

2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN**

**LA APERTURA A LA INVERSIÓN PRIVADA EN EL SISTEMA
AEROPORTUARIO MEXICANO, ALCANCES Y
LIMITACIONES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE
MÉXICO 1990-2000.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A :
OSCAR AGUIRRE VEGA**

**ASESOR:
LIC. ORLANDO E. MORENO PÉREZ.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉXICO

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

DEDICATORIAS:

A MIS PADRES

Daniel y María Guadalupe:

Como un testimonio de mi infinito aprecio y agradecimiento por brindarme siempre cariño y apoyo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A MIS HERMANOS:

Daniel y Edgar:

Con amor, admiración y respeto.

A MI FAMILIA:

Mónica Gabriela, Ivonne, Alan y Mónica Daniela:

Gracias por su amor apoyo y consejos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Lic. Orlando E. Moreno Pérez.
Lic. Fernando Maciel Vázquez.
Lic. Claudia Contreras Campos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Ing. Enrique Sánchez Pulido.
Ing. José Trinidad León Aragón.
C. Ulises Candelas Legarda.

EN GENERAL:

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron y apoyaron a la realización del presente trabajo:

María Aiglae Zuárez, Graciela Morales, Gloria Mendoza, Marina Chávez, Elva Hernández, Mario Solorio, José López.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	I
Capítulo I	
ASPECTOS TEORICOS SOBRE EL ESTADO	I
1. Marco Teórico	1
1.1 El papel del Estado en los neoclásicos	1
1.2 Estado en el modelo keynesiano	3
1.3 El Estado en el modelo neoliberal	7
Capítulo II	
DESINCORPORACIÓN DE EMPRESAS PARAESTATALES	11
2.1 La Reforma del Estado	11
2.2 Programa de Modernización de la empresa pública	15
2.3 Reestructuración del sector paraestatal	17
2.3.1 Causas de la enajenación de empresas paraestatales	18
2.3.2 Proceso de desincorporación (1983-1994)	20
2.4 Empresas estratégicas para la nación	26
Capítulo III	
DESARROLLO DEL SECTOR AEROPORTUARIO EN MÉXICO	28
3.1 Esbozo histórico y evolución del sector aeroportuario	29
3.1.1 Desarrollo aeroportuario 1910-1964	29
3.1.2 Aeropuertos y Servicios Auxiliares	35

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo IV	
EL SISTEMA AEROPORTUARIO MEXICANO (SAM)	38
4.1 Marco legal	40
4.2 Descripción del Sistema Aeroportuario Mexicano	43
4.3 El proceso de apertura a la inversión en el SAM	45
4.3.1 Esquema de agrupación	45
4.3.2 Esquema para la apertura a la inversión	53
4.4 Etapas del proceso de apertura a la inversión privada en el SAM	54
4.4.1 Selección del socio estratégico	54
4.4.2 La participación accionaria	55
4.4.3 La participación en la operación	56
4.4.4 Venta del capital social	56
CONCLUSIONES	57
PROPUESTA	62
ANEXO 1	66
ANEXO 2	74
BIBLIOGRAFIA	83

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN.

Existen varios análisis posteriores a la afirmación que estableciera Milton Friedman desde la década de los setenta en el sentido de que la gran parte de los problemas macroeconómicos que enfrentaban las economías -incluyendo la norteamericana- obedecían a la excesiva participación que mostraba dentro de la economía real del sector público caracterizándose en una elevación del déficit fiscal y por consecuencia se originaban presiones sobre la liquidez interna que se manifestaba en el crecimiento de la inflación y el desequilibrio del sector externo y por tanto del tipo de cambio.

Bajo este contexto, la corriente de pensamiento keynesiano aparecía como incapaz de dar solución a la problemática señalada, que en el caso de México se vio agudizada a principios de la década de los ochenta en un entorno externo adverso - caída de los precios internacionales del petróleo- que vino a agudizar la situación financiera del sector público al grado que en septiembre de 1982, se tuvo que devaluar el peso y enfrentar la insuficiencia de los recursos externos para el pago del servicio de la deuda externa que había alcanzado niveles insostenibles (al representar más del 50% como proporción del PIB).

Al inicio de la década de los ochenta la crisis del paradigma keynesiano empezó a ser aceptado por los encargados de llevar a cabo la política económica. Por otra parte las presiones que se hicieron sentir por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), a fin de sacar adelante a la economía mexicana estaban influidas por el llamado paradigma monetarista de varios años atrás de Milton Friedman.

Una de las principales recomendaciones del FMI para México, era que la política del gobierno federal debería encaminarse hacia la reestructuración del estado - reducción de su gasto público, principalmente orientado al de tipo corriente, y reducir su participación dentro de la actividad económica. Era claro que el gobierno mexicano se veía obligado a aceptar las condiciones del FMI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los elementos más importantes en la estrategia de ajuste y cambio estructural en México, fue hacer un programa de modernización que comprende la desincorporación de las empresas paraestatales, aunado a la corrección de las finanzas del sector público y el desarrollo eficiente de una base productiva.

Dicho programa, unido a las reformas fiscal, financiera, renegociación de la deuda, apertura comercial y desregulación, entre otras, conforman lo que se llama la Reforma del Estado. Cabe mencionar su importancia, ya que el hecho de enajenar empresas públicas no quiere decir que el Estado se desligue de toda actividad económica, sino que toma otro perfil, que sería de promover, regular, guiar y estimular a la iniciativa privada a participar más en aquellas áreas económicas, estratégicas y prioritarias para tener mejores niveles de competitividad en el ámbito internacional y además promover el empleo y mejorar el bienestar social, aumentando el ingreso coyuntural y disminuyendo el gasto público, coadyuvando con ello al desarrollo económico de México.

En los últimos años, tomando en consideración las iniciativas planteadas por los diferentes sectores, se ha permitido conjugar y concertar las acciones de la administración pública y de la iniciativa privada dentro de planes y programas orientados a lograr los grandes objetivos nacionales.

Dentro de este esquema, la operación y administración de los aeropuertos en el mundo, ha experimentado cambios significativos. La participación de la inversión privada en este sector ocupa espacios cada vez más importantes para modernizar y mejorar la eficiencia de la infraestructura y atender con seguridad, calidad y oportunidad el creciente número de pasajeros, así como para hacer frente al crecimiento de la demanda de transporte aéreo de mercancías.

En México se ha diseñado una estrategia de cambio estructural orientada a ampliar, conservar y modernizar la infraestructura del transporte para impulsar el crecimiento. En este contexto, se ha reconocido que por la importancia del desarrollo del transporte aéreo y su evolución futura, se requiere de la consolidación y modernización de la infraestructura aeroportuaria, por lo que

se hace necesario abrir mayores espacios y oportunidades de participación a la inversión privada.

El contexto anterior nos lleva a determinar que los servicios aeroportuarios son de gran importancia económica. Por esta razón, es necesario adecuarse a los cambios tecnológicos y estructurales que se están presentando en el ámbito internacional y a la vez instrumentar un conjunto de medidas para fomentar su actualización tecnológica, así como también estructurar sus cadenas productivas para hacer frente a las condiciones que imperan en el mercado internacional, ante la globalización.

Ahora, si partimos del hecho que el desarrollo de un país depende de la eficientación productiva de la planta industrial, así como de los servicios que ésta proporciona, la cual requiere tanto de inversión privada nacional como extranjera, para complementar la requerida por el sector aeroportuario para su modernización. En este sentido, la investigación de éste tema se justifica al pretender realizar un estudio sobre la evolución y situación actual del Sistema Aeroportuario Mexicano, así como analizar y determinar las ventajas y desventajas que provocaría su apertura a la inversión privada en la economía mexicana.

OBJETIVOS

Los objetivos de esta investigación son:

- a) Señalar al proceso de desincorporación y privatización de las empresas públicas como un fenómeno que permita evaluar sus contribuciones positivas, peligros potenciales para la política pública y de ahí sus efectos sobre el desarrollo económico del País.
- b) Determinar las mejores alternativas de crecimiento y desarrollo en el futuro de la administración del Sistema Aeroportuario Mexicano de tal manera que coadyuve a la recuperación y crecimiento de la economía.

- c) Así mismo, comprobar la importancia de la inversión privada tanto nacional como extranjera para el desarrollo y modernización del sector aeroportuario.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que la premisa central para el desarrollo económico desde el enfoque neoliberal, es impulsar la inversión privada y extranjera, la problemática del sector aeroportuario deriva en que no puede generar internamente recursos adicionales suficientes para financiar su modernización y expansión. Por ello, se pretende plantear en la presente investigación ¿Cuáles son los efectos económicos, políticos y sociales que arrojaría la privatización del Sistema Aeroportuario Mexicano para el desarrollo del País?

MARCO TEORICO

Con la finalidad de darle validez científica a la presente investigación, se tomaran como base diversas corrientes del pensamiento económico, referidas al marco teórico sobre los aspectos de intervención del Estado en las empresas públicas y a la no intervención de éste en la economía, señalando posteriormente los efectos macroeconómicos provocados en la economía mexicana.

HIPOTESIS

El planteamiento hipotético, es comprobar o no, que la apertura a la inversión privada en el Sistema Aeroportuario Mexicano traerá consigo cambios tecnológicos y estructurales que le permitan conservar y modernizar la infraestructura del transporte aéreo para impulsar su crecimiento. De igual manera, comprobar o no, que para el desarrollo de una rama tan importante como ésta, es necesario contar con una correcta administración que cuente con los recursos necesarios de todo tipo para el alcance de los objetivos que contribuyan a su desarrollo y con el de la economía nacional.

ESTRUCTURA ESQUEMATICA

Para tal fin, el primer capítulo, con la finalidad de darle validez científica a la presente investigación, se sustentará sobre la base de diversas corrientes del pensamiento económico, con el objetivo de tener un marco teórico que permita abordar y comprender con una visión más amplia la compleja problemática económica, así como también tener elementos con la finalidad de analizar los efectos de la intervención o no del Estado en la economía en general.

En el segundo capítulo, comprende el análisis de las causas que llevaron a la administración a la desincorporación de las paraestatales, así como también los efectos económicos políticos y sociales que ello ocasionó a favor o en contra de la economía.

El tercer capítulo proporciona una visión de lo que es el Sistema Aeroportuario Mexicano, los servicios que este proporciona, abordando la situación actual del sector, así como su problemática que conduce a la determinación de privatizar la red aeroportuaria.

En el cuarto capítulo es donde recae fundamentalmente el peso de la investigación, es decir, se abordará la problemática en torno a la decisión de la conveniencia de privatizar o no al Sistema Aeroportuario Mexicano, analizándose a la vez las ventajas y desventajas tanto económicas, políticas y sociales que repercutirían tanto en el desarrollo aeroportuario, como en la economía mexicana.

Finalmente se expondrán las correspondientes conclusiones acerca del objeto de estudio y las alternativas que se consideren necesarias para la posible solución de la problemática.

CAPITULO I

ASPECTOS TEORICOS SOBRE EL ESTADO

1. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se sustenta en dos corrientes del pensamiento económico: la teoría keynesiana y el modelo neoliberal, con el objetivo de tener un marco teórico que permita abordar y comprender con una visión más amplia la compleja problemática económica, así como también para tener elementos con la finalidad de analizar le efectos de la intervención o no del estado en la economía en general.

1.1 EL PAPEL DEL ESTADO EN LOS NEOCLÁSICOS.

Desde mediados del siglo XIX, la evolución del capitalismo mundial que se caracterizaba por una importante expansión tanto de la producción como del comercio internacional implicó que el paradigma del pensamiento económico denominado neoclásico –durante ésta etapa de crecimiento capitalista– centrara su análisis principalmente en el equilibrio del mercado y por consecuencia de la optimización de los recursos a través de las señales que enviaba el mercado o de las relaciones existentes entre la oferta y la demanda.

Uno de los principales autores de la época fue Say, que postuló su tesis sobre el comportamiento del mercado en el sentido que estableció “que para toda oferta el mercado producía su propia demanda”, por consecuencia el mercado siempre tendería al equilibrio de la oferta y la demanda. En este sentido, serían las señales del mercado las que establecieran cual debería ser el uso optimo de los recursos en el mismo y por consecuencia de la optimización de la rentabilidad esperada del capital privado invertido.

La evolución del capitalismo en ese período no mostraba ningún desequilibrio, por consecuencia los análisis de los teóricos se centraba en el equilibrio y en la optimización en el uso de los recursos en la economía. De esta forma autores neoclásicos establecieron que el desarrollo del capitalismo propiciado por la iniciativa de los agentes económicos privados generaba un crecimiento sostenido y sin desequilibrios al interior de las economías nacionales.

Bajo esta perspectiva, la actividad estatal o del gobierno se concentraba principalmente en proveer las condiciones básicas de infraestructura y de seguridad para la reproducción y ampliación del crecimiento económico del país. Desde el punto de vista económico el Estado no participaría por tanto en las actividades económicas que implicaran entrar en competencia con la iniciativa de los agentes económicos privados, asimismo, sus gastos e ingresos debían por tanto mantenerse en equilibrio, o sea, no se podría incurrir en desajustes financieros que pudieran poner en peligro la estabilidad y equilibrio macroeconómico que determinaba la propia acción del mercado.

Las propias condiciones en que se desenvolvía la economía mundial a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, determinaron que la corriente de pensamiento neoclásica centrara su atención en el estudio de la determinación de los precios y del equilibrio microeconómico lo que dio lugar a todo el análisis del marginalismo actual, tanto a nivel de la oferta como de la demanda, siendo esto la parte medular del paradigma neoclásico.

Otro de los puntos de esta escuela de pensamiento neoclásico y el clásico es que el primero reconoce al capital como un elemento generador de valor en el proceso de producción, eliminando la exclusividad que se otorgaba por los clásicos al trabajo humano como único factor generador de valor.

Derivado de lo anterior a esta corriente de pensamiento neoclásico se le denominó como la teoría económica subjetiva del valor en virtud de que los precios de las mercancías se fijarían en función de la escasez o abundancia – oferta y demanda –, que sería determinada por las condiciones del mercado.

En este sentido, el análisis del pensamiento neoclásico pone la atención en la acción de los gobiernos únicamente como entidades regulatorias y proveedoras de los servicios de protección y vigilancia de los intereses de los agentes económicos privados, siendo estos últimos los que marcarían el ritmo de crecimiento y bienestar social y económico.

En síntesis, el Estado únicamente dirimiría las controversias de los agentes económicos en última instancia, ya que el mercado sería el rector de la actividad y asignación de recursos al interior de la economía, por consecuencia el Estado mantenía el principio del presupuesto equilibrado.

1.2 EL ESTADO EN EL MODELO KEYNESIANO.

La visión de John M. Keynes a principios de este siglo sobre el Estado, se da como resultado de la crisis económica mundial que se registra a finales de la década de los años veinte y que pone en entredicho la corriente de pensamiento neoclásico en el sentido de que la Ley de Say por cuanto la oferta genera su propia demanda, además de que esta corriente de pensamiento no se plantea en su literatura económica los desequilibrios que se presentan durante este período en el contexto de las economías nación.

Las características de dicha crisis se manifestaron principalmente en un fuerte volumen de sobreoferta de producción de bienes y servicios, acompañada de un proceso deflacionario es decir de una reducción de los precios de las mercancías y que sin embargo, no significaron una recuperación del consumo doméstico.

La caída en las ventas de las empresas significó para la época una caída importante en los rendimientos esperados de las unidades económicas teniendo como consecuencia una fuerte baja en los precios de las acciones de las empresas que cotizaban sus respectivas bolsas de valores trayendo como consecuencia un fuerte Crack Bursátil que sorprendió a la mayoría de los inversionistas, ocasionándose una quiebra generalizada de empresas y del incremento del desempleo.

El problema central a resolver, desde el punto de vista económico y por ende del Keynesianismo, era darle solución a un exceso de oferta con caída de los precios y creciente desempleo.

Por principio, uno de los aportes más relevantes de la corriente de pensamiento keynesiano se refiere al establecimiento de que el consumo es una función de la demanda, ya que para que exista la demanda efectiva es necesario que los agentes económicos perciban ingresos y puedan por tanto ejercer el consumo y posibilidad de ahorrar.

Bajo este esquema planteó Keynes que para que se pueda elevar la demanda efectiva, y como consecuencia el ingreso de una economía, es necesario impulsar la generación de empleos para así poder reactivar la producción y el desequilibrio en que había caído la economía mundial.

Sin embargo, la disyuntiva se presentaba en el sentido de que para generar los empleos requeridos era necesario el incremento de la inversión ya que esta es la única que puede tener efectos favorables sobre el crecimiento del empleo, pero si consideramos que en ese momento el sector privado se encontraba en condiciones poco propicias para aumentar su inversión ya que las pérdidas de sus inversiones había incluso implicado el cierre de sus empresas y convirtieron a prominentes empresarios en simples desempleados y en bancarrotas.

