está por llevarse a cabo una fusión a través del intercambio de acciones, con ello se espera que haya una reestructuración de rutas, se ajuste personal y se deje el equipo aéreo necesario para atender el mercado nacional y competir en el internacional.

(173) Véase, Unomásuno, "Problemas financieros por la competencia en tarifas en Aeroméxico y Mexicana de Aviación", Unomásuno, México, p. 15, Febrero 7, 1993.

Como parte de la alianza entre Mexicana y Aeroméxico el Gobierno Federal exigió que se evitaran las prácticas monopólicas, por lo que se mantendrán separadas todas las áreas que impliquen atención al público, (174) así que las estrategias de comercialización y expansión de cada una serán independientes. (175)

En el mercado mexicano, la guerra de tarifas ha afectado tanto a las grandes como a las aerolíneas pequeñas, entre las que encontramos, Aeromar, Aerocalifornia, Aviaca, Saro y Noroeste, las que por su magnitud de equipo y apoyo económico, difícilmente han soportado la competencia que dan Mexicana, Aeroméxico y Taesa.

La recomendación que sugiere Alexandre Couvelaire, Director de la compañía aérea europea Euralair es que, "En vez de buscar el choque frontal, las pequeñas compañías deben saber aliarse con un gran transportista y en el marco de esta alianza, proponer servicios complementarios" (176) y es que por otro lado, las pequeñas aerolíneas no cuentan con la experiencia que algunas de las grandes ya tienen para poder sobrevivir, es por eso que "la alianza entre las líneas

(174) Véase, Cortés, Maricarmen, "Desde el Piso de Remates", Excelsior, México, sección financiera, p. 1, Marzo 7, 1993.

(175) Véase, El Universal, "No se fusionarán Mexicana y Aeroméxico pese al intercambio de acciones : Pizarro", El Universal, México, primera sección, p. 1, Marzo 2, 1993.

(176) Véase, Mesnager, Marianne, "La Lección estadounidense", Progreso, México, p.28, Febrero/Marzo, 1993.

aéreas Mexicana y Aeroméxico permitirá a las dos compañías salir adelante en un mercado cada día más competitivo, como ambas empresas funcionarán por separado esto rendirá frutos positivos para los usuarios", (177) esta apreciación formulada por Roberto C. Booth Presidente de la empresa Aviation Management Service de Miami, Florida, nos confirma que es de beneficio para México, los acuerdos de las aerolíneas mexicanas.

Hay que tener presente que según estimaciones de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), se dará un crecimiento del 5% anual en la transportación aérea de pasajeros, (178) por lo que, las aerolíneas mexicanas deben de estar en condiciones de competir para captar el mayor tráfico posible de ese crecimiento estimado, pues de no mantener un buen nivel, podrían verse desplazadas por aerolíneas extranjeras, que solicitan hacer vuelos con derecho a "cabotaje", con lo que estarían sumamente afectados los intereses de las compañías nacionales.

Con lo que hemos investigado, consideramos que el crecimiento de las compañías aéreas mexicanas no será al ritmo que el de las de Canadá y Estados Unidos, no obstante, para que el mercado nacional no se pierda, proponemos que se celebren

(177) Véase, El Financiero, "Aliadas, las Líneas Aéreas Mexicanas Podrán Competir", El Financiero, México, micronotas, p. 15, Marzo 30, 1993.

(178) Véase, OTT, James, "Slower Growth Ahead for World's Airlines", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 30, Agosto 31, 1992.

convenios interlineales que abarquen más que la sola aceptación de boletos y venta de los mismos de una empresa a otra, por ello a continuación presentamos algunos puntos con los que consideramos se reforzaran las aerolíneas mexicanas, para atender el mercado mexicano y habilitarán fuerzas para competir en el internacional :

- 1.- Que se dividan equilibradamente las rutas y tramos a cubrir por las aerolíneas que intervienen.
- 2.- Que sobre un estudio de mercado se decida conjuntamente qué tipo de equipo es el adecuado para volar las rutas a cubrir, de tal manera que satisfaga las necesidades tanto de oferta de asientos requeridos, como de menor costo de operación, para que sean redituables los servicios que preste la aerolínea.
- 3.- Una vez acordados los dos puntos anteriores, se designará la empresa que debe cubrirlos y la otra respetará esa ruta sin intervenir, a menos que se lo pida la otra parte.
- 4.- Se buscará que cada vuelo que realice una de las partes, termine de tal forma que los pasajeros puedan hacer conexión con otro vuelo de la otra parte contratante.
- 5.- Se permitirá que los usuarios puedan quedarse uno o

varios días en la ciudad donde vayan a hacer su conexión y después continuar su viaje.

Esto actualmente ya se ha puesto en convenios que se han firmado con aerolíneas extranjeras, como es el caso de Mexicana con British Airways.

6.- El convenio incluye todas las ciudades en que presten servicios los contratantes y las que se adicionen, ya sea por separado o como parte de este convenio, con la finalidad de que se den mayores servicios a los pasajeros.

7.- El acuerdo se aplicará tanto en vuelos domésticos como en internacionales.

B.- Los servicios complementarios de tierra podrán negociarse, para que sea solamente una de las partes la que los proporcione en cada ciudad, siempre buscando que haya un equilibrio en el número de ciudades que atienda cada una de las partes contratantes.

Como podemos observar, son puntos que no son fáciles de cumplir, pero tampoco son imposibles, todo lo que se requiere es trabajar para conseguir su optimización y buena fe de parte de los interesados para llevarlos a cabo, quizá el principio requiera de una ligera inversión económica, pero estamos seguros que esta reedituará con creces lo invertido.

4.2 Posibilidad de un acuerdo en el sector aeronáutico entre Canadá, Estados Unidos de América y México, considerando el Tratado de Libre Comercio.