Así, para poder cumplir con la siguiente función:

$$Y = C + A$$

Donde:

- **Y = Ingreso Personal**
- **C = Consumo, y**
- **A = Ahorro Personal**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se requería que algún sector de la economía tuviera la capacidad para llevar a cabo las inversiones necesarias para reactivar a los países capitalistas, la única opción en ese momento era la de apoyar al sector privado mediante la inversión pública que propiciará la generación de empleos y por consecuencia provocar un efecto multiplicador de la inversión inicial que permitiera la elevación de la demanda efectiva y por consecuencia en la elevación del consumo de los bienes y servicios generados por el sector privado y de esta forma favorecer el crecimiento del ingreso y ahorro del sector privado que pudiera traducirse éste último en una elevación de las inversiones futuras.

De esta forma, el papel pasivo del gobierno asignado por la corriente de pensamiento neoclásica pasa a tener un papel activo en la recuperación y salida de la crisis económica mundial de la década de los veinte, es pues con la corriente de pensamiento Keynesiano en donde el papel del Estado en la economía capitalista cobra un importante papel no solo como regulador de la actividad económica del sector privado, sino también como un papel activo relevante en cual tendría una fuerte influencia dentro del Modelo de sustitución de Importaciones aplicado a los países latinoamericanos en la década de los cuarenta.

Principales objetivos:¹

- Alcanzar el nivel de pleno empleo.
- Superávit en la balanza de pagos.
- Tasa de crecimiento constante.
- Nivel adecuado de ingresos.

Estos son los objetivos básicos de una economía para asegurar la utilización completa de recursos, en particular el pleno empleo de la fuerza de trabajo, principalmente a través de la participación del gobierno en el campo fiscal. Esta política se define como el manejo, por parte del Estado, del gasto público, los impuestos, los prestamos al gobierno, para modificar el ingreso de la comunidad, así como también sus componentes; el consumo y la Inversión.

¹Nicholas Kaldor, Conflictos en los Objetivos Económicos Nacionales. En lecturas de política económica. Edición española 1952. FCE, p.132.

Ventajas keynesianas:

- Estimular el consumo.
- Lograr un aumento del ingreso y la ocupación.
- Aumentar el nivel de empleo y de inversión.
- Tasas de crecimiento altas.
- Crecimiento de las exportaciones.
- Se impulsa el crecimiento del mercado interno.

Desventajas Keynesianas:

- Al aumentar la producción y el empleo por medio de la deuda interna, implica un aumento de las importaciones con respecto a las exportaciones, produciendo una baja de la moneda en los mercados de cambios.
- La política fiscal keynesiana conlleva a un déficit presupuestario.
- El déficit del presupuesto hace crecer la deuda externa.
- La expansión del gasto gubernamental influye directamente en los niveles de inflación.
- Su política proteccionista provoca un retroceso económico a nivel internacional.

Efectos macroeconómicos en la economía mexicana:

- Incrementos en las importaciones.
- Altos niveles de inflación.
- Rezago en la actividad productiva.
- Déficit presupuestario.
- Incremento excesivo de la deuda externa, principalmente.

1.3 EL ESTADO EN EL MODELO NEOLIBERAL.

A raíz de la crisis de deuda externa que se presenta al inicio de la década de los ochenta en varios países latinoamericanos y la necesidad de los mismos de recurrir a los apoyos de los organismos financieros multilaterales encabezados por el Fondo Monetario Internacional (FMI), se dio paso a la aceptación de una política económica sustentada sobre la base de la corriente de pensamiento monetarista, la cual quedaba plasmada en las recomendaciones del FMI.

El principal problema a combatir era en ese momento el efecto pernicioso que significaba la espiral devaluación-inflación-devaluación, que impedía a los gobiernos poder establecer programas de mediano plazo debido a la incertidumbre que prevalecía en cuanto a lo monetario – financiero y de precios. Cabe mencionar que para el caso de México esta situación se agudizó por la caída de los precios internacionales del petróleo desde mediados de 1981 en el verano de 1986 en que se registra la reducción más drástica, alcanzando el precio de la mezcla de petróleo de exportación un nivel inferior a los 15 dólares por barril.

Bajo esta perspectiva en que las economías se caracterizaban por mantener vigente el Modelo de Sustitución de Importaciones, el cual mantenía como premisa fundamental el que los Estados mantuvieran una participación activa en la economía en un entorno de protección del mercado interno a fin de garantizar el proceso de sustitución de importaciones.

Dicho modelo había ocasionado un creciente desequilibrio financiero del sector Público manifestándose en un creciente déficit asociado a un creciente aumento en el déficit en balanza comercial y cuenta corriente que implicaba una situación de alta vulnerabilidad en los tipos de cambio, niveles inflacionarios y de productividad del sector industrial y agropecuario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la mayoría de los analistas existía un consenso en el sentido de que se observaba un agotamiento del Modelo de Sustitución de Importaciones (MSI), basado en la ortodoxia keynesiana y Estructuralista que habían dado sustento a la política económica seguida por más de cuarenta años en los países latinoamericanos principalmente.

El llamado Modelo Neoliberal se sustentaba en buena medida sobre el marco monetarista de Milton Friedman ya que si analizamos las principales recomendaciones de política económica que en ese momento tenían su origen en los acuerdos de las cartas de intención enviadas al FMI con objeto de autorizar el apoyo financiero y dar el visto bueno a las acciones de política económica se observa claramente este origen.

Bajo esta corriente de pensamiento económico se señalaba en principio que el origen de los desajustes en los precios relativos del mercado doméstico tienen su origen en el excesivo gasto público respecto a sus ingresos por tal motivo el problema central de la economía se sustentaba en el exceso de circulante monetario que producía presiones sobre el nivel de precios interno y por consecuencia tendía a afectar el nivel de tipo de cambio real, que tenía que ser corregido mediante ajustes al tipo de cambio nominal.

La explicación central del creciente déficit financiero del sector público estaba originado por la creciente participación que el Estado tenía en la actividad económica a través del gran número de empresas del sector público o también llamadas empresas paraestatales que a la vez que generaban la profundización del déficit público -dada su política de precios subsidiados-, proporcionaban la distorsión en la formación de precios en el mercado doméstico.

Un segundo aspecto que se observaba como factor de desequilibrio económico era la exclusiva protección del mercado interno dado que al no tener los productores nacionales la posibilidad de la competencia internacional generaba actitudes de poca inversión en productividad y calidad ya que la protección del mercado favorecía la formación de precios muy por encima de sus referencias internacionales contribuyendo adicionalmente al crecimiento de la inflación.

Otro aspecto no menos importante que se vincula con estabilidad y certidumbre para la inversión era que al nivel de la política el Estado debería ejercer un proceso verdaderamente democrático y transparente para que se permitiera brindar un ambiente de mayor seguridad a la inversión privada.

Bajo este enfoque de pensamiento económico se establecían como necesarios llevar a cabo tres cambios profundos en los países:

- Primero, llevar a cabo una profunda reforma económica que incluyera la desregulación de la actividad económica, así como la reducción de la participación del Estado en la economía;
- Segundo, un proceso de apertura económica que permita reducir las barreras de comercio hacia el mercado doméstico y de esta forma que la formación de precios relativos domésticos tuvieran como referencia precios internacionales y
- Tercero, la reforma política del Estado a fin de proporcionar mayor credibilidad y seguridad a la inversión tanto nacional como extranjera.

Principales objetivos:

- Equilibrio externo.
- Estabilidad de precios.
- Liberalismo externo y doméstico.
- Redistribución del ingreso.
- Mayor ahorro.
- Estabilidad macroeconómica, para atraer inversión extranjera.
- Crecimiento económico.
- Administración de la deuda pública.

Ventajas del Modelo Neoliberal:

- Se puede negociar la deuda externa.
- Adelgazar burocracias.
- Sanear las finanzas públicas.
- Atraer la inversión extranjera.
- Controlar la inflación.
- Liberalizar el comercio.

Desventajas del Modelo Neoliberal:

- Restringe el consumo para disponer de mayores recursos para la inversión y las exportaciones.
- Los instrumentos que destacan tienen que ver fundamentalmente con la acción inmediata, para lograr la estabilidad, y la economía por sí sola tiene que resolver los problemas estructurales de largo plazo.
- De acuerdo a la apertura comercial, el monetarismo favorece a la esfera financiera y especulativa y atenta contra la esfera productiva.
- Asimismo, hace depender la actividad económica de la entrada de capitales para así lograr altos niveles de crecimiento y bajos niveles de inflación.

Efectos macroeconómicos en la economía mexicana:

- Empobrecimiento extremo de las mayorías.
- Cierre de pequeñas y medianas empresas.
- Estancamiento productivo.
- Contracción del mercado interno.
- Desempleo.
- Altos costos sociales.
- Problemas de liquidez y de cartera vencida en los bancos.
- El gobierno a perdido credibilidad tanto nacional como internacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

2. DESINCORPORACION DE EMPRESAS PARAESTATALES

El desarrollo del segundo capítulo comprende las causas que dieron origen al proceso de desincorporación de empresas paraestatales y sus efectos económicos, políticos y sociales en el país.

2.1 LA REFORMA DEL ESTADO.

La expansión estatal que se dio a partir de 1917, trajo como consecuencia, la disminución de su capacidad para atender sus responsabilidades fundamentales² y por otra parte el aparato político generó sus propios intereses autónomos, es decir, su propia demanda de recursos e incentivos políticos, los cuales eran intereses de una burocracia creciente y dominante.

Ante la situación señalada era necesario la búsqueda de nuevas formas de organización, así como también de nuevas prácticas y reglas que en su conjunto se convierte en la tarea central de la reforma del Estado.

La situación prevaleciente en 1982, junto con el entorno internacional definió de manera inevitable reformar el Estado mexicano, con el fin de adecuar a las transformaciones mundiales. Por otro lado, reestructurar el sector paraestatal para adecuarse a la modernización imperante en el mercado para así jugar las mismas reglas de competencia ante el nuevo orden económico internacional. El contexto anterior significó un reto político, económico e ideológico para México. Fue así como se termino la bipolaridad y el desequilibrio básico de poder, el cual se ha aminorado de alguna manera.

² Tales como asegurar la legalidad, cumplir el compromiso político de procurar una mayor justicia social y arbitrar los crecientes conflictos de intereses entre grupos sociales, lo que siempre había implicado transferencias de poder o recursos.

A partir de esto, se comenzó a dar un acercamiento y diferenciación que mejor sirvan a los intereses de preservar y asegurar la viabilidad económica.

A principio de la década de los ochenta, la economía mexicana sufrió una serie de transformaciones, dando origen a implementar en México una serie de reformas económicas que unidas a la reforma fiscal, financiera, la renegociación de la deuda, la apertura comercial y la desregulación, entre otras, conforman lo que se a denominado la Reforma del Estado.

La revisión del papel del Estado en México, se llevó a cabo por las siguientes necesidades:

- Crear espacios políticos para los grupos no gubernamentales y lograr un manejo adecuado de las disputas por el poder del Estado.
- El debilitamiento del modelo Keynesiano y sus efectos en la economía tales como: inversión insuficiente, déficit de servicios y altas tasas de crecimiento demográfico, principalmente.
- Adecuarse e integrarse a las transformaciones económicas, políticas y sociales que se estaban llevando a cabo a nivel mundial, de igual manera responder a los retos exteriores como mayor competitividad y presencia política.

Así como por otras necesidades secundarias:

- La revalorización de las libertades individuales.
- Eliminación del burocratismo.
- Terminar con la ineficiencia, principalmente.

La reforma también persigue una visión social y de justicia, además de la modernización del país bajo los principios del llamado liberalismo social³, donde este reconoce la eficiencia del mercado; (presenta algunas ventajas, sin dejar de presentar limitaciones, para asignar los recursos en la producción), pero que a la vez inequitativo en la distribución del ingreso en la distribución del ingreso ya que este no genera automáticamente los beneficios sociales; la cohesión social ni asegura la equidad, por que carece de valoración social de los procesos. Es por ello que el Estado debe encargarse de los aspectos anteriores, para lograr así el equilibrio macroeconómico.

El paradigma de la intervención del Estado, no es tan severo como para poder predeterminar que no sólo se requiere la confianza en el mercado⁴, sino también de un estado efectivo para establecer prioridades y restricciones al gasto público.

“Al considerar las condiciones internas y el contexto internacional, la propuesta aparece clara, directa y pertinente: para que México crezca y ofrezca empleos, para que se mantenga unido como nación y para que los mexicanos puedan desarrollarse en paz y con democracia como una sociedad plural en el próximo milenio, se requiere una profunda reforma del Estado. solo un Estado reformado que combina, ordenadamente, prudencia con audacia, puede afrontar necesidades internas y defender los intereses nacionales en el contexto de la globalización económica y la nueva configuración mundial”⁵.

³ En la concepción del liberalismo social, la participación del Estado es precisamente el de cumplir con los objetivos nacionales. Así como también, busca un Estado que revierta las injusticias sociales, además de servir como promotor con capacidad para regular con firmeza las actividades económicas que aseguren que los resultados obtenidos sean distribuidos equitativamente entre los más necesitados.

⁴ Es decir, el equilibrio macroeconómico no garantiza por si sólo el desarrollo, debe de existir además un Estado efectivo para responder a cuestiones como la inversión pública para el logro de los objetivos nacionales.

⁵ Rebolledo, Juan. La Reforma del Estado en México. 1993. México FCE. P.28.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tales aseveraciones, parecieran indicar el camino a seguir de la reforma, es decir, quien lo hace, como, la ideología, objetivos y para que sirve dicha reforma. Debido a la debilidad de la sociedad civil y la convicción política el gobierno federal podría hacerlo de una manera más ordenada. El cómo hacerlo, se involucrarían los diversos sectores de la sociedad para solucionar y arreglar diversos intereses.

La economía mexicana a lo largo de dos décadas ha presentado dos procesos actuales de cambio para enfrentar la continuidad y transformación. En el primer período 1982-1988, donde se combinaron la tradición de los gobiernos revolucionarios y algunos otros elementos nuevos no tradicionales en la ideología gubernamental.

Por otro lado, efectos externos tales como la crisis de la deuda y la negativa de otorgar nuevos recursos al país, aunado a los efectos internos como la crisis económica y las tensas circunstancias de 1985 y 1988, fueron la consolidación de dicho proceso para alienta al cambio.

Para el periodo de 1988-1994, el gobierno además de ampliar los temas heterodoxos o tradicionales de la practica de la política nacional develo las implicaciones para los más diversos aspectos de la vida pública. Las reformas económicas se hicieron ver y al igual diferenciar entre la clase política tradicional y la nueva acción del Estado. Para convertirse ahora en un Estado que regula y además sea promotor del desarrollo económico.

“La reforma del Estado en México se comprende por ser anunciada en 1989, antecede al proyecto que en 1992 se le llamaría liberalismo social.”⁶

⁶ En el liberalismo social, la libertad individual y el libre mercado van acompañados de un Estado social de derecho, que procura corregir las desigualdades sociales, las imperfecciones del mercado y darle orientación al desarrollo. Villarreal, Rene. Liberalismo social y reforma del Estado. México, 1993. FCE. P.188.

Dicha reforma implicó cambios en todos los sentidos; en la sociedad, en su papel en la economía y con los sectores mismos, lo cual implica involucrarse en todas las actividades y por supuesto su integración con el mundo tanto económico, social y político. Es decir, no solo se trata de acabar con un estado gigante sino además debe involucrarse en todos los terrenos de la actividad económica-política para fungir como un ente regulador, y sobre todo promotor del desarrollo sustentable, siendo su principal función la de regular los mercados por medio de un marco legal y jurídico, fomentar la igualdad y la equidad social con un moderado y bien distribuido gasto publico, lo ultimo con el fin de mantener la estabilidad económica del país, para lo cual también ayudaran la política fiscal, monetaria y cambiaria.

Concluyendo, la premisa fundamental de la reforma es fortalecer la capacidad del Estado y de la sociedad para cumplir ciertos objetivos nacionales, los cuales deben plantearse acorde a las demandas internas y externas que exija tanto la economía como la sociedad, cada una con sus prioridades de acuerdo a los alcances, obligaciones y posibilidades de responder a cada una de ellas.

La propuesta de reforma del Estado tiene un doble convencimiento: por un lado, los objetivos históricos de soberanía, libertad, democracia y justicia social, los cuales hasta hoy continúan vigentes. Sin embargo, la sociedad civil en la mayoría de los caos esta insatisfecha.