Teniendo en cuenta que para el inicio de 1994 se pondrá en marcha el Tratado de Libre Comercio (TLC) , debemos considerar que tendremos mayor intercambio comercial en el que indudablemente intervendrá la transportación por la vía aérea, rubro que en el TLC, los contratantes dejaron sin modificación, es decir, prevalecerán la leyes existentes de cada país.(179)

Así que, siendo países altamente desarrollados, tanto Canadá como Estados Unidos cuentan con mejores equipos, bases de mantenimiento, refacciones y modernos sistemas de comunicación, lo que les facilita la comercialización de su producto y les permite abatir sus costos de operación, con todo ello es fácil suponer el por qué han instrumentado su política de liberalización de tarifas, con la que las aerolíneas mexicanas difícilmente pueden competir. "En economía de mercado las grandes se comen a las pequeñas", (180) este es un precepto muy conocido que también maneja Karel Van Mient, quien funge como Comisario Europeo de Transportes.

Ante ello, es necesario que una vez que se hayan firmado acuerdos interlineales entre compañías mexicanas negocien

(179) Véase, Tratado de Libre Comercio, "Anexo I", Tratado de Libre Comercio, México, p.p. 157, 187 y 199. 1992.

(180) Véase, Mesnager, Marianne, "La lección estadounidense", Progreso, México, sección transportes, p.p. 25-28, Febrero/Marzo, 1993.

convenios con empresas aéreas de Estados Unidos y Canadá, analizando cuidadosamente el fundamento legal (en estos países), por el cual se estableció la liberalización, con objeto de que se logre un compromiso justo y equitativo, donde se permita una competencia leal, tomando como base el desarrollo de la aviación civil mexicana y el estado financiero que guardan nuestras líneas aéreas, sin afectar los intereses de ninguno de los tres países y tomando como modelo la negociación que se tuvo para la firma del TLC, que de alguna forma ha sido el inicio de una alianza comercial.

Si logramos unificar los criterios de las aerolíneas mexicanas para la aplicación de tarifas, si las autoridades cooperan con el control real de las mismas, si negociamos con las aerolíneas de Canadá y Estados Unidos para que se integre un comité que estudie y determine las tarifas a utilizar en las rutas a cubrir entre las líneas aéreas de las tres naciones, podremos tener como resultado que la economía de México se vea beneficiada por la explotación del transporte aéreo regular internacional de pasajeros.

Asimismo, los puntos que proponemos en el subtema 4.1 que debe contener un acuerdo interlineal entre aerolíneas mexicanas, pueden tomarse como ejemplo y adaptarse a los acuerdos que se realizan con las empresas de Estados Unidos y Canadá, no debemos perder de vista que la industria aeronáutica atraviesa su peor crisis en todo el mundo y que

la nueva administración estadounidense con Bill Clinton al frente de ella, intentará detener el desgaste que se vive en este sector con una política regulatoria y dentro de un mercado libre, pondrá fin a la guerra tarifaria, (181) por lo que, México, debe prepararse ya, con convenios o alianzas con las aerolíneas que integren el TLC, para mejorar las condiciones de operación de las mexicanas.

El TLC que está por entrar en vigor, ha llamado la atención de muchos países interesados en colocar sus productos en este mercado, así que la actividad comercial por la vía aérea se incrementará en cuanto empiece a funcionar este tratado, por lo que insistimos en que México debe estar preparado para realizar convenios aéreos, no solo con Canadá y Estados Unidos, sino con cualquier otro país del mundo.

Particularmente, los países de la Cuenca del Pacífico se han mostrado interesados en firmar acuerdos, así lo han hecho saber, Malaysia Airlines de Malasia, Garuda Airlines, de Indonesia, TAI de Tailandia, Singapur Airlines de Singapur y Korean Airlines de Corea del Sur (182), quienes ven en México una puerta más para comercializar sus productos.

(181) Véase, Excelsior, "EL TLC, un Medio Ideal para Intentar la recuperación de Aerolíneas:F.Richard", Excelsior, México, secc. A., p. 40, Enero 30, 1993.

(182) Véase, La Jornada, "Convenios aéreos de México con diversos países en 1993 ", La Jornada , México, p.32, Enero 30, 1993.

Pero por ahora, debemos consolidar nuestro posesionamiento en el mercado internacional de Norteamérica, a fin de conseguir mejor posición económica para abordar otros mercados del mundo.

Las alternativas que planteamos para ayudar a las líneas aéreas mexicanas para que no vayan a la quiebra y puedan competir, en forma justa y equilibrada, con las de Estados Unidos y Canadá, se apoyan en la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros y con apego a las disposiciones legales que existen en cada país, sobre la base de un entendimiento mutuo y una probada equidad.

Para lograr parte de lo expresado en el párrafo anterior, sugerimos la firma de un Convenio Internacional de Liberalización del Transporte Aéreo Regular de Pasajeros entre Canadá, Estados Unidos y México, la otra parte, queda en manos de los mexicanos que trabajen en las aerolíneas nacionales, ya que de ello dependerá el que el pasajero decida volver o no a volar por una línea aérea mexicana.

Ahora bien, por la capacidad actual de las empresas aéreas mexicanas, creemos que no podrán explotar todas las rutas internacionales que tienen concesionadas por los gobiernos, por lo que sugerimos, que se renten a las extranjeras en tanto no puedan ser cubiertas por ellas, de esta forma, se allegarían algunos ingresos que los ayudarían en algo y por

otra parte se ofrecerían mayores servicios a los mexicanos y extranjeros que pudieran utilizar esas rutas, lo que redundaría en beneficios para diferentes sectores de la actividad comercial nacional y extranjera.

No debemos perder de vista, que mientras más aerolíneas permanezcan activas, habrá fuentes de trabajo y si estas crecen, mayores oportunidades de empleo se darán, contribuyendo con esto a la estabilidad, económica, política y social de cada país participante.