2.2 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA.

En este programa se señala la necesidad de consolidar un nuevo esquema del sector paraestatal con las siguientes características:

- Excelente coordinación.
- Eficiente en sus acciones.
- Altamente productivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para ello define cinco objetivos generales:

- Reestructurar el sector paraestatal mediante la desincorporación de las entidades no prioritarias ni estratégicas.
- Fortalecer los órganos de gobierno a fin de que adquieran una mayor responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y en la evaluación permanente de los resultados.
- Promover una mayor autonomía de gestión de las entidades paraestatales, para que sus dirigentes asuman la responsabilidad de lograr oportunamente resultados específicos.
- Lograr una mayor eficiencia y productividad.
- Emplear la concentración como principio para el mantenimiento de relaciones tanto hacia fuera como hacia dentro de las entidades.

Además, este programa define cuatro lineamientos básicos para modernizar las empresas públicas:⁷

- La repetición de las estructuras.
- El cuidado de los costos.
- La incorporación sistemática de innovaciones tecnológicas.
- Búsqueda de mejores resultados y productividad.

⁷Secretaría General de la Contraloría de la Federación. "Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública." 1990-1994.

2.3 REESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR PARAESTATAL.

Las relaciones entre los sectores públicos y privados fueron difíciles de articular con éxito. Fue así como en la década de los años setenta cuando se empezaron a presentar problemas entre ambos sectores tanto productivas como financieras, así como también la forma de mediar o regular la acumulación de capital y sus relaciones con los grupos sociales.

De igual manera, se fueron presentando una serie de problemas o deterioros como por ejemplo la precariedad de las finanzas públicas para destinar el gasto público. Además para el mismo período se consideraba que la política de gestión de la demanda, un mayor intervencionismo por parte del Estado, una política fiscal expansionista y el ahorro externo, no eran elementos suficientes para garantizar el desarrollo económico del país, por el contrario provocaron altos índices inflacionarios. Así mismo, el Estado para cubrir el estancamiento productivo recurrió necesariamente a la expansión del gasto público, la cual fue limitada y originó un aumento en el índice de precios.

La situación imperante en 1982, como ya se mencionó, originó la necesidad de adoptar medidas que transformaran definitivamente la estrategia económica la cual se basó en dos lineamientos:

- La desincorporación de empresas paraestatales no estratégicas.⁸
- La reestructuración industrial o modernización.

Se pretende con dicha estrategia eliminar subsidios injustificados que probablemente pudieron ser canalizados hacia prioridades reales y fomentar la inversión productiva de los sectores social y privado.

⁸ Se le llaman entidades estratégicas aquellas como: correos, telégrafos, petróleo y demás hidrocarburos; petroquímica básica, minerales radioactivos, entre otros.

2.3.1 CAUSAS DE LA ENAJENACIÓN DE EMPRESAS PARAESTATALES.

La necesidad de implementar dentro de la reestructuración de las paraestatales el proceso de desincorporación, es importante señalar las causas que dieron origen a dicho proceso:

- Primeramente, "un Estado más fuerte y más sano no resultaba necesariamente un Estado más capaz y ser más propietario no se traducía en ser más justo".⁹
- La modernización económica es fundamental para poder competir a nivel internacional. Así mismo, se requiere de la participación privada en áreas económicas que el Estado, por falta de recursos, no puede cubrir.
- La participación del Estado en las áreas económicas era casi totalitaria, pero no fue condición suficiente, así que tenía que cubrir espacios al sector privado ya que este se encontraba en condiciones de cumplir en parte con la tarea de manera eficaz.
- Así mismo, las paraestatales enfrentaban serios problemas financieros, operativos y de administración.¹⁰
- "Resultado imposible continuar con las tendencias proteccionistas y expansionistas del Estado, pues mientras este administraba desde la industria siderúrgica, aerolíneas, teléfonos, hoteles, minas de cobre, sector financiero, sector pesquero e ingenios azucareros, hasta la producción de agua mineral, partes para automóviles, camiones, motores, textiles, fabricas de bicicletas, entre otros, la población demandaba agua potable, salud, educación, vivienda, inversión en el campo, mejor alimentación, medio ambiente y justicia."¹¹ Además, nuestra economía necesitaba adaptarse a los nuevos cambios que se estaban dando a nivel mundial.

⁹ Salinas de Gortari, Carlos. "Primer Informe de Gobierno." México, 1989.

¹⁰ Destacando la incapacidad de generación de recursos propios para financiar proyectos de inversión y modernizar a la vez la planta productiva.

¹¹ Rogozinski, Jacques. La privatización de las empresas paraestatales. México, 1993. FCE. p.36.

- De acuerdo al contexto mundial, un Estado gigante proteccionista que da fuera del modelo económico imperante, es por ello que el Estado asumió un nuevo perfil: ser un Estado que fortalezca, que promueva, que estimule y fomente a la iniciativa privada para que participe más en el bienestar social, para así darle mayor énfasis a las actividades estratégicas prioritarias.

Bajo estas circunstancias, se buscó también frenar la inflación, la recesión económica, erradicar la pobreza extrema y mejorar radicalmente la distribución de la riqueza.

Los criterios para la enajenación de las empresas paraestatales fueron los siguientes:

- La Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento aprobó las normas y procedimientos con respecto a las ventas ante las diferentes propuestas de compra.
- La enajenación de los títulos representativos del capital social propiedad del Gobierno Federal o de alguna entidad paraestatal se realizó, de acuerdo con lo previsto en el artículo 68 de la ley federal de las entidades paraestatales, a través de los procedimientos bursátiles propios del mercado de valores y por conducto de las Sociedades Nacionales de Crédito (SNC), la cual establece in valor mínimo de la empresa y lleva a cabo una serie de evaluación técnico-financiero, posteriormente la misma recomienda a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP, las condiciones pertinentes para la operación. Asimismo, las propuestas de compra recibidas deben superar el valor mínimo propuesto por la SNC, en caso contrario la oferta será propuesta ante la Comisión Intersecretarial Gasto-financiamiento para su resolución.

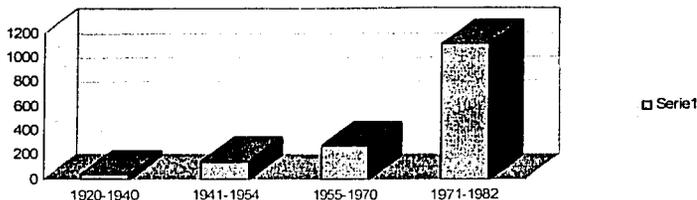
- Debe haber como mínimo dos compradores por oferta pública o invitación. Estos procedimientos de enajenación son con el fin de obtener para el Estado las mejores condiciones de venta y evitar, como ya se dijo, concentraciones monopólicas u oligopólicas. Los procedimientos bursátiles resultados más acordes con la naturaleza misma de lo que es objeto de enajenación que son las acciones o partes sociales.
- Con base en el derecho de preferencia planteado en el artículo 32 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, los trabajadores organizados de la propia empresa tienen el derecho de proceder a la compra en igualdad de condiciones.
- En el caso de solicitudes de inversionistas extranjeras se resuelve la licitación con base a las disposiciones y límites que establece la legislación correspondiente. En general, se le da preferencia a las propuestas por el sector social, por lo siguiente: a) para que reflejen el valor de mercado y b) el beneficio agregado para el país en su conjunto.

2.3.2 PROCESO DE DESINCORPORACIÓN (1983 – 1994).

El desarrollo creciente que registró el sector paraestatal puede observarse en la (gráfica No. 1), donde podemos ver claramente que a partir de los años setenta se registró un crecimiento acelerado.

Durante el período de 1920 –1982, la participación del Estado en la actividad económica fue más extensiva que selectiva, la cual estuvo justificada por necesidades de tipo coyuntural. No obstante lo anterior, las medidas de política de corto plazo originaron una serie de problemas como: rezago tecnológico, de productividad en, las empresas, de asignación de recursos por parte del Estado, así como también por la duplicidad de funciones, sobre todo en los fondos y fideicomisos.

GRAFICA No. 1 Empresas paraestatales existentes en México (1920 - 1982)



El contexto anterior, aunado a los desequilibrios macroeconómicos¹² de 1982, fueron las causas necesarias para implementar en la economía cambios en la estrategia económica, ante las cuales se encontraba la desincorporación del sector paraestatal¹³.

La desincorporación del sector público se llevo a cabo como estrategia para impulsar el cambio estructural. En este sentido se ha mantenido bajo responsabilidad del Estado a las empresas estratégicas definidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se ha fortalecido entidades prioritarias así determinadas por la planeación del desarrollo.

Asimismo, se concentraron esfuerzos y recursos en las áreas estratégicas y prioritarias para optimizar el aprovechamiento de sus recursos y mejoramiento de sus vinculaciones técnicas, económicas y productivas, de igual manera con otras industrias y actividades como prerrequisito para acelerar el cambio estructural y la modernización.

La desincorporación de paraestatales se inicio con el registro de 1,115 entidades aunque a lo largo de esta se crearon 29 más, dando un total de 1,214.

¹² Recesión económica, acumulación excesiva de deuda externa, estancamiento en la actividad productiva, inflación y desplome en la principal fuente de divisas: el petróleo.

¹³ Cabe recalcar que el proceso de desincorporación de paraestatales se implementó como un instrumento de política económica, primero para adoptar la nueva estrategia de cambios a nivel internacional, luego para sanear las finanzas públicas y redefinir el papel del Estado en las actividades económicas, principalmente.

Los objetivos del programa de desincorporación de entidades paraestatales fueron:

- Fortalecimiento de las finanzas públicas.
- Que los recursos escasos del sector público sean debidamente canalizados para aquellas áreas estratégicas y prioritarias, para coadyuvar en su desarrollo productivo.
- Eliminación de gastos y subsidios hacia aquellas empresas que no tenían justificación, ni desde el punto de vista social ni del económico.
- Promover la productividad de la economía, tanto para las empresas paraestatales como también para el sector privado.
- Disminuir el tamaño del sector paraestatal con el fin de mejorar la eficiencia productiva de la misma.

En países industrializados, la empresa privada es más eficiente que la pública, pero si bien es cierto que el sector privado no tiene el objetivo inmediato de servir en primer instancia como medida de política económica y otorgar a la vez beneficios sociales para la población menos privilegiada, que en este país estaríamos hablando de la mayoría de los mexicanos.

En otras palabras, la entidad privada esta orientada a satisfacer necesidades de bienes y servicios donde el objetivo es obtener determinado nivel de ganancia y de igual manera capitalizarse, mientras que la pública debe además de cumplir con cierto requisitos como rentabilidad, eficiencia y eficacia, y obedecer objetivos de política económica.

Principales elementos que fortalecieron dicho proceso de desincorporación:

- Las paraestatales normalmente concentran grandes masas de trabajadores, lo cual origina que los costos de producción se eleven, disminuyendo por supuesto la rentabilidad.

- Asimismo, la falta de asignación de recursos, el uso de tecnología obsoleta y la capacidad instalada ociosa, determinan la productividad de la empresa pública, que en este caso con base a las características anteriores, dichas paraestatales presentan bajos niveles de productividad y en algunos casos es nula.
- México cuenta con escasos recursos, los cuales no podrían ser totalmente canalizados a las 1 214 paraestatales que participaban en 63 ramas de la actividad económica, ya que había otras necesidades que cubrir.
- Las empresas al registrar altos costos de producción y tener altos niveles de productividad, era lógico que presentaran altos déficit, lo cual originaba que el Estado continuara otorgándoles subsidios para financiar dicho déficit.
- Existen entidades públicas que sólo existen en papel y muchas otras duplicaban funciones como son el caso de fondos y fideicomisos.

Ante el anexo anterior, fue necesario crear las condiciones de un desarrollo económico sustentable, y es así como se procedió a seleccionar solo aquellas paraestatales que era necesario dirigir.

Es por ello que el gobierno llevó a cabo la desincorporación de las empresas públicas,¹⁴ y a raíz de esto se dio el proceso de privatización y venta.

El proceso de desincorporación se llevó acabo bajo las siguientes alternativas:

ALTERNATIVAS

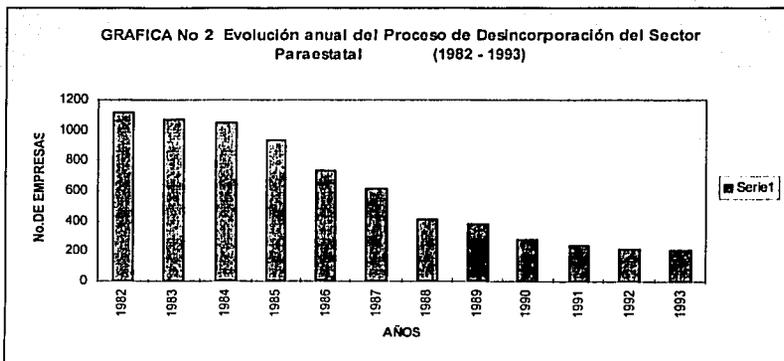
CARACTERISTICAS

ALTERNATIVAS	CARACTERISTICAS
Liquidación o extinción	Si la empresa no cumplía adecuadamente con los objetivos con que fue creada, aparte no era rentable y no poseía potencial económico.

DESINCORPORACIÓN DE EMPRESAS PARAESTATALES

Fusión	Si dos o más paraestatales incrementaban su eficiencia al unirse.
Transferencia	Para el caso de las entidades prioritarias que estuvieran vinculadas con los programas de desarrollo regional.
Enajenación o venta	Cuando se trataba de una entidad no estratégica ni prioritarias con viabilidad económica.

El avance en el proceso de desincorporación es notorio, (Ver Gráfica No. 2), ya que ha reducido sus dimensiones considerablemente. En 1982 existían en México 1,115 entidades paraestatales y para 1993 solo 213, es decir, se desincorporaron 902 empresas públicas en tan sólo una década. En el mismo periodo 51 entidades se encontraban en proceso de liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta.¹⁵



Fuente: Rogozinski, Jacques. La Privatización de Empresas Paraestatales. México, 1993. FCE. p.45 con base en información de SEMIP

¹⁵ Es importante señalar que se desincorporan entidades paraestatales y no solo empresas, entiéndase por las primeras, aquellos organismos descentralizados, empresas de participación mayoritaria y fideicomisos públicos. Las empresas de participación minoritaria, por ley no se consideran entidades públicas.

**TESIS CON
PALA DE ORIGEN**

En el proceso de enajenación de empresas públicas la SHCP, es la responsable de llevar a cabo la venta de empresas paraestatales que dio inicio en 1985, cuyas actividades se llevaron a cabo en el área de la coordinación de asesores del secretario de esa dependencia. En la primera etapa del proceso de venta de 1985 a 1989, se creó la Unidad de Desincorporación de Empresas Paraestatales.

Los factores a seguir para llevar a cabo la enajenación o venta de paraestatales son:

- Transparencia.
- Marco Jurídico.
- Marco Normativo.
- Licitación Pública.
- Rentabilidad.
- Proceso de Reestructuración.
- Revocación de Procesos de Venta.

Cada paraestatal que se somete al proceso de enajenación, independientemente de sus características y problemas particulares, ha de seguir las siguientes etapas:

- Propuesta de la dependencia coordinadora.
- Dictamen de la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento.
- Acuerdo de desincorporación.
- Designación del banco de agente.
- Estrategia de venta.
- Perfil y prospecto de venta.
- Evaluación técnico-financiera.
- Recepción y evaluación de ofertas.
- Autorización y resolución de venta.
- Formalización de la compra-venta.
- Desincorporación.
- Integración del libro blanco.

¹⁵ La estrategia de enajenación de Sicartsa, por ejemplo, estableció la necesidad de dividirla en siete empresas con el objeto de integrar paquetes que pudieran ser vendidos, lo cual implicó la creación de siete entidades paraestatales, mismas que fueron desincorporadas una vez que concluyó dicho proceso. Rogozinski, Jacques. *Ibid.*, P.47. Es importante señalar que esta estrategia es parecida a la que se aplicó en ASA.

2.4 EMPRESAS ESTRATÉGICAS PARA LA NACIÓN.

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, considera empresas estratégicas aquellas entidades públicas que están relacionadas de manera directa con las áreas estratégicas que por ley debe manejar el estado para el desarrollo económico de México. De acuerdo al artículo 28 de dicha constitución se pueden mencionar las siguientes:

- Correos.
- Telégrafos.
- Radiotelegrafía y la comunicación vía satélite.
- Petróleo y los demás hidrocarburos.
- Petroquímica básica.
- Minerales radiactivos y generación de energía nuclear.
- Electricidad.
- Ferrocarriles, y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el congreso de la unión.