4.3 Sugerencias para una mejor aplicación de la reglamentación de la liberalización del Transporte Aéreo.

México cuenta con una desregulación de tarifas que aunque reglamentada, no ha sido del todo respetada ni se ha hecho cumplir, debido a las carencias con que cuentan las autoridades mexicanas para poder comprobar el incumplimiento de las disposiciones establecidas para la emisión de tarifas.

Sabemos que la Dirección General de Tarifas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no cuenta con los suficientes elementos para llevar un control real de los costos de operación de las líneas aéreas regulares, por lo que, solamente recomienda que sean tomados en cuenta por cada aerolínea para obtener utilidades razonables y no crear una competencia depredadora, asimismo, sugiere que las tarifas no rebasen los precios que aplican los países con los que competimos, sin embargo, esto no se lleva a la práctica.

Por lo anterior, la competencia se realiza solo a nivel nacional (sin la supervisión de las autoridades), ya que además en lo internacional no se tienen alcances para hacerlo.

Es por ello que creemos que, antes que nada, las aerolíneas mexicanas se deben poner de acuerdo y las autoridades realizar el trabajo que les corresponde para que tengamos opción de competir en el ámbito internacional con mayor

fuerza.

Las aerolíneas de Estados Unidos, venden abajo de los costos y se recuperan en los tramos que vuelan fuera del país, están desarrollando prácticas "dumping" contra las nacionales para sacarlas del mercado (183), según el Secretario General de la Asociación sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), Celso Domínguez, la regulación se debería de dar poniendo cuando menos una tarifa mínima por kilómetro, dependiendo del tipo de vuelo y un máximo en cuanto a frecuencias de vuelo, ésta es una medida que puede funcionar si se tiene un buen control sobre su aplicación.

También el Director Comercial de Aerovías de México, Francisco Contreras, pidió una revisión a fondo sobre la desregulación, pues dijo que no es posible que se cobren tarifas tan bajas que casi se comparan con las del Transporte Carretero, "No es posible cobrar únicamente 70 mil pesos más que un autobús en la línea México - Tapachula, pero con 17 horas menos en el traslado, servir comidas y pagar altos costos por ello." (184)

(183) Véase, Trista, Georgina, "Operan Aerolíneas Extranjeras con precios dumping para ganar Mercado", El Economista, México, p. 33, Febrero 8, 1993.

(184) Véase, Unomásuno, "Necesario, revisar las tarifas aéreas, Unomásuno, México, p. 19, Enero 18, 1993.

El aumento de las frecuencias por parte de United, American y Continental en vuelos entre México D.F. y los Angeles, Dallas, Nueva York y Washington con tarifas de precios por debajo de las mexicanas, han provocado una saturación en el mercado que ha mermado la operación de las aerolíneas de México, (185) por eso es que se ha dejado de volar algunas rutas por las líneas aéreas mexicanas pues ya no resultan rentables para ellas, como fue el caso de Mexicana de Aviación, en su ruta de la ciudad de México a Dallas, Texas.

Asimismo, en Europa Neil Jamin del estudio Mekinsey asevera "En el sector aéreo, las economías de escala son muy elevadas, la compañía que sobrevive es aquella que maneja las frecuencias, es decir el número de vuelos y las capacidades de asientos", (186) como lo hemos mencionado en los puntos a incluir en un convenio, es necesario que se designe el equipo adecuado y las veces que se debe hacer el vuelo para servir satisfactoriamente al par de ciudades de que se trate y buscar el beneficio de la aerolínea que lo efectúe.

Sobre lo anterior, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo de Latino America (AITAL), propone que en los acuerdos bilaterales que se tengan con Estados Unidos se pida a los gobiernos que se revisen y regule en ellos las frecuencias

(185) Véase, García, There, "Crisis en Aerolíneas Mexicanas y Latinas por el Exceso de Vuelos", El Financiero, México, p. 12, Marzo 24, 1993.

(186) Véase, Mesnager, Marianne, "La lección estadounidense", Progreso, México, p.p. 25-28, Febrero-Marzo, 1993

y el número de asientos que pueden ofertar, de forma tal que se protejan a las líneas latinoamericanas. (187)

Ante esta situación, proponemos también, para lograr una competencia más justa, que se fijen las comisiones que se deben pagar a las agencias de viajes, ya que siendo estas en muchas ocasiones quienes tienen el trato directo con los usuarios del transporte aéreo, son las que ofrecen los servicios de una u otra compañía y si existe diferencia en los porcentajes que reciben de ellas, siempre procurarán vender los vuelos y destinos de la aerolínea de quien reciben mayor ingreso por la venta de sus boletos.

Si se lleva a cabo la anterior propuesta, serían los servicios, puntualidad, destinos y comodidad que brinde cada empresa, lo que determine que sus ventas se incrementen y no el pago de una comisión a las agencias de viaje.

Sugerimos también, que la legislación debe enfocarse a sancionar a quienes no respetan una competencia sobre bases equitativas, como el que se pongan tarifas abajo de los costos de operación, de tal manera que sean las fuerzas genuinas del mercado las que prevalezcan.

Aconsejamos, analizar la aprobación de fondos provenientes de accionistas gubernamentales, ya que ello crea arreglos

(187) Véase, Air Transport World, "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p. 14-17, enero, 1992.

financieros preferenciales para quienes reciben este tipo de aportaciones, que regularmente ninguna empresa del sector privado puede lograr, creando con ello una competencia sin bases de igualdad.

Recomendamos, asimismo, la creación de un departamento cuya función sea el realizar análisis constantes de los costos de operación que tiene cada ruta, tomando en cuenta los diferentes equipos que pueden ser utilizados por las diversas líneas aéreas que sirven el mercado, así se podrán establecer los mínimos tarifarios a aplicar fomentando con ello una competencia sana.

Conclusiones

Como vimos, la desregulación o liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros nació en Estados Unidos y ha provocado que algunas aerolíneas sean fusionadas por otras, que quiebren o desaparezcan en la industria aeronáutica de este país.