Las áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, menciona que debe ejercer su rectoría en ellas para proteger la seguridad y la soberanía de la nación. Asimismo, otorgar concesiones o permisos para mantener o establecer el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.

Aquellas empresas que se consideren como estratégicas y por la cuantía de los ingresos y gastos que ejercen en forma anual (año fiscal), por los apoyos fiscales (subsidios) que les otorgue el gobierno federal; el impacto social que se desprende de su actividad y el efecto que causa en las finanzas públicas, son incluidas en el presupuesto de egresos de la Federación en forma anual con el propósito de que el Estado ejerza un control estricto sobre las finanzas y la ejecución de sus políticas sean acordes a las de este. Es decir, que las empresas estratégicas participen en forma conjunta con la sociedad para que el Estado, como un Estado promotor y solidario (Reforma del Estado) continúe con la labor de promoción y de rectoría económica, que en el caso de México requiere concentración en las empresas y las ramas que son estratégicas para asegurar el desarrollo nacional.¹⁶

¹⁶ Villareal, Rene. Liberalismo Social y Reforma del Estado. 1993. México. FCE. p.395.

CAPITULO III

3. DESARROLLO DEL SECTOR AEROPORTUARIO EN MEXICO.

Alberto Braniff fue la primera persona que logró volar en un aparato más pesado que el aire sobre tierras de América Latina; el aeroplano Voisin fue traído en barco a Veracruz, y desde ahí por tierra a la capital; pesaba 605 kilos, su estructura era de madera forrada de tela, con motor de 50 caballos y podía desarrollar una velocidad de 56 km./h al nivel del mar. Para su operación, el Presidente Porfirio Díaz ordenó que se cubriesen los hoyos en los llanos de Balbuena, ubicados a unos 4 kilómetros al oriente del centro de la ciudad de México, y se trazara una pista de despegue.¹⁷

Estos fueron, en nuestro país, el primer piloto, el primer avión y el primer aeropuerto. Era el 8 de enero de 1910.

Con el paso de los años, los sistemas han cambiado notablemente. Para que una persona pueda pilotear un avión se necesitan años de estudio y práctica; un avión ahora es el resultado de una evolución notable de la ingeniería aeronáutica, y un aeropuerto no es ya un simple llano, sino un conjunto de instalaciones complejas que deben ofrecer seguridad en las operaciones de aterrizaje y despegue.

El transporte aéreo en México cumple una función importante dadas las características orográficas del país y las necesidades de comunicación a largas distancias, así como por su participación en el fomento del turismo.

¹⁷ Documento Histórico Informativo de la extinta Dirección General de Aeropuertos. 1985 México. ASA. P. 3.

El desplazamiento de bienes y personas, permite el logro de los propósitos generales que debe perseguir el ordenamiento del territorio nacional, mediante la descentralización económica y administrativa, la mejor distribución del ingreso y el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

En particular el transporte aéreo alimentador y regional constituye un servicio esencial de comunicaciones y abasto a zonas marginadas, dada la dispersión de las comunidades ubicadas en un alto porcentaje en sierras y selvas.

Permite su participación sustancial en la descentralización económica y administrativa y en el ordenamiento del territorio nacional, al facilitar la distribución equilibrada de los asentamientos humanos y del ingreso.

El desarrollo de la infraestructura aeroportuaria ha hecho posible el crecimiento del aerotransporte en beneficio del desarrollo del país.

3.1 ESBOZO HISTORICO Y EVOLUCION DEL SECTOR AEROPORTUARIO.

Cuando el audaz Alberto Braniff conquistó el espacio a lo largo de los llanos de Balbuena, un 8 de enero de 1910, marcó el inicio de la aviación nacional e inauguró de hecho el primer aeropuerto. Pero en su vuelo lanzó al aire una interrogante de gran importancia: ¿cuántos aeropuertos habría que construir para comunicar este país de abigarrada orografía?

3.1.1 DESARROLLO AEROPORTUARIO 1910 – 1964.

Al filo de una revolución que pregonaba satisfacer necesidades menos de carácter suntuario que económicas y sociales, el reclamo de la aviación civil fue pasado por alto para tiempos estables. Aun así, México obtuvo un distintivo en la historia de este campo: Francisco I. Madero fue el primer presidente de todo el mundo que subió a una aeronave. Era el segundo vuelo registrado en el "aeropuerto" de Balbuena, a un poco más de un kilómetro hacia el oriente de la estación de ferrocarril de San Lázaro, en la capital.

Vientos cruzados a lo largo de esos años impidieron el despegue de la infraestructura aeroportuaria. Acródromo militar, Balbuena funcionó para probar el uso de la aeronáutica en vuelos de reconocimiento, y esto fue el punto de partida para que en terrenos propicios el ejército abriera precursoras pistas, en 1913, en Guaymas, Hermosillo, Nogales y Mazatlán.

Unos cuantos metros de terrenos sin piedras requerían entonces los aviones para despegar y aterrizar: un monoplano del ejército constitucionalista que prepararía la entrada a la capital convirtió el hipódromo Paraurvino en aeropuerto, sobre la vía de Tampico a San Luis Potosí se improvisaron tres pistas; además, sus partes eran transportadas por ferrocarril, armadas en pequeños hangares y reparadas incluso en talleres ferroviarios.

A la vista estaba el auge del moderno medio de comunicación y la necesidad de que el gobierno ocupara su plaza en tan complicada aventura.

Fundado en 1915 el departamento de aviación militar, los pilotos mexicanos fueron más allá de su propósito. En los talleres de la Escuela Militar de Aviación se construyeron los primeros monoplanos que, ahí mismo, volvían a usar los llanos de Balbuena como campo de prácticas. El "aeropuerto" integró fábrica y capacitación.

Luego de la escala a que obligó la Primera Guerra Mundial a la aeronáutica civil, ésta resurgió con propulsado dinamismo. La aviación comercial escribe su primera línea un 17 de noviembre de 1920 que entraron a México dos aviones estadounidenses cuyo destino era localizar campos de aterrizaje, anunciar y vender aeroplanos.

Exhibidas las ventajas del transporte aéreo, en el cielo de México se trazaron haces imaginarios de rutas que demandaban infraestructura en tierra. Tan sólo la primera concesión para el establecimiento y explotación de un servicio público de navegación aérea, conduciendo pasajeros, express y correspondencia, incluía nueve ciudades: México, Tuxpan, Tampico, Veracruz, San Luis Potosí, Saltillo, Monterrey, Matamoros y Nuevo Laredo, más los puntos intermedios.

Para afrontar este panorama seraz y oneroso, el Despacho de Comunicaciones y Obras Públicas, al otorgar dicha concesión¹⁸ el 12 de julio de 1921, así como las sucesivas, estipuló en los respectivos contratos que era obligación de las empresas concesionarias construir sus propias instalaciones y someterlas a la aprobación gubernamental antes de iniciar los servicios.

Un vistazo a las innumerables rutas que se crearon a partir de 1921 revela audacia y temeridad características de los pilotos pioneros de esta riesgosa actividad, si se consideran los obstáculos a vencer en ese lapso: escasa demanda que el correo, principal usuario, en ocasiones no pudo sostener; limitada seguridad en aire y tierra, y una secuencia de agravantes que elevan casi al heroísmo las virtuales hazañas de los primeros aviadores.

Bitácora de aquellos esfuerzos es la siguiente relación de los principales campos de aterrizaje existentes incluso donde hoy no se opera por razones técnicas o climatológicas, muchos de los cuales habían sido construidos por el ejército mexicano.

La Mexicana estableció su base de operaciones en el aeródromo El Moralillo, cerca del puerto de Tampico, campo que tenía reducidas dimensiones pero donde era posible la operación de los monomotores. En Tuxpan se aterrizaba en un campo deportivo situado en la margen del río, desde cuyas tribunas se podían observar los movimientos de los aviones de servicio público.

En Veracruz, que era terminal de la ruta Mérida, fue necesario construir un aeródromo en la antigua hacienda La Tejería y el acceso era por medio de un pequeño autovía que transitaba sobre los rieles de la línea del ferrocarril El Mexicano. El campo de Minatitlán también era sumamente primitivo y, como todos los demás, de terracerías; con las lluvias se reblandecía y las operaciones se tornaban peligrosas al derrapar los aviones en el aterrizaje.

¹⁸ Es curioso notar que este contrato se firmó en la Dirección de Ferrocarriles, donde el ingeniero Juan Guillermo Villasana era jefe y empleado de sí mismo, a cargo de asuntos relacionados con la aeronáutica. Siete años después él fundó el Departamento de Aeronáutica Civil de la SCOP.

Villahermosa no era muy diferente y además estaba cerca del centro de la población, habiendo perdurado en el mismo sitio hasta que la urbanización de la ciudad lo invadió por todos lados y se tuvo que construir el aeropuerto actual, en los años setenta.

Bastante reducido era el aeródromo de Ciudad del Carmen, pero tenía una base mucho más firme, por lo que tuvo que ser mejorado para recibir el tránsito de aviones modernos. Lo peligroso en Campeche era que la pista estaba enfilada hacia el mar, a unos seis u ocho metros sobre el nivel del mar, es decir, había un paredón casi vertical en la cabecera de la pista del lado del mar. En este aeródromo fue preciso operar aun con aviones DC 3 durante muchos años hasta que se tomó la decisión de construir uno nuevo, muy cercano a la capital. En Mérida al principio se aterrizaba en un sitio muy limitado cercano a lo que son los talleres de los Ferrocarriles Unidos de Yucatán, pero pronto Mexicana logró construir su propio aeródromo en el mismo sitio donde se encuentra actualmente aunque de dimensiones limitadas.

Por cuanto al servicio que Mexicana estableció en la frontera, en Matamoros, Tamps., el terreno era tan malo que tuvo que conseguirse la autorización para que los aviones aterrizaran en el aeropuerto de Branly.

Cuna de nuestra aviación, Balbuena prosiguió como base de operaciones de la aeronáutica civil, aunque el aeródromo pertenecía a la Fuerza Aérea Mexicana.¹⁹ La creciente demanda pronto hizo necesario localizar un sitio adecuado para un nuevo aeropuerto en la capital de la República. Esto ocurrió en 1928.

¹⁹ Balbuena conservó este carácter aun iniciada la década de los cuarenta, cuando se trasladaron a la Base Aérea Militar de Santa Lucía, Estado de México.

En busca de expandir sus rutas hacia Centroamérica y el Caribe, la línea estadounidense American decidió construir el aeropuerto de Monterrey, que fue punto de escala regular, así como los de Actopan, Hidalgo; Tamián, San Luis Potosí, y Ciudad Victoria, Tamaulipas.

El aeropuerto de Monterrey constaban de dos pistas pavimentadas, cercado total y alumbrado para operaciones nocturnas, además de una terminal que entonces se antojaba inmensa y muy funcional, con amplios estacionamientos y ventajitas que no tenían otros aeropuertos.

Los aeropuertos de Actopan, Tamián y Ciudad Victoria tenían pistas de tierra pero contaban con iluminación de pistas, linderos y obstáculos, toda la noche. Fueron puestos a disposición gratuita de cualquier usuario.

Además American estableció la primera aerovía, integrada por los primeros radiofaros de cuatro haces que permitían dar las señales a los aviones para mantenerse en ruta, orientando dos de sus piernas entre las estaciones y las transversales a otras rutas que pudieran requerir la llegada de los aeropuertos. Este sistema era auditivo y el piloto se tenía que orientar escuchando las letras A y N del código Morse de telegrafía, que ya había dado magníficos resultados en los Estados Unidos.

Paralelamente, para asegurar el abastecimiento de todo lo necesario al Canal de Panamá, el gobierno de los Estados Unidos tomó la decisión de habilitar los aeropuertos del área del Caribe y Centroamérica, incluyendo los de México. Panamerican entró en acción inmediata y por cuanto a México decidió mejorar los campos de la Mexicana de Aviación.

Los aeropuertos que se acondicionaron para cualquier uso requerido fueron: Tampico, Veracruz, Ciudad del Carmen, Mérida, Cozumel y Tapachula, cerca de la frontera con Guatemala. Especial importancia adquirió Ixtepec donde solamente había una pequeña pista de terracería; con la autorización del gobierno de México, se construyó una base aérea militar con una pista de 3,100 metros de longitud y 60 de ancho. Tenía además rodajes paralelos y

transversales, plataformas y áreas para estacionar aviones individualmente. Dicha base estuvo comandada por el ejército mexicano y para ello se estableció la región militar del Istmo.

Durante los mismos años, 1941-1943, Cozumel fue objeto de una construcción totalmente nueva, que es el actual aeropuerto, al igual que en Tapachula e Ixtepec. En estas terminales no se instalaron radiofaros direccionales.

Participación del gobierno.

El gobierno federal, por su cuenta, comenzó a participar en la construcción de aeropuertos en los últimos años cincuenta.

Surgieron así las terminales aéreas de Acapulco, Tijuana, Minatitlán, Guadalajara, Mazatlán y Tepic. Fue ampliado el Puerto Aéreo Central de la ciudad de México, y se llevaron a cabo diversas obras en los de Zihuatanejo, Nogales, Hermosillo, Morelia, Aguascalientes, Matamoros, Puerto Vallarta, Saltillo y Tuxtla Gutiérrez.

Inmerso en una etapa de industrialización, el país ofrecía entonces una red aeroportuaria capaz de atender la creciente demanda de las empresas, con equipos DC 3, DC 4, DC 8 y Constellation.

La crisis.

En la carrera por mantener, modernizar y ampliar las terminales aéreas, la tecnología de la aviación es más rauda que la labor de los ingenieros encargados de la infraestructura aeroportuaria.

Al factor del escaso presupuesto para este objetivo se abalanzaron la falta de un organismo dedicado exclusivamente a dicha tarea y, en especial, los drásticos cambios que exigían aparatos cada vez más pesados y potentes.

Crítica fue la entrada en operación de los aviones a reacción: las pistas existentes se volvieron obsoletas, y ello amenazó aún más la economía de esta industria cuyos beneficios todavía eran vagos y sus principales soportes continuaban siendo el abasto y transporte a las minas y el correo aéreo.

Empezaron a detectarse problemas cada vez mayores a principios de 1965: las pistas de Mexicana de Aviación, American Airlines y Lamsa acusaban serios deterioros en su estructura e inoperancia en cuanto a longitud, ancho, señalamiento y alumbrado.

Hubo aeropuertos que obligaban al piloto a tocar tierra en el primer metro de la pista y aterrizar zigzagueando para evitar los baches.

El gobierno federal aportó inicialmente 600 millones de pesos para mejorar los aeropuertos; las secretarías de Comunicaciones y Transportes y de Obras Públicas nombraron una comisión encargada de evaluar el estado físico de las terminales, que logró la aprobación de un plan de inversiones con un presupuesto de 1,070 millones de pesos para aplicarse en 75 aeropuertos.

3.1.2 AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES.

A mediados de los sesenta, el mundo apenas se recuperaba del espectro atómico de la guerra. Los novedosos aparatos electrodomésticos auguraban un futuro impensable de plenitud y bienestar universales. Las máquinas harían el trabajo. Todo era ultramoderno y aerodinámico, Término este último popularizado a raíz de la extraordinaria velocidad que alcanzaba el jet.

Pero la incorporación de la moderna palabra a nuestra habla cotidiana no se comparaba con la revolución aeroportuaria internacional que propició la era del jet. Entonces los pequeños aeropuertos mexicanos fueron insuficientes para recibir a tan evolucionadas aeronaves. Longitud y ancho de pista estaban diseñadas para aviones de pistón y no de turbo reactor.

Fueron sus novedosas características tecnológicas —turbosina, turbinas, presurización, sistema hidráulico, eléctrico y electrónico— las que favorecieron el desarrollo aeroportuario, la creación del organismo público descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y la Dirección General de Aeropuertos de la extinta Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP).

ASA respondía así a la necesidad de crear una infraestructura aeroportuaria nacional, hasta entonces rezagada de las prioridades en materia de comunicaciones. Durante mucho tiempo los aeropuertos, unos de propiedad estatal y otros particulares, se construyeron y ampliaron sin una visión global. Era un sistema obsoleto, sin proyección en materia tecnológica y con escasa cobertura nacional e internacional. Prácticamente podría decirse que estábamos aislados del resto del mundo. Antes eran las propias compañías las que mantenían, operaban y controlaban los aeropuertos según su criterio. Fue la Dirección General de Aeropuertos la encargada de construir y rehabilitar los 31 aeropuertos que en aquel 1965 constituían el patrimonio de ASA.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes es la autoridad aeroportuaria encargada de establecer las políticas del transporte aéreo en nuestro país y, para ello, además de ASA, ha instituido los órganos desconcentrados: Servicios de Navegación para el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM) y la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC).

Es tarea Primordial de SENEAM salvaguardar la soberanía nacional al controlar el tránsito de los aviones en el espacio aéreo, proporcionar servicios meteorológicos tanto en rutas aéreas como en aeropuertos de destino alternos. Además son responsabilidad suya las radio-ayudas a la navegación aérea y las telecomunicaciones, enlace indispensable entre pilotos y controladores, entre los centros de control y las diferentes estaciones aeronáuticas.

La DGAC, a través de los comandantes de los aeropuertos, es la única autoridad del mismo. Esta Dirección es quien realmente coordina las relaciones entre todas las dependencias oficiales y líneas aéreas nacionales e internacionales, independientemente de que ASA como administradora de los aeropuertos y responsable de su funcionamiento, sea quien vigile que se cumpla con lo que exige la ley.

Desde 1965 y con algunas modificaciones en su estructura orgánica, ASA proporciona tanto en forma directa como a través de terceros tres tipos de servicios: Aeroportuarios, complementarios y comerciales.²⁰

En la década de los sesenta, al continuar con la incorporación de aeropuertos, ya sea por decreto presidencial, convenios estatales o nuevas construcciones, se agregan al patrimonio de ASA 17 aeropuertos más, sumando para 1979 un total de 48. Para 1987 se habían sumado otros nueve y las dos estaciones de servicio, que dan un total de 60.

De 1967 a 1996, hay datos estadísticos fehacientes sobre el incremento de operaciones, así como del número total de pasajeros atendidos, con relación a los aeropuertos de la red. México ha dependido mucho de la operación de aerolíneas extranjeras que mueven turismo, que generan divisas. Las nacionales ayudan a mover la economía interna. De esta manera se observa como ASA ha participado decisivamente en el crecimiento económico nacional. Su administración positiva y eficiente ha construido una red aeroportuaria muy extensa. Cada aeropuerto, de acuerdo con el número y la naturaleza de operaciones que realiza, se divide en diferentes categorías: metropolitano, turístico, regional y fronterizo. No obstante, todos tienen la misma estructura orgánica, intervienen las mismas dependencias gubernamentales, independientemente de los concesionarios que otorga ASA.

Gobierna el comandante del aeropuerto, autoridad designada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil. Ahí cada quien tiene sus funciones bien definidas. En los aeropuertos no se puede dejar pasar cualquier problema administrativo sin que se corrija de inmediato, las pistas, todos los sistemas de radio-ayudas, las plantas de emergencia, en fin, deben operar al 100 %.

²⁰ Estos servicios se explican detalladamente en el cuarto capítulo.

CAPITULO IV

4. EL SISTEMA AEROPORTUARIO MEXICANO

En la última década, la operación y administración de los aeropuertos en el mundo ha experimentado cambios significativos. La participación de la inversión privada en este sector ocupa espacios cada vez más importantes para modernizar y mejorar la eficiencia de la infraestructura, y atender con seguridad, calidad y oportunidad el creciente número de pasajeros, así como para hacer frente al crecimiento de la demanda de transporte aéreo de mercancías.

En México se ha diseñado una estrategia de cambio estructural orientada a ampliar, conservar y modernizar la infraestructura del transporte para impulsar el crecimiento. En este contexto, se ha reconocido que por la importancia del desarrollo del transporte aéreo y su evolución futura, se requiere de la consolidación y modernización de la infraestructura aeroportuaria, por lo que se hace necesario abrir mayores espacios y oportunidades de participación a la inversión privada.

Para tal efecto, se ha actualizado y definido el marco jurídico aplicable a los aeropuertos, el cual al tiempo que fortalece la rectoría del Estado, permite establecer bases claras para fomentar la participación privada en el sector, bajo condiciones de transparencia y certidumbre jurídica. Asimismo, se ha llevado a cabo un proceso de reestructuración del Sistema Aeroportuario Mexicano (en adelante "SAM"), así como de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (en adelante "ASA"), con el fin de establecer las condiciones necesarias para dar inicio al proceso de apertura a la inversión en el SAM.

Desde 1965, año en que se creó Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) mediante un decreto que establece su personalidad jurídica como organismo público descentralizado y patrimonio propio, quien hasta el año de 1998 administró y operó 60 aeropuertos.

De esta manera, el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Comunicaciones (en adelante "la secretaria"), promueve el desarrollo del sector aeroportuario con la participación de la inversión privada, en el marco del Plan nacional de Desarrollo 1995-2000.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares han atendido las necesidades de infraestructura y proporcionado por sí, o por conducto de terceros, los servicios aeroportuarios; pero es necesario lograr un desarrollo acorde a la tendencia del sector y del crecimiento del país, con la participación de la iniciativa privada. Es por eso que en la actualidad se vive un proceso de licitación para la colocación de títulos representativos del capital social.

Dentro del marco legal, que se explicara a continuación, la ley de aeropuertos fomenta la modernización de la infraestructura y tiene como aspectos fundamentales, concesiones integrales otorgadas por la SCT, periodos de hasta 50 años, prorrogable, con participación accionaria limitada.

Asimismo afirma que el estado seguirá ejerciendo la rectoría del espacio Aéreo Mexicano y prestando los servicios de central de tránsito aéreo, radioayudas, telecomunicaciones e información aeronáutica.

Los empresarios interesados deben contar con capacidad jurídica, técnica, administrativa y financiera, podrán presentar ofertas de acuerdo a las clasificaciones de los siguientes servicios: Aeroportuarios (regulados), Complementarios (No regulados, donde haya competencia) y comerciales (no regulados).

Los principios fundamentales son promover un proceso equitativo, objetivo y expedito. Proporcionar la participación de inversionistas y operadores de calidad, capacidad y solvencia técnica, operativa, administrativa, financiera y moral. Respetar los derechos de los trabajadores conforme a la ley, asegurar para el estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

La selección del socio estratégico se realizará mediante una licitación pública, adquiriendo hasta un 20% del capital social del Grupo Aeroportuario; siendo contratado en un periodo de 15 años para proporcionar asistencia técnica y apoyar en las gestiones administrativas y operativas; debiendo reunir una serie de características como capacidad técnica, operativa y administrativa; capacidad en la planeación, promoción, administración y desarrollo de actividades comerciales; capacidad jurídica y financiera; solvencia moral; conocimiento de las relaciones industriales y laborales de México; que complemente la capacidad y experiencia a nivel internacional.

Cabe destacar que las responsabilidades del socio estratégico son entre otros, las transferencias de tecnología y capacitación de personal, así como la participación de personal, así mismo participa en la revisión y actualización del programa maestro de desarrollo.

El socio estratégico ganador de la licitación obtendrá la adquisición obligatoria del 15% del capital social, con una opción para posteriormente adquirir acciones que representen un 5% adicional del capital social mediante celebración de un contrato de participación.

Actualmente el avance del proceso de la apertura a la inversión privada abrirá las puertas al tercer paquete de terminales aéreas, con la licitación del Grupo aeroportuario Centro-Norte, una vez que los grupos del Sureste y Pacífico han iniciado con éxito este proceso.

4.1 Marco Legal

La expansión, consolidación y modernización del SAM requiere del establecimiento de un marco normativo que otorgue certidumbre y seguridad jurídica al inversionista y fortalezca la rectoría del Estado mediante una regulación clara, eficaz y consistente.

Para tal efecto, el 22 de diciembre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Aeropuertos, la cual tiene como propósito fundamental fomentar la modernización de la infraestructura aeroportuaria del País.

Entre las disposiciones que esta Ley contiene, se encuentran las siguientes:

- Se otorgarán concesiones para la administración, operación, explotación y, en su caso, construcción de aeropuertos hasta por un plazo de 50 años, las que podrán ser prorrogadas, en una o varias ocasiones, hasta por un plazo que no exceda de 50 años adicionales.
- La inversión extranjera podrá participar hasta en un 49 % del capital social de las sociedades concesionarias, dicho porcentaje sólo podrá ser mayor previa autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.
- Los concesionarios o permisionarios de servicios de transporte aéreo, sus controladoras, subsidiarias o filiales, sólo podrán participar hasta con el 5 % de las acciones ordinarias emitidas por una sociedad mercantil concesionaria de un aeropuerto o de su controladora.
- La Comisión Intersecretarial para el otorgamiento de Concesiones y Permisos previstos en la Ley de Aeropuertos, constituida mediante acuerdo del Ejecutivo Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de septiembre de 1996, es la encargada de conocer, estudiar y emitir su opinión, sobre las propuestas que al efecto presente la Secretaría, para lo cual considerará principalmente la capacidad jurídica, técnica, administrativa y financiera de los posibles concesionarios.
- Para efectos de su regulación, los servicios que se prestan en los aeropuertos se clasifican en aeroportuarios, complementarios y comerciales:

- **Servicios aeroportuarios:**

Son aquellos cuya prestación corresponde originariamente al concesionario, directamente o a través de terceros que designe y contrate.

Entre este tipo de servicios se encuentran: uso de pistas, calles de rodaje, plataformas, ayudas visuales, iluminación, edificios terminales de pasajeros y carga, abordadores mecánicos, seguridad y vigilancia del aeropuerto, extinción de incendios y rescate, entre otros.

- **Servicios complementarios:**

Los que pueden ser prestados por los concesionarios o permisionarios del servicio de transporte aéreo, para sí mismos o para otros usuarios, o por terceros que aquéllos designen.

Estos servicios incluyen: rampa, tráfico, suministro de combustible a las aeronaves, avituallamiento, almacenamiento de carga y guarda, mantenimiento y reparación de las aeronaves, entre otros.

- **Servicios comerciales:**

Los que se refieren a la venta de diversos productos y servicios a los usuarios del aeropuerto y que no son esenciales para la operación del mismo, ni de las aeronaves.

Estos servicios pueden ser prestados directamente por el concesionario o por terceros que con él contraten el arrendamiento de áreas para comercios,

restaurantes, arrendamiento de vehículos, publicidad, telégrafos, correo, casas de cambio, bancos y hoteles, entre otros.

- Conforme a lo establecido en los artículos 67 y 68 de la ley de Aeropuertos, la Secretaría podrá establecer bases de regulación tarifaria y de precios para la prestación de los servicios complementarios, cuando no existan condiciones adecuadas de competencia, de acuerdo con la opinión de la Comisión Federal de Competencia.

Los términos generales de la regulación económica quedaran definidos en el Reglamento de la ley de Aeropuertos y las condiciones específicas aplicables a cada aeropuerto, en el Título de Concesión respectivo, atendiendo a sus características.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA AEROPORTUARIO MEXICANO.

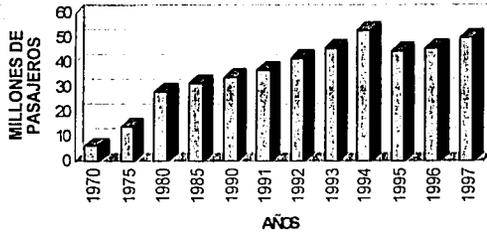
México cuenta con una amplia red aeroportuaria con cobertura en todo el territorio nacional.

El organismo público descentralizado ASA, creado en 1965, está encargado de la administración y operación de 58 aeropuertos y 2 estaciones de combustible.

Actualmente, ASA es responsable de atender las necesidades de infraestructura y de proporcionar, por sí o por terceros, los servicios aeroportuarios.

Durante 1997, los 58 aeropuertos administrados por ASA atendieron más de 50 millones de pasajeros, de los cuales, más del 34 % correspondió a pasajeros internacionales.

PASAJEROS TOTALES



□ 5

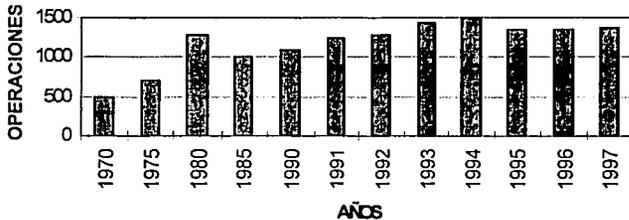
Nota: Incluye pasajeros de la aviación comercial regular y comercial no regular.

Fuente: Estadísticas del Movimiento Aeroportuario, 1997, ASA y Sistema Estadístico Aeroportuario XII Edición 1996, ASA.

Durante 1997, el número de operaciones totales ascendió a casi 1.38 millones, con un crecimiento anual de 3.5 % en el periodo 1990-1999.

OPERACIONES TOTALES

(MILES)



■ Serie 1

Nota: Incluye operaciones de la aviación comercial regular, comercial no regular y aviación general

Fuente: Estadísticas del Movimiento Aeroportuario, 1997, ASA y Sistema Estadístico Aeroportuario XII Edición 1996, ASA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 EL PROCESO DE APERTURA A LA INVERSIÓN EN EL SISTEMA AEROPORTUARIO MEXICANO.

La estrategia de apertura a la inversión en el SAM consiste en la conformación de grupos regionales de aeropuertos y en la participación del capital privado, principalmente a través de los mecanismos bursátiles propios de los mercados de valores nacional e internacional.

4.3.1 ESQUEMA DE AGRUPACIÓN.

Después de llevar a cabo un análisis de los aeropuertos operados por ASA, se han considerado 35 aeropuertos para el proceso de apertura a la inversión en el SAM, en función de que en principio no requerirán de la aplicación de subsidios para su operación. La estrategia para los 23 aeropuertos restantes se encuentra en proceso de definición, por lo que ASA continuará con su operación y administración hasta en tanto la Secretaría defina y aplique el esquema respectivo.

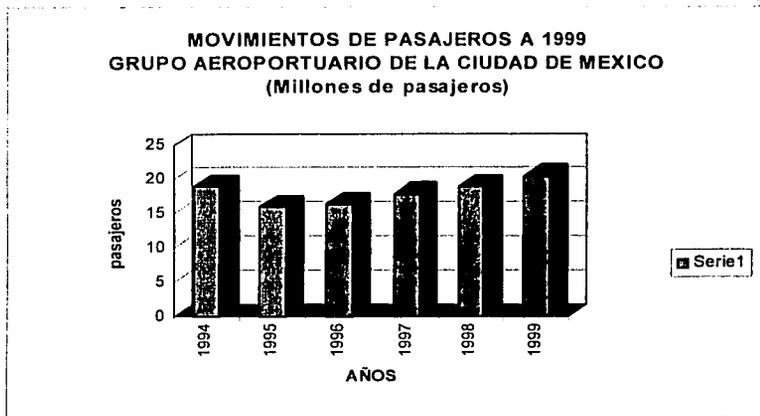
Con base en los objetivos planteados por el Gobierno Federal, en la operatividad y eficiencia del sistema, así como en los resultados de diversas consultas realizadas con los participantes de la industria, se definió la integración de 35 aeropuertos en grupos regionales que, en principio, se encuentran conformados de la siguiente manera:

- **Grupo Ciudad de México, hoy conformado por 1 aeropuerto.**

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Un importante incremento en la transportación de pasajeros y operaciones tuvo el Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, informó que durante 1998 se movieron 18,827,526 pasajeros: un 67% en vuelos nacionales y un 33% de internacionales y en el año de 1999 se incrementó a 20,409,760 pasajeros: un 62% nacionales y un 38% internacionales

En lo que respecta al movimiento operacional se registraron en total 275,753 operaciones en el año de 1998; de éstas 70% correspondieron a vuelos nacionales y 26% a vuelos internacionales y 4% de aviación general, en el año de 1999 estas incrementaron a 285, 577 operaciones correspondientes a 69% de vuelos nacionales y un 31% de vuelos internacionales.²¹



Fuente: Así es ASA, Año 1, Número 8, 2000

²¹ Resultado del Movimiento Aeroportuario, 2000, ASA

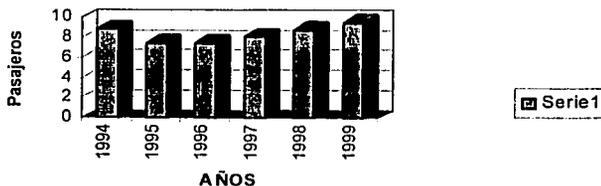
- **Grupo Centro Norte, conformado por 13 aeropuertos.**

Un importante incremento en la transportación de pasajeros y operaciones tuvieron los 13 aeropuertos del Grupo Centro-Norte durante 1999 al recuperar y superar en la mayoría de las terminales aéreas, los niveles alcanzados antes de la crisis económica de 1994.

El Grupo indicó que de 8,764,514 pasajeros transportados durante 1998, aumentó el año siguiente a 9,575,372 viajeros, lo que significó un crecimiento de 9.3%.