Solamente han sobresalido y superado los problemas económicos las que tienen una administración y dirección acertada y un buen respaldo financiero, logrando con ello una conjugación que las mantiene competitivas en el mercado y acrecienta su presencia en el mundo.

La desregulación permitió que las líneas aéreas regionales tuvieran mayores oportunidades de progresar, al tener acceso a operar cualquier ruta que deseen, con lo que, pueden dirigir su comercialización a donde consideren que obtendrán mejores beneficios.

Como resultado del método funcionalista que utilizamos para realizar el presente trabajo, hemos podido constatar a través del análisis funcional de las normas que regulan el transporte aéreo, de las estructuras de las instituciones y organismos que intervienen en su desarrollo, de sus patrones de conducta y de las relaciones comerciales, políticas y sociales, que la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros que se ha dado en Canadá y Estados Unidos, ha

impactado negativamente a la economía de México y principalmente la desregulación estadounidense.

Las líneas aéreas de Canadá y Estados Unidos, conservan una mejor posición financiera respecto a las mexicanas que al no contar con mejores medios de apoyo para competir, no pueden poner las tarifas al nivel que lo hacen las de esos países y además, tienen que pagar fuertes sumas de divisas al extranjero por los servicios técnicos que reciben, conceptos que impactan en sus economías y por consecuencia en la de México.

Habiendo sido Estados Unidos el pionero de la desregulación del transporte aéreo en el mundo, ha experimentado diversas reacciones como consecuencias de la misma, como ha sido la fusión de unas y la quiebra de otras aerolíneas. Hubo de modificar su legislación en materia aeronáutica, pero también dió paso a que se tuvieran mayores oportunidades de progreso a las líneas aéreas regionales y a las troncales a consolidar su expansión y presencia en el mundo.

La competencia, trajo consigo una guerra de tarifas que ha causado en lo general pérdidas económicas a las líneas aéreas, que la legislación con la que se dió paso a la desregulación no puede contrarrestar.

El Acta de Regulación del Transporte Aéreo, conmina a una

competencia libre en la cual sean las leyes del mercado las que determinan las tarifas y servicios a ofrecer, pues las autoridades aeronáuticas no intervienen en estas decisiones, así como se permite que nuevas empresas entren en la industria aeronáutica y en algunos casos otorgan reducciones de impuestos a las aerolíneas que proporcionan servicio a las pequeñas comunidades.

En cuanto a la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (International Air Transport Association, IATA) que trata de regular el transporte aéreo y sus tarifas, los Estados Unidos, no hacen caso de sus recomendaciones, ya que no aceptan norma alguna para fijar tarifas.

Como vimos en el capítulo dos, el mayor tráfico de transporte regular de pasajeros es el que se da con Estados Unidos, país con el que México tiene sus mayores relaciones en el ámbito aeronáutico y con la desregulación estadounidense, han sido más el número de frecuencias y de ciudades que son atendidas por sus líneas aéreas, causando un impacto económico en México a las aerolíneas mexicanas, que por no encontrarse en igualdad de circunstancias no pueden competir al mismo nivel con las de Estados Unidos.

La posibilidad de renegociar los convenios bilaterales existentes debe tomarse en cuenta, con el objeto de llegar a acuerdos que brinden oportunidades a la compañías por igual

sin lesionar los intereses de alguna y procurando que las líneas aéreas de México, obtengan beneficios de ellos, en los mismos se puede incluir el importe de las tarifas a aplicar, fijando cantidades por kilómetro recorrido, lo que ayudaría a que fuera el servicio y no el precio lo que determinara probablemente la decisión del pasajero para la compra de su boleto.

De otra manera si no se controlan las tarifas que fijan las empresas estadounidenses, pueden ocasionar hasta la quiebra de una compañía mexicana, situación que causaría un mayor impacto en la economía de México, como la pérdida de las fuentes de trabajo que se derivan de ésta industria.

En los casos que mostramos de las aerolíneas estadounidenses, observamos que aunque éstas señalan pérdidas netas en los últimos años, no ha sido negativo su crecimiento, pues en la mayoría de los casos se debe a expansión de rutas, adquisición y renovación de equipos, instalación de sistemas de reservaciones, así como bases de mantenimiento, lo que financieramente representa inversiones que por el momento se reflejan en números rojos.

Con las mejoras en que han invertido las empresas de Estados Unidos, ahora están en posición de competir fuertemente y de ofrecer servicios a las propias aerolíneas mexicanas de mantenimiento, comunicaciones, capacitación, entrenamiento y

refacciones, impactando también con ello la economía de México, al salir fuertes cantidades de divisas a Estados Unidos por los pagos de esos servicios solicitados a las compañías estadounidenses.

Canadá instrumentó una liberalización que aunque de principio estuvo limitada a una región específica del país, después la extendió en todo su territorio. Las aerolíneas troncales canadienses regulares son pocas y poca es la influencia que tiene en México, pues solo Canadian hace vuelos regulares a México y en la actualidad únicamente tres veces por semana, procedente de Toronto, Canadá.

Canadá sufre igual que México, la incursión de las líneas aéreas de Estados Unidos que como ya lo dijimos poseen suficientes equipos e infraestructura para ofrecer una competencia muy fuerte, con la que tienen que luchar las dos canadienses Air Canada y Canadian.

La escasa población de Canadá de 27 millones de habitantes, (1991) en una extensión de casi 10 millones de Kilómetros cuadrados, de territorio, el más grande en el hemisferio Americano y con un clima frío con largos inviernos, colocan a este país en un lugar poco atractivo para ser visitado por los mexicanos, pero en contrario para los canadienses, si es cautivador visitar México por las diversas razones que ya hemos citado, por lo que, es conveniente desarrollar el

transporte aéreo regular de México hacia ese país, en busca de lograr una captación de divisas importante.