En lo que a movimiento operacional se refiere, el incremento fue de 2.8% al pasar de 348,243 operaciones durante 1998, a 358,114 en 1999.²²

**MOVIMIENTOS DE PASAJEROS A 1999
GRUPO AEROPORTUARIO CENTRO-NORTE
(Millones de pasajeros)**



Fuente: Así es ASA, Año 1, Número 8, 2000

²²Resultado del Movimiento Aeroportuario, 2000, ASA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De los aeropuertos del Grupo, destacaron los de Ciudad Juárez, Chihuahua y Monterrey, ya que alcanzaron niveles superiores a la media lograda por las terminales del Grupo.

El Grupo Aeroportuario Centro-Norte esta compuesto de los siguientes aeropuertos:

- Aeropuerto de Ciudad Juárez
- Aeropuerto de Chihuahua
- Aeropuerto de Reynosa
- Aeropuerto de Monterrey
- Aeropuerto de Culiacán
- Aeropuerto de Torreón
- Aeropuerto de Durango
- Aeropuerto de Mazatlán
- Aeropuerto de Tampico
- Aeropuerto de Zacatecas
- Aeropuerto de San Luis Potosí
- Aeropuerto de Zihuatanejo
- Aeropuerto de Acapulco

- **Grupo Pacífico, conformado por 12 aeropuertos.**

Con la finalidad de continuar con el proceso de apertura a la inversión privada en la aviación mexicana, en el mes de agosto de 1999 se dio a conocer el fallo de la licitación del Grupo Aeroportuario del Pacífico para adquirir el 15% de las acciones, del total de este importante Grupo conformado por aeropuertos ubicados en diferentes estados de la República Mexicana donde se encuentran desarrollos turísticos, centros industriales y ciudades de gran auge económico.

Después de conocer las propuestas económicas y técnicas de las diferentes empresas que participaron en esta licitación, resultó como ganador el consorcio conformado por Grupo Empresarial Angeles, S.A. de C.V., Inversora del Noroeste, S.A. de C.V., Aena Servicios Aeronáuticos, S.A. y Grupo Dragados S.A., obteniendo el ya mencionado 15% de las acciones y la opción de adquirir acciones por el 5% adicional.²³

La empresa Angeles está dedicada a la prestación de servicios médicos, al desarrollo y operación de unidades hospitalarias y servicios comerciales; Aena, Servicios Aeronáuticos opera y administra la red de 39 aeropuertos civiles de España y los Aeropuertos de Cartagena y Barranquilla en Colombia, en tanto Grupo Dragados, participa, en la promoción y desarrollo de proyectos de infraestructura a nivel mundial.

La inversión que se destinará a dichos aeropuertos, va encaminada a modernizar los más altos niveles en materia de seguridad, eficiencia, operatividad y servicios; compitiendo con los aeropuertos más avanzados del mundo.

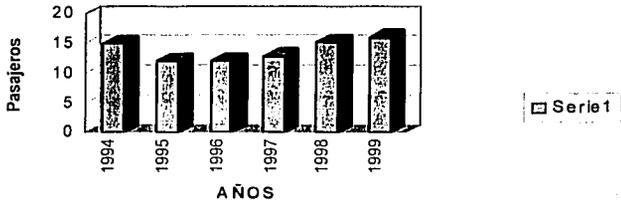
Al cierre del año de 1999 los resultados del movimiento aeroportuario en las terminales aéreas del Grupo Pacífico pueden considerarse como satisfactorias.

²³ Así es ASA. Año I, Numero 1. 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se indicó que de 15,087,608 pasajeros transportados durante 1998, estos se incrementaron a 16,058,644, lo que significó un aumento de 6% en el rubro. Respecto a las operaciones efectuadas, estas reportaron un aumento de 2% al registrarse 379,029 operaciones en 1999 en comparación con las 371,642 realizadas en 1998.

**MOVIMIENTOS DE PASAJEROS A 1999
GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACIFICO
(Millones de pasajeros)**



Fuente: Así es ASA, Año 1, Número 8, 2000
Resultado del Movimiento Aeroportuario, 2000, ASA

El Grupo Aeroportuario del Pacífico se integra de los siguientes aeropuertos:

- Aeropuerto de Tijuana
- Aeropuerto de Mexicali
- Aeropuerto de Hermosillo
- Aeropuerto de Los Mochis
- Aeropuerto de La Paz
- Aeropuerto de San José del Cabo
- Aeropuerto de Aguascalientes
- Aeropuerto de Bajío
- Aeropuerto de Puerto Vallarta
- Aeropuerto de Guadalajara
- Aeropuerto de Manzanillo
- Aeropuerto de Morelia

- **Grupo Sureste, conformado por 9 aeropuertos.**

El Grupo Aeroportuario del Sureste se consolida desde noviembre de 1998 como una empresa con autonomía de gestión. El 29 de junio se publicó la convocatoria para la adquisición obligatoria del 15% de los títulos representativos del capital social y 5% opcional. En diciembre de ese mismo año, se declaró ganador el consorcio integrado por las firmas: Copenhagen Airports A/S, Cintra Concesiones de Infraestructura de Transporte S.A., Groupe G.T.M.S.A. y Triturados Basálticos y Derivados S.A. de C.V.²⁴

De acuerdo a lo establecido, el socio estratégico asumió la Dirección General del Grupo y los principales niveles directivos el 19 de abril de 1999.

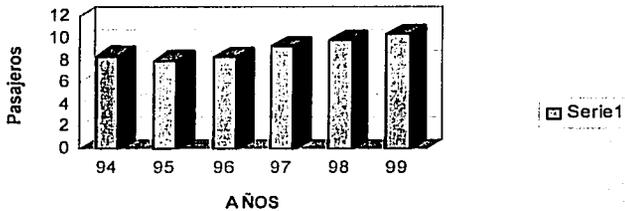
Para ello, se elaboraron las actas constitutivas, se aportó el capital social y al interior de las mismas se iniciaron y consolidaron la facturación, la cobranza, el monto de inversiones y obras de mantenimiento.

Asimismo se instrumentó la reestructuración de procesos y áreas, se efectuó la regularización contractual, se implementaron nuevas políticas, sistemas y procedimientos administrativos y se concluyó la transferencia de personal de ASA a la unidad de negocios.

A la fecha, el Grupo cuenta con poco más de 700 empleados de los cuales el 19% pertenecen al corporativo y el resto a los aeropuertos. Respecto al personal operativo, (sindicalizado) que representa el 72% del total, se detectó que cuenta con una experiencia laboral de 11 años y edad promedio de 35 años, lo que indica escasa rotación de personal y experiencia acumulada importante a favor de la empresa.

²⁴ Así es ASA, Año 1. Numero 1. 1999.

**MOVIMIENTOS DE PASAJEROS A 1999
AEROPUERTOS DEL SURESTE
(Millones de pasajeros)**



Fuente: Así es ASA, Año 1, Número 8, 2000
Resultado del Movimiento Aeroportuario, 2000, ASA

El Grupo del Sureste se integra de los siguientes aeropuertos:

- Aeropuerto de Cancún
- Aeropuerto de Mérida
- Aeropuerto de Cozumel
- Aeropuerto de Veracruz
- Aeropuerto de Minatitlán
- Aeropuerto de Villahermosa
- Aeropuerto de Oaxaca
- Aeropuerto de Huatulco
- Aeropuerto de Tapachula

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.2 ESQUEMA PARA LA APERTURA A LA INVERSIÓN.

Con fecha 9 de febrero de 1998 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación los Lincamientos Generales para la Apertura a la Inversión en el Sistema Aeroportuario Mexicano.

Considerando que el plan nacional de desarrollo 1995 - 2000 plantea como uno de sus objetivos para el crecimiento económico, contar con infraestructura adecuada, moderna y eficiente, en particular, en lo que se refiere a la infraestructura aeroportuaria.

El Programa de Desarrollo del Sector Comunicaciones y Transportes 1995-2000 establece como uno de sus principales objetivos mejorar la seguridad, calidad, acceso y cobertura de la red aeroportuaria, para lo cual plantea la reestructuración del Sistema Aeroportuario Mexicano (en adelante SAM)

El esquema para la apertura a la inversión consiste en utilizar principalmente los procedimientos bursátiles propios de los mercados de valores para promover la participación de una amplia gama de inversionistas en la capital de las empresas aeroportuarias. Cada Grupo de aeropuertos contará con un socio estratégico seleccionado mediante licitación pública.

La instrumentación de la estrategia de apertura a la inversión requiere de una estructura corporativa con las siguientes características:

- Se Constituirá, por cada uno de los aeropuertos, una empresa de participación estatal mayoritaria, a cada una de las cuales, en los términos señalados en el artículo 14 de la Ley de Aeropuertos, le será otorgado el Título de Concesión del aeropuerto correspondiente (en adelante las "Sociedades Concesionarias").

- El Gobierno Federal constituirá cuatro sociedades controladoras de aeropuertos, una para cada Grupo de Aeropuertos (en adelante las "Sociedades Concesionarias") como empresas de participación estatal mayoritaria, las cuales serán propietarias de las acciones de las Sociedades Concesionarias.

4.4 ETAPAS DEL PROCESO DE APERTURA A LA INVERSIÓN PRIVADA EN EL SAM.

Para cada Grupo de Aeropuertos, el proceso de apertura a la inversión se dividirá en dos etapas:

- Selección de un socio estratégico el cual aportará a la Sociedad Controladora capacidad técnica y administrativa para mejorar la operación de los aeropuertos.
- La enajenación, a través de los mercados de valores nacional e internacional, de los títulos representativos del capital social de la Sociedad Controladora, en una o varias colocaciones.

4.4.1 SELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO.

Se considera importe la participación de una empresa, constituida bajo las leyes mexicanas, cuyos socios acrediten práctica en el ámbito empresarial y laboral de México, y con comprobada capacidad técnica, administrativa y financiera, así como reconocimiento internacional en el desarrollo de actividades aeroportuarias y comerciales (en adelante "Socio Estratégico"), que complemente con su experiencia y conocimientos al grupo directivo, durante el proceso de maduración de dicha sociedad.

El proceso de selección del Socio Estratégico se llevará a cabo mediante licitación pública. Para cada Sociedad Controladora se seleccionará en forma independiente y exclusiva a un Socio Estratégico.

El Socio Estratégico participará en las Sociedades Controladoras en: (i) el capital social de la Sociedad Controladora (en adelante la "Participación Accionaria") y (ii) la operación y administración de la misma (en adelante la "Participación en la operación").

4.4.2 LA PARTICIPACIÓN ACCIONARIA.

La Participación Accionaria del Socio Estratégico en el capital social de la Sociedad Controladora estará conformada por los siguientes paquetes:

- La adquisición obligatoria de acciones que representen el 10 % del capital social.
- Podrá adquirir hasta un 5 % adicional del capital social, conjuntamente con el paquete anterior.
- Una opción para adquirir acciones que representen un 5 % adicional del capital social, que podrá ser ejercida en forma gradual a partir del quinto aniversario de la fecha de adquisición del primer paquete.

El Socio Estratégico, al igual que todos los accionistas de la Sociedad Controladora, estará sujeto a los siguientes límites generales de participación:

- No podrá ser titular de más del 15 % del capital social de la Sociedad Controladora, por lo cual la opción antes mencionada, deberá enajenarse en el momento de su ejercicio.

- Tendrá derechos corporativos plenos únicamente por el 10 % del capital de la Sociedad Controladora, por lo que cualquier porcentaje adicional hasta el 15 %, carecerá de derechos de voto.

4.4.3 LA PARTICIPACIÓN EN LA OPERACIÓN.

La participación del Socio Estratégico en la operación y administración de la Sociedad Controladora se regirá por un contrato de largo plazo.

Las principales responsabilidades y obligaciones del Socio Estratégico serán:

- Participar en el desarrollo, bajo el concepto de aeropuertos modernos, de las áreas operativas, financieras, comerciales y de mercadotecnia;
- Transferir tecnología y capacitación del personal;
- Participar en la revisión y actualización de los programas maestros de desarrollo a que se refiere el artículo 38 de la Ley de aeropuertos.

4.4.4 VENTA DEL CAPITAL SOCIAL.

Una vez que las Sociedades Controladoras cuenten con una trayectoria de administración profesional independiente y cuando a juicio de la Secretaría existan condiciones favorables en los mercados financieros, se procederá en forma secuencial a realizar ofertas públicas del capital social de cada una de estas sociedades, en los mercados de capital nacional e internacional. En el caso de que, a juicio de la Secretaría, no existan condiciones propicias para realizar cualquiera de las ofertas públicas de acciones de las distintas Sociedades Controladoras, ésta podrá aplicar cualquier otra estrategia que en su momento considere conveniente.

CONCLUSIONES

Del desarrollo del presente trabajo de investigación pueden desprenderse las siguientes conclusiones:

El tránsito de aplicar en México una política económica keynesiana a otra de corte monetarista, obedece a las necesidades de expansión y acumulación de capital. La revolución tecnológica a agudizado los mecanismos de competencia entre los países, llevando a la globalización de las economías y a la conformación de bloques económicos regionales, en donde las políticas económicas de tipo keynesiano obstruían dicho proceso; por lo que las necesidades de expansión del capital exigen otras políticas acordes a su nuevo perfil, las cuales son de tipo neoliberal.

El modelo de desarrollo interno que adoptó el país durante varias décadas, exactamente de 1917 a 1982, se caracterizó por un grado de proteccionismo, sustitución de importaciones y por una excesiva intervención del Estado en diversas ramas de la economía para el logro de diversos objetivos nacionales: empleo, crecimiento económico, estabilización, y beneficios sociales, principalmente.

A lo largo del presente estudio se pudo determinar que los objetivos a cumplir de las paraestatales y las empresas privadas son diferentes, ya que los primeros obedecen a fines de política económica y social, mientras que los segundos persiguen ganancias, (y no corregir las distorsiones y problemas de la economía), a través de la rentabilidad, eficiencia y eficacia de la empresa. El cumplimiento de los objetivos asignados a las paraestatales en materia económica no les justifica los resultados con que venían operando hasta 1982, ya que presentaban problemas de costos de operación, en general problemas financieros. El gobierno que en determinados momentos les canalizó recursos ya sea para subsidiar precios, evitar la quiebra y con ello mantener el empleo, en lugar de ayudarlas a seguir operando, lo único que generó fue efectos negativos en las principales variables económicas como: grandes presiones en el gasto público rezago productivo, menor canalización de recursos en áreas prioritarias como son salud, fomento del empleo, vivienda, entre otras.

Cabe señalar que la participación del Estado en la economía no fue del todo ineficiente, ya que contribuyó de alguna manera en esos periodos al crecimiento económico. Así como también, coadyuvo a canalizar inversión en infraestructura en estados que normalmente la inversión privada no tiene los estímulos suficientes para invertir o que generalmente no le son rentables.

A partir de 1982, se dieron una serie de cambios a nivel mundial y con base en el contexto anterior, la mayoría de las paraestatales estaban entorpeciendo el sano desarrollo de las fuerzas productivas, por lo que fue necesario tomar medidas y proceder a la desincorporación de empresas públicas con el objetivo primario de sanear las finanzas públicas y así, ir acorde con los cambios económicos políticos y sociales que marcaba la reforma del Estado, la cual se decidió llevar a cabo para enfrentar los cambios que se estaban presentando a nivel internacional.

Al continuar el proceso de privatización de 35 aeropuertos de un total de 58 que administra Aeropuertos y Servicios Auxiliares, la polémica se agudiza en torno a su desincorporación.

ASA, ha manifestado carecer de recursos suficientes para modernizar la infraestructura aeroportuaria nacional, debido a que gran parte de su ingreso es canalizado al erario federal para infinidad de obras sociales.

Los críticos mantienen su posición original en el sentido que no ven una razón de peso para que los aeropuertos bajo la tutela de ASA, se desincorporen por que en conjunto generan importantes utilidades.

La realidad es que únicamente 7 aeropuertos de la red nacional interesan a los inversionistas, estas son en el orden siguiente: Ciudad de México, Cancún, Monterrey, Puerto Vallarta, Tijuana, Guadalajara y Acapulco, mismos que son tan productivos que logran subsidiar a los 51 restantes.

Se duda sobre el verdadero interés que pudiera manifestar el capitalista privado con respecto al desarrollo de otros aeropuertos que requirieran fuertes inversiones de inmediato que les permitan competir con eficiencia ante sus similares que encabezan la red de ASA.

Según los analistas otro de los factores incidentes para no realizar la venta es la inestabilidad de los mercados bursátiles a nivel mundial, por el llamado efecto dragón, la crisis rusa, la caída de los precios de petróleo, arrastrando la paridad del peso con relación al dólar norteamericano, las altas tasas de interés bancario y todos los demás elementos que influyen en la inestabilidad de los mercados bursátiles.