Estando la mayor parte de la población canadiense en el sur del país, en la frontera con Estados Unidos, la competencia que presentaban las empresas aéreas estadounidenses ya con una desregulación funcionando, atraía a los usuarios de Canadá con tarifas que las canadienses no podían aplicar, esta fue una de las razones para que se decidiera el gobierno de Canadá a liberalizar el transporte aéreo regular de pasajeros, con el objeto de captar su propio mercado, el cual estaba perdiendo.

La legislación con que instrumentó la desregulación condicionó a que se diera al principio, únicamente en una parte de su territorio, tratando de proteger a las aerolíneas regionales que servían al norte del país, pero después, se dió cuenta de que era en beneficio del público permitir que se aplicara la liberalización en todo el país, y así lo hizo.

El tráfico que se realiza entre Canadá y México, en transporte aéreo regular de pasajeros no es muy importante a pesar de las aerolíneas de Japón y Europa que hacen escala en este país antes de llegar a México y en el viaje de regreso a su país de origen.

Como lo hemos mencionado, las condiciones son las adecuadas

para negociar acuerdos que beneficien a ambos países, teniendo en cuenta que se firmará el Tratado de Libre Comercio, con el que se espera un gran intercambio comercial entre Canadá y México.

Las aerolíneas canadienses ya han intentado fusionarse entre ellas sin lograrlo, no obstante, Canadian ya cuenta con capital estadounidense, al haber aceptado inversión por parte de American Airlines, lo que consideramos, será de impacto negativo para las empresas mexicanas, quienes tendrán que enfrentar ahora esta alianza de aerolíneas, que dificultarán su penetración en el mercado canadiense.

Al igual que las demás líneas aéreas que investigamos, las canadienses también han sufrido pérdidas económicas en los últimos años que de no ser por los capitales gubernamentales con que cuentan, ya hubieran quebrado. Sin embargo, sus planes de crecimiento siguen adelante, solo que a menor ritmo del que hubieran querido, debido a los problemas de flujo de efectivo que tienen la mayoría de las empresas del mundo, que les limitan en su liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.

México es el más joven de los tres países en haber instrumentado la liberalización del transporte aéreo regular de pasajeros, no obstante, la guerra de tarifas no se ha hecho esperar y aunque debería de darse bajo una supervisión

de las autoridades correspondientes como lo es la Dirección General de Tarifas, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, este control no se lleva a cabo, por lo que, la competencia en el mercado mexicano no es equilibrada, ni doméstica ni internacionalmente, según lo vimos en el capítulo tres de nuestra investigación.

A pesar de que existe un reglamento que sirve de base para el control de la desregulación, este no se aplica adecuadamente, lo que causa una competencia depredadora por algunas aerolíneas en el mercado doméstico, y aunque la liberalización no tiene alcance internacional, parece también estar desregularizada, al no tener control sobre ella en México.

Las reglas generales para la desregulación de rutas y tarifas aplicables al servicio doméstico de transporte aéreo regular emitida por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México, a nuestro juicio, son suficientes para que la liberalización se dé bajo un marco legal y comercial que permitiera (si su aplicación fuera real), una competencia sana en el medio aeronáutico mexicano.

Abarcando lo anterior y habiendo investigado la situación en que se encuentran las principales aerolíneas de los tres países, como lo vimos en el capítulo tercero de este trabajo,

Las empresas mexicanas deben enfocar sus esfuerzos a competir en el campo internacional, donde hay mucho mercado por conquistar que les puede ayudar a sanear sus finanzas.

Las aerolíneas estadounidenses han perdido más de 6 mil millones de dólares en los últimos dos años, por causa de la recesión económica en su país, la guerra del Golfo Pérsico y la incontenible guerra de tarifas que se inició con la desregulación y que en estos años se ha recrudecido.

Es de esperarse por lo anterior, que las líneas aéreas de Estados Unidos busquen conquistar diferentes mercados para recuperarse de las pérdidas sufridas y México es una buena opción donde pueden conseguir mayores ingresos.

Así que, creemos que las aerolíneas mexicanas se deben preparar para enfrentar la abatida de las estadounidenses, llevando a cabo alianzas entre ellas mismas y acordar convenios con las extranjeras, para fortalecerse en una industria donde la competencia puede ser ganada por las más grandes, si las pequeñas no tienen a su favor un marco legal que las coloque en equidad de competir.

Pensamos que el negociar acuerdos con Estados Unidos y Canadá, es el camino para que se tenga un equilibrio en oportunidades en la explotación del mercado de transporte aéreo regular de pasajeros. México tiene la necesidad de

mantener una equidad en este sector, por lo que, cada actor debe realizar las funciones que le correspondan dentro del status que ocupe en la industria aeronáutica mexicana para lograrlo.

Como nos dimos cuenta en este trabajo, el que México no esté en igualdad de infraestructura en materia aeronáutica, nos pone en desventaja para competir con esos dos países, por lo tanto, las aerolíneas mexicanas deben llevar a cabo arreglos convencionales que se ajusten a la medida de sus posibilidades de competencia y con ello no solo sobrevivir, sino, progresar en la industria aeronáutica mundial.

Hemos podido confirmar a través de esta investigación nuestra hipótesis de que la liberalización del transporte aéreo de Estados Unidos y Canadá, ha provocado que las líneas aéreas mexicanas tengan problemas para subsistir en el mercado de la Aviación Civil Internacional.

Bibliografía

- Frias S. Maria, et al. - El impacto de la política de Desregulación de los Estados Unidos en el sistema de Transporte Aéreo Internacional, México, Tesis UNAM, 1990. 138 p.
- Gutiérrez, Gabriel - Metodología de las Ciencias Sociales- I, México, Ed. Harla, 1984. 250 p.
- Gutiérrez-Haces, Ma - Experiencias de la Negociación del Tratado de Libre Comercio Canadá-México, Ed. EPESSA, 1991. 242 p.
- Hernández V. Edmundo - Diccionario de Política Internacional, México, Ed. UNAM, 1981. 152 p.
- Hoffman, Mark S - The World Almanac and Book of Facts 1993, U.S.A., 1993. 960 p.
- Jan Dsmařczyk, Edmund - Enciclopedia Mundial de Relaciones Internacionales y Naciones Unidas, México, Ed. FCE, 1976. 1236 p.
- Lachs, Manfred - El Derecho del Espacio Ultraterrestre, México, Editorial FCE, 1977. 266 p.
- Lena Paz, Juan - Compendio de Derecho Aeronáutico, Argentina, Ed. Bibliográfica, 1959, 335 p.
- Pazos, Luis - Hacia dónde va Salinas, México, Ed. Diana, 6a edición, 1991. 199 p.
- Pazos, Luis - Libre Comercio México-E.U.A. Mitos y Hechos, México, Ed. Diana, 1992. 231 p.
- Pérez, Castro Enrique - Economía del Transporte Aéreo, México, SCT/DGAC/CIAAC, 1980. 196 p.
- Rodas, Alejandro - Estructura Socioeconómica de México, México, Ed. Limusa, 2a Ed. 1990. 214 p.
- Seara Vázquez, Modesto - Derecho Internacional Público, México, Ed. Porrúa, 8a Ed. 1982. 661 p.
- Sorensen, Max - Manual de Derecho Internacional Público, México, Ed. FCE, 2a Ed. 1981. 819 p.

Hemerografía

1.-Periódicos :

- Aranda P., Enrique "Indicador Financiero" El Universal, México, sección financiera, p.p. 1 y 10, Marzo 15, 1993.
- Barba, Miguel "No a la fusión de Aerolíneas RGS", Excelsior, México, 1a sección, p. 4 y 41 Octubre 26, 1992.
- Cortés, Maricarmen "Desde el Piso de Remates, Aeroméxico -Mexicana ? No hay fusión ", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 1 y 7, Enero 22, 1993.
- Cortés, Maricarmen "Desde el Piso de Remates", Excelsior, México, sección financiera, p. 1, Marzo 7, 1993.
- Durán, Jaime "En Diciembre Próximo, Mexicana de Aviación Operará 10 Jets Fokker 100: F.Burguete ", Excelsior, México, sección espectáculos, p. 1, Octubre 25, 1992.
- Durán, Jaime "La Universidad de Aeroméxico, una aportación empresarial al turismo", Excelsior, México, 1a sección, p. 40, Noviembre 14, 1992.
- Durán, Jaime "El futuro de la aviación comercial, las alianzas: Aceves", Excelsior, México, sección A, p. 5, Enero 17, 1993.
- Durán, Jaime "Despedirá CMA a 105 Pilotos y Dejará de volar dos Jets DC-10, para Abatir Costos", Excelsior, México, 1a. Sec., p.p. 5 y 20, Febrero 13, 1993.
- El Financiero "Aliadas, las Líneas Aéreas Mexicanas Podrán Competir", El Financiero, México, micronotas, p. 15, Marzo 30, 1993.
- El Universal "No se fusionarán Mexicana y Aeroméxico pese al intercambio de acciones : Pizarro", El Universal, México, primera sección, p. 1, Marzo 2, 1993.

- Espinosa, Jorge "Más de 300 mil millones de pesos invierten para mejorar el Aeropuerto", Excelsior, México, 1a. sección, p.p.5, 26 y 39, Septiembre 28, 1992.
- Excelsior "Aeroméxico participa en la compra de Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 1, 5 y 19, octubre 7, 1992.
- Excelsior "Aeroméxico y Air France logran un acuerdo estratégico de cooperación", Excelsior, México, 1a sección, p. 5, Noviembre 27, 1992.
- Excelsior "EL TLC, un Medio Ideal para Intentar la recuperación de Aerolíneas: F. Richard", Excelsior, México, secc. A., p. 40, Enero 30, 1993.
- García, Theres "Consolidarse Como Empresa Internacional, objetivo de Aeroméxico en la compra de Aeroperú" El Financiero, México, p. 12, Enero 18, 1993.
- García, Theres "Crisis en Aerolíneas Mexicanas y Latinas por el Exceso de Vuelos", El Financiero, México, p. 12, Marzo 24, 1993.
- La Jornada "Convenios aéreos de México con diversos países en 1993 ", La Jornada, México, p. 32, Enero 30, 1993.
- Millán, Martha "Desplomadas las Ventas de Agencias de Viajes ", El Sol de México, México, sección E, p. 5, Febrero 7, 1993.
- Pérez Stuart, José "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 3, Agosto 24, 1992.
- Pérez Stuart, José "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera, p. 5, Septiembre 1, 1992.
- Pérez Stuart, José "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera. p. 9, Septiembre 22, 1992.
- Pérez Stuart, José "Portafolios", Excelsior, México, sección financiera. p. 15, Septiembre 24, 1992.

- Pineda, Miguel "Inversiones", Excelsior, México, sección financiera, p. 8, Octubre 21, 1992.
- Tait, Nikki "Proseguirán las fusiones de Aerolíneas Estadunidenses", Excelsior, México, Sección Financiera, p.p. 1 y 8, Septiembre 9, 1992.
- Tomsho, Robert, et al "Se Multiplican las Ofertas por Continental", Excelsior, México, sección financiera, p.p. 5 y 7, agosto 28, 1992.
- Trista, Georgina "Operan Aerolíneas Extranjeras con precios dumping para ganar Mercado", El Economista, México, p. 33, Febrero 8, 1993.
- Unomásuno "Necesario, revisar las tarifas aéreas", Unomásuno, México, p. 19, Enero 18, 1993.
- Unomásuno "Problemas financieros por la competencia en tarifas en Aeroméxico y Mexicana de Aviación" Unomásuno, México, p. 15, Febrero 7, 1993.
- Unomásuno "Sufré importantes pérdidas United Airlines", Unomásuno, México, quinta sección, p.5, febrero 7, 1993.