De ahí que tan solo un pequeño grupo de inversionistas mexicanos hayan participado en la licitación del Paquete Aeroportuario del Sureste, además de que dos fueron descalificados de antemano debido a los candados que se pusieron en los requerimientos.

En un principio se había destacado la ausencia en ese primer paquete aeroportuario de los operadores norteamericanos hasta que se ampliaron los plazos, al parecer solo les interesaban los del Paquete Aeroportuario del Pacífico, sin embargo no se descarta que pudiera haberse debido a la falta de atractivo en los rendimientos de la inversión o también por no contar con el tiempo suficiente para presentar los estudios serios sobre un plan maestro disminuyendo la posibilidad de ganar esta adjudicación.

Con respecto a los aeropuertos que permanecerán bajo la administración de la paraestatal, el esquema para su posterior venta aún no ha sido diseñado por tanto su destino es incierto.

Pero donde las interrogantes son mayores es en el de la Ciudad de México, por mucho el más importante de la red de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, en primera instancia se creo una Unidad de Desincorporación, responsable de operar los esquemas que permitan su venta entre ellos el adelgazamiento del aparato administrativo de la terminal aérea por medio de la liquidación de gran parte de su personal.

Se ha criticado el argumento que se contraponen a la venta al referirse a una vida probable de 5 años para el AICM y por otra parte se promete la concesión del nuevo aeropuerto capitalino, la cual ha generado más interrogantes al darse a conocer que su ubicación será en Texcoco superando en la contienda a la otra posible opción: Tizayuca.

Ese conjunto de cuestionamientos mantiene escépticos a los analistas, no obstante las amplias explicaciones de las autoridades correspondientes para evitar especulaciones debido a experiencias anteriores en el ramo carretero.

La problemática del sector aeroportuario reside fundamentalmente en que no se ha podido aprovechar las economías de escala e integración debido a la restricción que ejerce el Estado en la paraestatal, asimismo, los servicios que esta ejerce son relativamente a la transportación de pasajeros, ya que el servicio de transportación de mercancías que brindan las empresas de carga es prácticamente nula, debido a la restricción que tiene el Gobierno Federal para instalar recintos fiscales (aduanas) en los aeropuertos.

Claro está que la principal variable que se requiere para el desarrollo del sector aeroportuario es la inversión, ya sea privada nacional o extranjera, con ella se fortalecería dicho sector. Bajo el contexto anterior, se comprueban las hipótesis de esta investigación. Es decir los ingresos no están siendo debidamente canalizados a la inversión directa en modernizar los aeropuertos para incrementar la tecnología y su capacidad instalada, sino que sólo han contribuido a incrementar los ingresos que obtiene la Federación.

De igual manera, la alternativa de privatizar el sector aeroportuario vía bursatilización es el más correcto para lograr el desarrollo del sector, pues de esta forma se prevé que los grupos aeroportuarios puedan allegarse de dinero necesario para reactivar e instalar tecnología, así como también llevar a cabo proyectos de modernización o expansión en los diversos aeropuertos con los cuales están integrados. Por medio de ésta opción es posible controlar tanto el grado de participación de la inversión privada como su origen; nacional o extranjero. Aunque dichas filiales deben de presentar requisitos como: rentabilidad, solvencia, credibilidad, principalmente, para poder cotizar en la

BMV; de ésta forma se contará con una nueva forma de administración que generará los recursos necesarios para los alcances de los objetivos de desarrollo y modernización de dicho sector. Asimismo, coadyuvar al crecimiento económico del país.

PROPUESTA

En el sector aeroportuario mundial hay tres elementos que dan ventajas competitivas a las empresas más importantes: a) economías de escala e integración, b) control sobre la tecnología, c) capacidad de acceso a mercados competitivos y diversificados. En el siguiente cuadro se presentan algunos factores importantes que se deben considerar para el adecuado desarrollo del sector:

Factores importantes para el sector aeroportuario.

1. Usos de capacidad (operaciones por hora, Numero de posiciones en plataforma).
2. Superficies disponibles en el Edificio Terminal (vestíbulos, Salas de documentación y de reclamos).
3. Infraestructura aeroportuaria (sistemas de ayudas visuales y radio-ayudas).
4. Resistencia y tamaño de las pistas (PCN).
5. Capacidad de almacenamiento de combustibles (M^3) (Carros tanque, dispensadores, vehículos de servicio).
6. Instalaciones de apoyo (Torre de control, anexos, casa de maquinas, hangares).
7. Datos complementarios (categoría, clasificación, tipo, horarios de operaciones).
8. Además de concesiones, oficinas, mostradores, básculas, bandas de equipaje.

Para la formulación de propuestas se utilizará una herramienta de planeación estratégica denominada MATRIZ FODA, (en el anexo 2, se describe brevemente la metodología para la aplicación de estrategias), en la cual se agrupan cuatro tipos de estrategias para las cuales es necesario primeramente detectar las siguientes variables: debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas, y posteriormente con base en cada una de ellas plantear las estrategias correspondientes, como alternativas para la modernización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la siguiente matriz se presentan las variables: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para facilitar su estudio y el diseño de estrategias:

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usos de capacidad. • Superficie disponible en el edificio terminal. • Infraestructura aeroportuaria. • Resistencia de las pistas. • Capacidad de almacenamiento de combustibles. • Instalaciones de apoyo. • Concesiones, oficinas, mostradores, básculas, bandas de equipaje., 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere de niveles de inversión altos para su desarrollo. • Planta laboral incompleta. • Falta de promoción. • Capacidad técnica laboral mermada. • Baja correlación con las autoridades para incrementar el potencial del aeropuerto. • Carecen de tecnología apropiada (aparatos, equipos, etc.)
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de inversión para su desarrollo. • Elevar niveles de preparación del personal laboral. • Reducción de egresos por medio de ahorros en energéticos y tiempo extra. • Correlación con diversas autoridades para conservar la infraestructura y aumentar su promoción. • Establecer procesos en la administración para alcanzar equilibrios económicos y mayor producción. 	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de capacidad para realización de inversiones. • Carga fiscal muy elevada. • Economía estable. 	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>

La formulación de estrategias es una función que resulta ser compleja, por la habilidad interdisciplinaria que se requiere tener para la integración de los dirigentes de una empresa, que por el grado de especialización que logran en su entorno de responsabilidad, consideran y contemplan todos los factores del entorno de la empresa para lograr la modernización y expansión de la misma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con base en las variables presentadas en la matriz FODA, se proponen una serie de estrategias que ayudaran al desarrollo y crecimiento del sector aeroportuario.

ESTRATEGIAS:

Estrategias FO:

- Ampliar sus instalaciones con tecnología de punta.
- Alianzas tecnológicas con empresas extranjeras.
- Reducción de costos.
- Participación del sector privado con capital minoritario.

Estrategias FA:

- Elevar la calidad de los servicios.
- Reducción de costos para ser competitivo a nivel internacional.
- Incrementar su desarrollo y modernización cuidando el medio ambiente.

Estrategias DO:

- Permitir la participación del sector privado donde ASA no puede canalizar los recursos suficientes para su desarrollo.
- Incrementar y mejorar los servicios prestados.
- Adquisición de tecnología de punta.

Estrategias DA:

- Estimular la participación del capital privado nacional y extranjero.
- Crear áreas de inversión y desarrollo para la búsqueda de tecnología propia, optimización de costos y mayores niveles de calidad.

Tomando en cuenta la viabilidad de cada uno de las estrategias propuestas a continuación se proponen las alternativas a seguir:

ALTERNATIVAS

- Necesidad de ampliar las instalaciones.
- Elevar los niveles de calidad.
- Reducción de costos.
- Necesidad de fuertes inversiones.
- Permitir la participación de la inversión privada tanto nacional como extranjera.
- Adquiere riesgo por posible inestabilidad política y económica en el futuro.
- Se requiere establecer procesos de administración más complejos.

Cabe señalar que el objetivo de la propuesta es sólo con el fin de presentar una serie de estrategias con el propósito de señalar los posibles caminos a seguir con el fin de alcanzar un alto grado de especialización y así obtener beneficios por medio de las ventajas comparativas a nivel internacional. El desarrollo de dichas estrategias quedaría abierto a una posterior investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO I

EFFECTOS MACROECONÓMICOS Y MICROECONÓMICOS DEL PROCESO DE DESINCORPORACIÓN

• EFFECTOS MACROECONÓMICOS:

La desincorporación de las empresas paraestatales tuvo marcados efectos en algunas variables macroeconómicas como: las finanzas públicas, la balanza de pagos y el sistema financiero, así como también sus efectos en el bienestar social de la población.

FINANZAS PUBLICAS:

Como antecedente, el déficit de las entidades públicas fue financiado principalmente por deuda pública y externa, así como por un mayor financiamiento inflacionario por parte del Banco de México.

Asimismo, la política fiscal expansionista que se aplicó, se reflejó en la excesiva deuda externa de 1982. Los excesivos gastos del gobierno para solventar los déficit generados por las paraestatales, estaban agotando los recursos que de alguna manera podían ser canalizados a la población en general y por lo tanto mejorar el nivel de vida.

Fue así como se llevó a cabo la desincorporación y revisión de los precios de bienes y servicios de las entidades públicas, dejando los siguientes efectos en cuanto a finanzas públicas: disminución de subsidios como proporción del PIB y del gasto total del Gobierno, otorgados a paraestatales que se encontraban en déficit o simplemente los utilizaban para seguir funcionando.

Cuadro No.1
Evolución de las transferencias y subsidios hacia las
paraestatales.
(1982 - 1993)

Año	Porcentaje como proporción del PIB	Porcentaje del gasto del sector Público
1980	8.37	-
1981	9.46	-
1982	12.71	26.91
1983	8.89	21.94
1984	6.96	17.93
1985	5.11	13.23
1986	3.31	7.53
1987	5.94	13.30
1988	3.42	8.54
1989	3.09	8.99
1990	2.51	8.80
1991	2.50	9.29
1992	3.60	13.30
1993	4.50	16.56

Al analizar la evolución de transferencias y subsidios en el período marcado, podemos observar claramente su decrecimiento como proporción del PIB pasando de 8.3% en 1980 a 4.50% 1993, gracias a la reducción del sector paraestatal y por una reversión de los precios de bienes y servicios públicos.

A partir de 1983, las finanzas públicas iniciaron un proceso de ajuste más intensificado. En 1986 y 1987 registró un déficit financiero del 16% del PIB, el cual se debió principalmente al pago de los intereses de la deuda interna y externa, así como también por los menores ingresos petroleros. En 1993, después de la desincorporación de paraestatales, se registró un superávit de 0.7% del PIB.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De igual manera lo anterior coadyuvo para reducir los altos niveles de inflación, pasando en 1983 de 80.0% a 8.0% en 1993.²⁵

El mayor efecto de ajuste en el sector paraestatal sobre las finanzas públicas se observa a partir de 1989 al contraerse significativamente las transferencias y subsidios hacia dicho sector. Asimismo, los créditos primarios que otorgaba el Banco de México se eliminaron, de igual manera ayudaron a las medidas de política monetaria y cambiaría que en esos momentos se tomaban.

Con respecto a los ingresos que obtuvo el Gobierno por la venta de empresas paraestatales de 1988-1994 fue de 74.5 miles de millones de pesos, los cuales fueron canalizados a pagar la deuda interna y externa, y aumentar el gasto de carácter social.

BALANZA DE PAGOS:

La venta de paraestatales se dio con mayor dinamismo en la administración del ex presidente Carlos Salinas de Gortari, que inició en 1989,²⁶ donde las personas físicas y morales interesadas, al no contar con los recursos internos suficientes, tuvieron que recurrir a otras alternativas de financiamiento complementario externo.

Fuentes de financiamiento externo:

- Repatriación de capitales privados.
- Endeudamiento externo privado.
- Asociación con inversionistas extranjeros.

²⁵ Indicadores del Banco de México, varios números

²⁶ La segunda etapa de desincorporación con mayor intensidad fue en el período de 1989-1994

Es importante recalcar que la cuenta de capitales registró un significativo superávit gracias a las alternativas de financiamiento externo. Cabe señalar que no todo el flujo de capital que ingresó fue por la adquisición de las paraestatales, sino también tuvo mucho que ver la estabilidad macro y microeconómica²⁷ que incentivo a la inversión extranjera. a partir de 1989, la cuenta de capitales privada registró un significativo superávit, en 1993. Lo anterior se debe principalmente a la repatriación de capitales nacionales y al significativo aumento de inversión extranjera tanto productiva (en menor grado) como financiera (en mayor grado).

Por otro lado, en general la cuenta de capitales fortaleció hasta 1994 la estabilidad macroeconómica y sobre todo financió el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, así como también se mantuvo el incremento de las reservas internacionales, las cuales en su momento fueron necesarias para hacer frente a los pagos de interés, amortizaciones, importaciones, estabilidad del tipo de cambio y tasas de interés, principalmente.

El sistema financiero:

Al llevarse a cabo el proceso de desincorporación, las entidades paraestatales han requerido de menos financiamiento, lo cual a tenido in efecto positivo para la promoción de la inversión privada. Otro efecto significativo sobre el mercado financiero a sido la forma en que se a financiado la adquisición de empresas paraestatales privatizadas, así como las fuentes de financiamiento de las inversiones realizadas posteriormente para la modernización de las mismas (endeudamiento y/o emisión de acciones).²⁸

²⁷ El saneamiento de las finanzas públicas, la apertura comercial y la desregulación de los mercados internos, aunado a la estabilidad económica, política y social.

²⁸ Rogosinski, Jacques. La Privatización en México, Razones e Impacto. 1997, México. Trillas. p. 153.

La privatización y el bienestar:

Uno de los objetivos principales del proceso de privatización es el propiciar un mejor nivel de vida para la población y reducir las presiones inflacionarias, sanear las finanzas públicas, y dirigir el destino de los recursos por la venta de las paraestatales. Respecto a las dos primeras consideraciones sabemos de antemano sus implicaciones económicas, políticas y sociales en la sociedad, como por ejemplo; en el nivel de vida, costos de producción, costos sociales, entre otros. El origen de los recursos es un punto muy importante a tratar, ya que dependiendo de la forma de financiamiento o tipo de recursos que utilicen las empresas para pagar, se podría detectar que tipo de efectos se presentarían en la economía.

Por lo anterior existen tres posibles fuentes de financiamiento donde podrían incurrir los demandantes:²⁹

- Financiamiento interno.
- Financiamiento externo.
- Asociación con inversionistas extranjeros.

En el primer caso, donde el crédito es proveniente del interior del país desplazaría a los demás demandantes de crédito que probablemente tengan planes de inversión. Lo cual al estar demandando más dinero, las tasas de interés tienden a elevarse, afectando inmediatamente el tipo de cambio y la inflación, por consiguiente el costo social repercutiría en la población con menos recursos que en el caso de México es la mayoría. Respecto al desplazamiento de otros proyectos de inversión, valdría la pena reflexionar si fue más viable otorgar los créditos para comprar una paraestatal y los efectos que esto originó, de lo contrario hubiera sido mejor otorgárselos a los inversionistas para la realización de nuevos proyectos de inversión.

²⁹ Rogosinski. Jacques. La Privatización en México, Razones e Impacto. 1997, México. Trillas. p. 164

Para el financiamiento externo y la asociación con inversionistas extranjeros³⁰, al recurrir al financiamiento externo es favorable para el país, ya que por un lado la posición neta deudora del país mejoraría y por que se incrementarían los recursos disponibles, teniendo efectos positivos en la economía como: estabilidad cambiaria, bajas tasas de interés, generalizando se tendría estabilidad macroeconómica.

• EFECTOS MICROECONÓMICOS

Cuando se habla de efectos microeconómicos se refiere al empleo, las utilidades obtenidas antes y después de la desincorporación, la productividad de la mano de obra en las empresas privatizadas y la estructura imperante en la economía. Asimismo, es importante considerar de igual manera los efectos de otros factores como son: la apertura comercial, la desregulación económica que se llevaron a cabo por el mismo tiempo.

Empleo, utilidad y productividad:

Tal parecería que de no haberse desincorporado o privatizado las paraestatales el número de trabajadores que laboraban en dichas empresas no se hubiera reducido drásticamente, más sin embargo el proceso de apertura comercial y desregulación económica sentaron las bases para aplicar de manera inmediata la reestructuración de las entidades públicas, para prepararlas y hacerlas competitivas y así poder subsistir ante la modernización industrial prevaeciente a nivel internacional.

De igual manera, al persistir el déficit de las empresas se tenía que hacer una reducción de personal para reducir los costos de producción y así poder seguir subsistiendo. Por lo cual se concluye que de no desincorporarse las paraestatales algunas se hubieran ido a la quiebra, lo cual traería consigo la perdida total de fuentes de empleo, y la situación hubiera sido más drástica.

³⁰ De manera general se podría presentar un beneficio para la sociedad, es decir tal asociación tal vez presentaría oportunidad de tener acceso a nueva tecnología, modernización y mayores niveles de productividad.

El Gobierno tiende a utilizar a las paraestatales como un instrumento para la generación de "empleos", donde estos ocasionan costos de producción más elevados que repercuten en las utilidades de las empresas y posteriormente en la productividad de la misma. Por ejemplo, en 1970-1976 se les consideró a las entidades públicas como una fuente para la creación de empleos, de igual manera entre 1983 y 1986 cuando la economía se encuentra en bajo o nulo crecimiento.

"Cuando las empresas públicas se privatizan, puede esperarse un cambio favorable en la producción de los diferentes factores de la producción (capital y mano de obra), reflejándose en el nivel de utilidades, así como en los salarios reales pagados por las mismas, lo que permite relacionar la productividad con el empleo y la privatización".³¹ Tal aseveración pareciera indicar que la solución del qué hacer con las paraestatales fue el de privatizarlas, en parte es verdad, por los siguientes efectos: disminuye el número de empleados y se empieza a tener indicios de utilidades, pero no puede afirmarse que estos presenten un crecimiento substancial a raíz de las privatizaciones.

Con respecto a las utilidades después de la privatización de las paraestatales hay que recalcar que antes la empresa que era pública tenía objetivos nacionales, además de cumplir o servir como instrumento de política económica, sin importar algunas veces sacrificar las utilidades. Por el contrario el accionista o propietario de la empresa privatizada administrará la empresa buscando en primer lugar utilidades y la mejor asignación de los recursos para así llegar a tener niveles elevados de productividad que le permitan competir tanto nacional como internacionalmente. El proceso de privatización se dio conjuntamente con una serie de cambios, los cuales generan un marco más competitivo, ya que dichas empresas al reflejar utilidades de alguna manera reflejan eficiencia. Hay que tomar en cuenta que las utilidades de cualquier empresa ya sean públicas o privadas tienden a disminuir cuando los niveles de crecimiento económico tiende a bajar.

³¹ Rogosinski, Jacques. La Privatización en México, Razones e Impacto. 1997, México. Trillas. p. 177

Estructura de mercado:

Los sesgos al sector privado han disminuido de alguna manera en la misma forma que los subsidios y el control de precios, estas políticas se hacen con el fin de hacer un mercado más competitivo. "En este contexto, la privatización de las empresas paraestatales no afectan la estructura de los mercados ya que se trata únicamente de una transferencia de la propiedad de capital. Sin embargo, antes de privatizar una empresa, en muchos casos (sobre todo en aquellos en los cuales la regulación vigente marcaba la existencia de importantes distorsiones en precios o impedía el acceso a nuevas empresas) ésta regulación fue modificada con el objetivo de que, al momento de la privatización, las condiciones para acercarse a situaciones de mercado competitivas estuviesen dadas."³²

³² Rogosinski, Jacques. *La Privatización en México, Razones e Impacto*. 1997, México. Trillas. p. 184

ANEXO 2

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el presente anexo, se describirán los aspectos teóricos en que se basará la propuesta para plantear las estrategias que llevarán a lograr el desarrollo y modernización de un sector tan importante como lo es el aeroportuario.

Una característica esencial de toda planeación estratégica es pronosticar el mundo futuro o, cuando mucho, un pronóstico de aquellas partes del entorno que tendrán un impacto significativo en los éxitos o fracasos de la compañía. Como es natural, habrá una variedad de incertidumbres, y la planeación estratégica tendrá que enfrentarse a ellas. No obstante, el director³³ debe pronosticar si va a aprovechar toda la ventaja de los cambios que habrán de surgir en el futuro. Dicho escenario del futuro debe cubrir los cambios sociales, políticos y tecnológicos, así como los económicos.³⁴

Asimismo, sería favorable describir cada uno de los cambios que crearán oportunidades o amenazas de importancia a nuestro sector industrial y luego relacionar ese cambio externo a las partes particulares de nuestra operación que se verán afectadas. El análisis de estos desarrollos anticipados debe capacitarnos para decidir que fuerzas o capacidades, tales como el acceso a materiales a bajo costo o a una fuerte posición en el mercado, será vital para nuestro futuro éxito. A la inversa, los pronósticos habrán de prevenirnos de las debilidades que significaran el desastre en determinado momento.

³³ Al director general se le describe como alguien con una amplia perspectiva, como un empresario que toma riesgos, como un líder carismático experimentado en la guía de organizaciones complejas con nuevas direcciones y con nuevos puntos de partida. Se le contrasta con el director especialista industrial, que es un representante típico de la era de la producción en masa: inclinado a la eficiencia y rentabilidad.

³⁴ Porter Michael E. Estrategia Competitiva. México, 1993. Continental, S.A de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia a sido abordado ampliamente en los últimos años por infinidad de autores, por lo que ha sido necesario la elección de las definiciones más relevantes.

Para el autor Roland Christensen es el resultado de un proceso de decisión que se analiza con detalle en la organización, es un patrón de decisiones de la compañía que da origen a principales políticas y planes para alcanzar las metas y define el negocio en el cual pretende estar la compañía, así como el tipo de bienestar que brindará a sus accionistas, empleados, consumidores y sociedad.³⁵

A. Frederick define lo siguiente: estrategia es alcanzar un punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia.

En particular, el concepto estrategia se define como un curso alterno de acción en el cual se plantea como alcanzar los resultados, a través de la integración de los programas y recursos necesarios.

Los componentes de la estrategia son:

- Los **Objetivos** de la acción empresarial, claramente definidos.
- El **Plan** de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.

³⁵ Christensen Roland, Política y Negocios: Textos y Casos 6ª. Edición, 1987. Editorial Homewood, III Richard Irwin.

- Los **Programas** funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones de las empresas (Finanzas, Mercadotecnia, personal, entre otros).
- Los **Recursos** requeridos para llevar a cabo los programas.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias se tipifican en tres grupos, los cuales son:

- Estrategias de Negocios.
- Estrategias de Instituciones.
- Estrategias Corporativas.

Los anteriores grupos pueden también incluir subclasificaciones pero que varían de una empresa a otra por lo que sólo se mencionara las más importantes.

Estrategia de Negocios: se define comúnmente como la determinación de la forma en la que la empresa competirá en un negocio dado y se posesionará frente a la competencia. La estrategia de Negocios, entonces, se refiere a la estrategia competitiva de la unidad de negocios en particular. Algunas estrategias importantes se mencionan a continuación:

- **Diferenciación:** El producto ofrecido por la empresa es, de algún modo, único para sus clientes.
- **Liderazgo de costos:** La empresa debe ser capaz de obtener costos globales inferiores a los de sus competidores.

- Manejo de un producto diferente; Es la diversificación de productos con el objeto de entrar a otro mercado no cubierto aún.

Una forma que permite ilustrar el grado al que debe especificarse y la consistencia que deben alcanzar las estrategias de negocios se ilustra a continuación:

ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| • MERCADO META | • MANO DE OBRA |
| • VENTAS | • MERCADOTECNIA |
| • INVESTIGACION Y DESARROLLO | • COMPRAS |
| • DISTRIBUCIÓN | • LINEA DE PRODUCTOS |
| • PRODUCCIÓN | • TECNOLOGIA |

Estrategia Institucional: Se refiere al carácter básico y visión de la compañía. La clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidad.

La estrategia institucional establece los conceptos y creencias básicos que guían las decisiones y el comportamiento de la organización. Estrategia institucional es diferente de cultura corporativa en el sentido de que toda organización cuenta con normas y reglas aceptadas de comportamiento, es decir todas las compañías tienen una cultura, pero no todas cuentan con una estrategia institucional, debido a que el concepto no sólo incluye principios básicos sino también una visión de hacia donde está encaminada la empresa

- **Estrategias corporativas:** Es la determinación de los negocios en los que competirá una compañía y la asignación de los recursos entre los mismos. Dentro de las principales estrategias que se encuentran en éste rubro son:
- **Integración vertical:** Es la agrupación en la empresa de varios procesos consecutivos pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio.
- **Retiro del mercado:** Es la separación del negocio por falta de rentabilidad.
- **Asignación de recursos:** Es la repartición de todo tipo de recursos de la empresa hacia cada uno de los negocios. Para entender un poco más esta estrategia es necesario clasificar a los negocios y para ello se utiliza un método de planeación de la cartera (matriz de crecimiento/participación en el mercado). La cual divide a los negocios en cuatro tipos de posición competitiva.³⁶

Estrellas: Son aquellas unidades de estrategias de negocios que tienen una posición dominante en un mercado de alto crecimiento.

Interrogantes: Se encuentran en un mercado de alto crecimiento, pero con poca participación. Son interrogantes hasta que logran afianzarse en el mercado y si siguen creciendo serán estrellas.

Vacas: Son las unidades de negocios muy rentables, con una fuerte posición competitiva en el mercado, lo que permite una estrategia de ordenarlas y obtener un constante flujo de efectivo de ellas.

Perros: Son aquellas que se mantienen apenas sobre el punto de equilibrio o bajo de él, por lo que tienen un reducido potencial de crecimiento y baja rentabilidad.

³⁶ Carrillo José Carlos. Dirección Estratégica. 2da. Edición. México 1992. Mc Graw Hill. p. 80.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

El primer paso para la realización de la formulación de estrategias es una actividad lógica incluyendo la identificación de **oportunidades y amenazas** en el medio ambiente de la empresa y así mismo realizar cursos alternos de acción. Antes pueda ser hecha, las **fortalezas y debilidades** deberán ser evaluadas junto con los recursos, su actual o potencial capacidad, para tener perspectivas del mercado deberán ser estimadas tan objetivamente como sea posible.

La alternativa estratégica de cualquier resultado de un conjunto de oportunidades y la capacidad corporativa en un nivel aceptado de riesgo es lo que se puede llamar estrategia económica.

La habilidad es identificar los cuatro componentes de la estrategia los cuales son:

- **Oportunidades de mercado.**
- **La competencia corporativa y los recursos.**
- **Los valores personales y las aspiraciones.**
- **La obligación de conocer los segmentos de la sociedad.**

De todos los componentes de la selección estratégica, la combinación de recursos y la competencia es lo más crucial para el éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SATISFACERÁ
DE LA F

LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una herramienta importante para la formulación y comparación de estrategias es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Toda organización debe de crear y poner en practica buenas estrategias si quiere triunfar. Una ofensiva acertada sin una excelente defensa, o viceversa, con frecuencia es sinónimo de derrota. La empresa posee fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas por lo que una vez identificando ambas la matriz FODA ayuda a aprovecharlas al máximo.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias distintas, las cuales son FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias **FO** se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.
- Las estrategias **DO** tienen como objetivo la mejora de sus debilidades internas valiéndose de oportunidades externas. A veces la empresa presenta oportunidades decisivas, pero presenta debilidades que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias **FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reproducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias **DA** tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se muestra una representación esquemática de la matriz, la cual está formada por nueve casillas cuatro de factores clave FODA, cuatro casillas de estrategia (FO, DO, FA, DA) y una que siempre se deja en blanco.

<u>MATRIZ FODA</u>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Este punto es parte del medio ambiente externo que rodea a cualquier empresa ya sea grande o pequeña ya que el medio ambiente externo siempre esta presente. Este medio ambiente esta conformado por todo aquello que rodea a las organizaciones.

Hay que saber apreciar si la situación que se aproxima es una oportunidad o una amenaza y para saber efectuar la diferencia es preciso primero saber cual es la estructura principal de la industria en donde los miembros de la organización participan así como sus características físicas y técnicas de la organización, las tendencias industriales que pueden afectar a la empresa, los evidentes cambios que se dan en la sociedad, la política gubernamental o las condiciones macroeconómicas que afectan dramáticamente a la industria

Luego de esto, hay que tomar en cuenta cuales son las metas, suposiciones, estrategias, competencia existente y potencial competitivo que se tiene en la industria y que se tendrán, así como cuales son los requisitos que deben cubrir la compañía para tener éxito.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

Deben identificarse los riesgos o las posibles causas de fracaso que se pueden tener para determinar las oportunidades.

IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS Y DEBILIDADES

El identificar el medio ambiente interno de la organización localiza las fortalezas y debilidades. La capacidad de una empresa debe mostrarse en la habilidad que tiene para lograr sus objetivos, en contraste con la competencia.

El definir los puntos fuertes y débiles, básicamente es el planear los procesos de producción, concentrarse en su mayor parte en la carencia de elementos básicos, criterios e información, ya que definir estos puntos fuertes y débiles es de mayor utilidad que el proceso de elaboración de productos finales al que se está acostumbrado.

Identificar las fuerzas de una organización permite tener oportunidades debido a que permite conocer las diferentes técnicas que se requieren para consolidar a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Anaya D. Gerardo.** "Neoliberalismo". 1ra Edición 1995, Universidad Iberoamericana, México D.F. 26p.
2. **Angeles Luis.** "Crisis y coyuntura de la Economía Mexicana". Editorial El Caballito, México 1978. 257p.
3. **Aspe Armella Pedro.** "El Camino Mexicano de la Transformación Económica". 1ra Edición 1993, Editorial FCE. México, D.F. 214p.
4. **Ayala Espino José.** "Economía Pública". 1ra Edición 1997 Facultad de Economía de la UNAM, Ciudad Universitaria, México, D.F. 376p.
5. **Ayala Espino José.** "Mercado, Elección pública e Instituciones". 1ra Edición 1996, Facultad de Economía de la UNAM, Ciudad Universitaria, México, D.F. 519p.
6. **Bazdresch Carlos.** "México, Auge, Crisis y Ajustes". 1ra. Edición 1993, Editorial FCE. México, D.F. 443p.
7. **De la Iglesia Jesús.** "Ensayos sobre pensamiento económico". Edición 1994, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A. 230p.
8. **De la Madrid Hurtado Miguel,** "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988", Secretaría de la Presidencia.
9. **Dillard Dudley.** "La Teoría Económica de John Maynard Keynes". Edición 1977, Editorial Aguilar. Barcelona España. 274p.
10. **Genel Julio A.** "La Estrategia del Estado en el Desarrollo Financiero" México 1977. Editorial CEMLA. 96p.
11. **Huerta G. Arturo.** "La Política Neoliberal de Estabilización en México". Editorial DIANA, México, D.F. 149p.
12. **Kammerman y J. Khan Alfred.** (Compiladores). "La privatización y el Estado Benefactor". Edición 1993, Editorial FCE. 317p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13. **León Martha.** "Puertos del aire" 1ra Edición 1997, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Aeropuertos y Servicios Auxiliares, México, D.F. 180p.
14. **Novo Salvador.** "La Historia de la Aviación en México". 1ra Edición 1974 Compañía Mexicana de Aviación México D.F. 221 p.
15. **Rebolledo Juan.** "La Reforma del Estado en México". 1ra. Edición 1993, Editorial FCE. México, D.F. 272p.
16. **Rogozinski Jacques.** "La Privatización de Empresas Paraestatales". 1ra. Edición, Editorial FCE. México, D.F. 206p.
17. **Rogozinski Jacques.** "La Privatización en México: Razones e Impactos". 1ra. Impresión. Edición, 1997. Trillas. 225p
18. **Ortiz Martínez Guillermo.** "La Reforma Financiera y la Desincorporación bancaria", FCE. México, Colección Una Visión de la Modernidad en México, 1994, 281p.
19. **Salinas de Gortari Carlos.** "Plan Nacional de Desarrollo, 1989-1994", Secretaría de la Presidencia.
20. **Villareal René.** "Liberalismo Social y Reforma del Estado". 1ra. Edición 1993, Editorial FCE. México, D.F. 395p.
21. **Villareal René.** "Mitos y Realidades de la Empresa Pública ¿Racionalización o Privatización?". Edición 1988, Editorial DIANA. México, D.F. 221p.
22. **Williamson John.** "El Cambio de las Políticas en América Latina". México, Gernika. 1990, 135p.
23. **Zedillo Ponce de León Ernesto.** "Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000".
24. **Salazar Navarro Raúl.** "Aviación Internacional" 3ra Epoca año XXVI No. 208, Noviembre de 1998. 33p.

ESTE CON
FALLA DE ORIGEN

**25. Aeropuertos y Servicios Auxiliares. "Control Estadístico Aeroportuario"
Resultado del Movimiento Aeroportuario del año 2000.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**