2.-Revistas :

- Air Transport World "American moves south, east, and north", Air Transport World, U.S.A., p. 6, febrero, 1990.
- Air Transport World "AMR's New Fare Structure; a Plea for Sanity", Air Transport World, U.S.A., p.p. 9 y 10, Mayo, 1992.
- Air Transport World "Another worst Year Ever", Air Transport World, U.S.A., p.p.64-79, Junio, 1992.
- Air Transport World "At Prestime...", Air Transport World, U.S.A., p. 6, Junio, 1991.

- Air Transport World "Canadian Airlines Markets Frequent-Flier Program", Air Transport World, p. 108, Septiembre, 1991.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 9, Julio, 1988.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 16, Marzo, 1989.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., P.P. 8 Y 9, Mayo, 1989.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p. 13, Septiembre, 1990.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 13, Julio, 1991.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p. 10, Octubre, 1991.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p.p. 14-17, Enero, 1992.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 10, Junio, 1992.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 9, Octubre, 1992.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 10, Enero 1993.
- Air Transport World "News Briefs", Air Transport World, U.S.A., p. 14, Enero 1993.
- Air Transport World "U.S. Major Carriers Financial Performance" Air Transport World, U.S.A., p. 115, Febrero, 1993.
- Air Transport World "U.S. majors", Air Transport World, U.S.A., p.p. 158 y 159, Junio, 1990.
- Air Transport World "World airline financial results", Air Transport World, U.S.A., p.p. 64-73, Octubre, 1989.
- Air Transport World "World airline financial results", Air Transport World, U.S.A., p.p. 93-100, Octubre, 1990.

- Air Transport World "World airline financial results", Air Transport World, U.S.A., p.p. 86-92, Octubre, 1991.
- Air Transport World "World airline financial results", Air Transport World, U.S.A., p.p. 70-73, Octubre, 1992.
- Air Transport World "25th World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.p. 49-161, Junio, 1988.
- Air Transport World "26th World Airline Report 1988", Air Transport World, U.S.A., p.p. 81-224, Junio, 1989.
- Air Transport World "27th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.p. 123-152, Junio, 1990.
- Air Transport World "28th Annual World Airline Report" Air Transport World, U.S.A., p.p. 141-179, Junio, 1991.
- Air Transport World "29th Annual World Airline Report", Air Transport World, U.S.A., p.p. 78-199, Junio, 1992.
- Aviación, "Por las Líneas Aéreas", Aviación Internacional, México, p. 12, Mayo/Junio, 1992.
- Aviación, "Situación actual de la Aviación Mundial", Aviación, México, p. 13, mayo-junio, 1992.
- Aviation Week & Space Technology "Ailing Canadian Carriers May Face Choice Between Foreign Buyer, Domestic Merger", Aviation Week & Space Technology, p. 30, Febrero 3, 1992.
- Aviation Week & Space Technology "News Breaks", Aviation Week & Space Technology, p. 16, Febrero 17, 1992.
- Aviation Week & Space Technology "News Breaks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 17, Enero 11, 1993.
- Brown, David A, "Continental Creditors Seek to Sue Lorenzo in Siphoning of Airline's Cash", Aviation Week & Space Technology, p. 31, Febrero 17, 1992.

- Carrás, Sam, "Aeroméxico un ejemplo de altura", Mexican Traders, México, p.p. 5-8, Septiembre-Octubre, 1992.
- Castro, Janice, "Air Wars", Time, U.S.A., p.p. 46 y 47, Noviembre 23, 1992.
- Estrada, Ivette, "Modernización Aeronautica para México", Mundo Ejecutivo, México, p.p. 8-10, Junio, 1990.
- EPOCA, "De Provoisin Controlará la CMA", EPOCA, México, p.p. 8-13, Febrero 10, 1993.
- Feldman, Joan M, "Canadian Airlines International: Canada's new major", Air Transport World, U.S.A., p.p. 28-35, Septiembre, 1987.
- Feldman, Joan M, "IATA vs.the U.S.again", Air Transport World, U.S.A., p.18, Abril, 1988.
- Feldman, Joan M, "If it didn't exist someone would have to invent", Air Transport World, U.S.A., p.p. 48-52, Junio, 1989.
- Feldman, Joan M, "On Getting from here to there" Air Transport World, U.S.A., p.p. 23 y 24, Julio, 1990.
- Feldman, Joan M, "The Calamities of Continental", Air Transport World, U.S.A., p.p 48-56, Octubre, 1991.
- Feldman, Joan M, "The foreing-ownership dilemma", Air Transport World, U.S.A., p.p. 19-24, Enero, 1991.
- Feldman, Joan M, "The global alliance game: More style than substance ?" Air Transport World, U.S.A., Marketing, p.p. 24-31, Noviembre, 1989.
- Flint, Perry, "Action on the North Atlantic", Air Transport World, Features, U.S.A., p.p. 22-28, Junio, 1991.
- Flint, Perry, "Are Two a Crowd in Canada ?", Air Transport World, U.S.A., p.p. 34-40, abril, 1992.
- Flint, Perry, "Canada Revisted", Air Transport World, p.p. 74-76, Agosto, 1989.

- Flint, Perry, "Leased out", Air Transport World, U.S.A., p.p. 65-66, Junio, 1991
- Flight International "Canadian carriers continue to cut costs", Flight International, Gran Bretaña, p. 15, Junio, 1992.
- Fernández, Claudia, "La alternativa para seguir por los cielos", Mundo Ejecutivo, México, p.p. 30-34, Septiembre, 1992.
- Fotos, Christopher "American's fare cuts fuel attacks on transportation policy", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p.40 y 41, Junio 15, 1992.
- Fotos, Christopher "Continental Reaches Pension, Tax Pact", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.47, Septiembre 7, 1992.
- Fotos, Chirstopher "FAA Noise Rules Give Carriers Flexibility in Meeting Deadline for stage 2 Aircraft", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.34, Septiembre 30, 1991.
- García, Jesús, "KLM y Mexicana, Unión con Futuro", Actividad, México, p.p. 6 y 8, Enero, 1993.
- Henderson, Danna, "American is biggest where it counts most", Air Transport World, U.S.A., p.p. 21 y 22, Agosto, 1987.
- Henderson, Danna, "Automation Picks Up Speed", Air Transport World, U.S.A., p.p. 51-56, Septiembre, 1991.
- Hughes, Davis, "Air Canada Withdraws From Merger with Canadian", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 33, Noviembre 9, 1992
- Hughes, David, "Canadian CPS Dispute Raises Political Stakes", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 26 y 27, Noviembre 16, 1992.
- Interavia. "Does deregulation lead back to monopoly" Interavia, Suiza, p. 306, Abril, 1985.

- López, Ramón, "Wrestling With US Airlines: mergers", Interavia, Suiza, p.p 721 y 722, Julio, 1986.
- Lenorouitz, Jeffrey M, "Ailing Canadian Carriers May face choice Between foreign Buyer, Domestic Merger", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Febrero 3, 1992.
- Llamas, Raúl, "Después de 50 años en CMA, Don Manuel Sosa de la Vega es Asesor de Turismo", Aviación Internacional, México, p. 26, Diciembre, 1990.
- Mazankowski, Don, "The need for Change-The Government's perspective", Freedom to Move, p.p 1-31, Canadá, 1985.
- McGuire, Frank, "Gulf crisis Triggers security step-up", Air Transport World, Security, U.S.A., p.p. 57-58, Marzo, 1991.
- McKenna, Edward L, "CAI, Air Canada Cease Merger Talks, Look to U.S. Carriers for Assistance", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Agosto 24, 1992.
- McKenna, Edward L, "Canadian Carriers Agree to Merge", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 31, Septiembre 14, 1992.
- McKenna, Edward L, "Government Action, Labor Fears, Cloud Canadian Merger Talks", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 34, Agosto 17, 1992.
- McKenna, Edward L, "PWA Board Mulls New Merger Offer", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p.45 y 46, Septiembre 7, 1992.
- McKenna, Edward L. "U.S. Carriers Attempt Fare Increases in Effort to Regain Profitability", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 29 y 30, Agosto 24, 1992.
- McKenna, James T, "Crandall Blast U.S. Policies that bolster Failing Carriers", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p.32 y 33, Septiembre 30, 1991.

- Menchan, Michael, "Lufthansa Tries Cashless Bid for Continental Stake", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 32, Septiembre 28, 1992.
- Mesnager, Marianne, "La Lección estadounidense", Progreso, México, p.p. 25-28, Febrero/Marzo, 1993.
- Minister of Supply and Services Canada "Air Transportation" Freedom to Move, p.p. 5-28, Canadá, 1985.
- Nelms, Douglas, "Answering the Call", Air Transport World, Operations, U.S.A., p.p. 68 y 69, Octubre, 1990.
- Ott, James, "Airline Fiscal Morass Erases Profits and Crimps Fleet Plans", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 36-38, Abril 6, 1992.
- Ott, James, "Massive airlines losses force Draconian cuts", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p.p. 30 y 31, Enero 11, 1993.
- Ott, James, "Slower Growth Ahead for World's Airlines", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 30, Agosto 31, 1992.
- Pereira Lima, Edvaldo "Funding Fleet Renewal", Air Transport World, U.S.A., p.p. 50-52, Diciembre, 1990.
- Pereira Lima, Edvaldo "Liberal Winds Stir Changes in Mexico", Air Transport World, U.S.A., p.p. 40-15, Octubre, 1989.
- Pereira Lima, Edvaldo "Mexico is Pursuing U.S. Airlines", Air Transport World, U.S.A., p.p. 87 y 88, Febrero, 1991.
- Siegler, Camila, "El punto de vista de un poderoso cliente", Mundo Ejecutivo, México, p. 30, Septiembre, 1992.
- Tena Paz, Santiago, "La agonía de los gigantes", Avion Revue, España, p.p. 40 y 41, Abril, 1992.

- Velocci, Anthony L, "Tight Money Putting Financial Noose on America West, Continental and TWA", Aviation Week & Space Technology, U.S.A., p. 39, Abril 6, 1992.
- Woolley, David, "Regulación V. Competition Canada's Way", Interavia, Suiza, p. 805, Agosto, 1984.
- Woolsey, James P, "Delta is as good as ever; there is Just more of it " Air Transport World, U.S.A., p.p 18-25, Agosto, 1988.
- Woolsey, James P, "Say Goodbye, Frank", Air Transport World, U.S.A., p.p. 23, Octubre, 1990.
- Woolsey, James P, "What Big Can Do", Air Transport World, U.S.A., p.p. 24-29, febrero, 1993.

Documentos

- Acuerdo,** entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América, que modifica el convenio sobre Transportes Aéreos del 15 de agosto de 1960 Tal como ha sido enmendado y prorrogado, Washington, D.C. 21 Noviembre de 1991.
- Circular 128,** "Transporte aéreo internacional de pasajeros y mercancías América del Norte", OACI, Canadá 1976, p. 114.
- Circular 136,** "Criterios referentes al transporte aéreo internacional No regular", OACI, Canadá 1977, p.p.16 y 17.
- Constitución,** Política de Los Estados Unidos Mexicanos, México, Ed. Porrúa, 1986.
- Formulario,** de notificación estadística origen y destino en servicio de transporte regular de pasajeros. Dirección General de Aeronáutica Civil, DGAC / Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, CLAC. 1o Enero 1988 a Junio 30 1992.
- Ley,** de vías Generales de Comunicación, México, Ed. Porrúa, 1989.
- Reglas,** Generales para la Desregulación de Rutas y Tarifas Aplicables al Servicio Doméstico de Transporte Aéreo Regular, S.C.T., p.p. 5-11, México, 1991.
- Tratado,** de Libre Comercio, Estados Unidos, Canadá y México, SECOFI, 1992.