



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

*Mi experiencia profesional en la
Compañía Mexicana de Aviación*

**MONOGRAFÍA EN LA MODALIDAD DE MEMORIA
DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Para obtener el grado de:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

Presenta

Priscila del Rocío Martínez Santana



Chetumal, Quintana Roo, México, noviembre de 2014





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Políticas y Humanidades

Mi experiencia profesional en la Compañía Mexicana de Aviación

Monografía en la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional
elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y
aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

COMITÉ DE TESIS

Asesor: _____

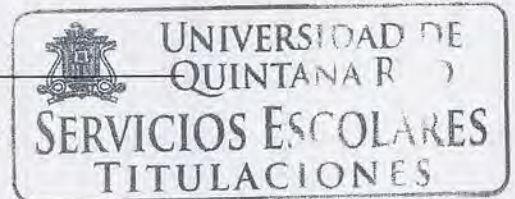
Mtro. Eleazar Santiago Galván Saavedra

Asesor: _____

Dr. Carlos Barrachina Lisón

Asesor: _____

Mtro. José Antonio Olivares Mendoza



Chetumal, Quintana Roo, México, noviembre de 2014

Agradecimientos

Gracias Dios porque siempre me guías por el buen camino, porque me has demostrado que el crecimiento es la mejor arma, para la vida diaria.

Gracias Mamá porque cada etapa que cruzo, ya sea con buenas o malas decisiones, tú siempre estás ahí para apoyarme. Eres el mejor ejemplo a seguir de constancia, perseverancia y trabajo. Tú eres mi constante. Por ti, he llegado a esta etapa de mi vida y espero, tener muchos éxitos para dedicarte.

Gracias Papá por no presionarme, por tu cariño y todas tus anécdotas de joven que me hacen entender que es lo mejor de la vida.

Gracias Hermano, porque como compañerito de vida entiendes como soy y siempre me apoyas.

Gracias Felipe, por tu amor, por tu paciencia, por creer en mí, y sobre todo por tu apoyo moral.

Gracias al Profesor Carlos Barrachina, por su amistad, por estar pendiente de mí académicamente, por su presión para terminar esta etapa de mi vida y por brindarme todo su apoyo.

Gracias al Profesor Eleazar por su confianza en mí.

Gracias a mis Amigos, Carmen, Elvira y Gabriel, porque sin los amigos, los éxitos no tendrían sabor. Les debo tanto.

Gracias Universidad, por los buenos momentos, y por mi crecimiento Académico.

A todos ustedes les agradezco estar presentes en mi vida, y les dedico esta etapa de mi vida.

*Con Amor
Priscila del Rocío Martínez Santana*

Índice

Introducción	5
Capítulo I. Las Relaciones Internacionales y el Sector Aéreo	7
1.1. Materias impartidas en la Licenciatura de Relaciones Internacionales que permiten un buen desempeño profesional en Transporte Aéreo.....	7
1.2. Organismos internacionales que regulan la navegación aérea.....	11
1.3. La importancia de la Licenciatura de Relaciones Internacionales en el trabajo desarrollado en Mexicana de Aviación con Estación en Chetumal...	16
Capítulo II. Historia de la Compañía Mexicana de Aviación	21
2. 1. Antecedentes históricos de 1920 a 1950.....	21
2.1.2. Años treinta: rutas internacionales.....	23
2.1.3. Años cuarenta: el avance tecnológico.....	25
2.2. Antecedentes históricos de 1950 al 2000.....	27
2.2.1. Años cincuenta: turismo y transporte aéreo.....	27
2.2.2. Años sesenta: la era del Jet.....	28
2.2.3. Años setenta: la aerolínea milagrosa.....	30
2.2.4. Años ochenta: participación del gobierno federal.....	31
2.2.5. Años noventa: rumbo al concurso mercantil.....	33
2.3. Mexicana de Aviación en sus últimos años.....	35
Capítulo III. Información de la Empresa	39
3.1. Misión y Visión; Seguridad e Innovación; Productos y Servicios.....	39
3.1.1. Misión y visión.....	39
3.1.2. Seguridad e innovación.....	40
3.1.3. Producción y servicios.....	41
3.1.4. Frecuenta.....	44
3.2. Principales instalaciones y Destinos.....	44
3.3. Grupo Mexicana de Aviación y Estructura organizacional.....	46
3.3.1. Grupo de Mexicana de Aviación.....	46
3.3.2. Estructura organizacional.....	47
Conclusión	52
Anexos	55
Bibliografía	60

Introducción

El siguiente trabajo es una Monografía en la modalidad de Experiencia Profesional realizada en las Áreas de Ventas y Operaciones de la aerolínea Mexicana de Aviación, estación Chetumal.

El objetivo general de este proyecto es presentar, en primera instancia, la importancia de haber estudiado la Licenciatura en Relaciones Internacionales que me permitió un adecuado desempeño laboral en las Áreas de Ventas y Operaciones de Mexicana de Aviación con Estación en Chetumal y la experiencia vivida en dicha empresa. Se podría pensar que el desempeñarse en tal área no requiere estudios superiores, quizá eso pueda tener algo de verdad, sin embargo, el haber estudiado me permitió realizar con gran eficacia mis labores dentro de la empresa.

Los objetivos particulares que integran este proyecto son:

- Explicar la importancia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el estudio de la Licenciatura de Relaciones Internacionales en el desempeño laboral de las Áreas de Ventas y Operaciones de Mexicana de Aviación con Estación en Chetumal.
- Detallar los hechos históricos principales que marcan la creación y la posición en el mercado nacional e internacional de la Compañía Mexicana de Aviación.
- Describir los principales productos y servicios que hicieron de Mexicana de Aviación una de las aerolíneas más importantes de México.

La capitulación de este proyecto es el siguiente:

En el primer capítulo se exponen los principales aspectos en los cuales radica la importancia que la Licenciatura de las Relaciones Internacionales tiene en el desempeño laboral en las Áreas de Ventas y Operaciones de Mexicana de Aviación. Se presenta una selección de materias que integran la concentración profesional de la carrera de Relaciones Internacionales, que resultan de gran importancia para realizar funciones en cualquier área del sector aéreo, y se especifica que asignaturas ayudan a realizar funciones en las áreas de Ventas y Operaciones.

En el segundo se presenta la información más relevante sobre la historia de Mexicana de Aviación, desde el inicio de la aviación aérea en el mundo, la adquisición de la mejor flota aérea por parte de la empresa a lo largo de su permanencia en el mercado. Sus logros en el transcurso de su historia.

En el tercer capítulo se presenta la información más relevante sobre la calidad de su servicio comprendida en los diferentes productos que ofreció a los clientes, lo cual la llevó a ser la principal preferencia de muchos viajeros. Se presenta en síntesis su estructura organizacional para comprender las estrategias que la empresa siguió para posicionarse en el mercado internacional.

La metodología utilizada en este proyecto consistió en la recopilación de fuentes de información lo más confiable posible respecto al tema. Al haber salido del mercado, Mexicana de Aviación bloqueó sus páginas web, es por eso que en este trabajo se tomaron como base de información, el libro que publicó la Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. en el 2006, que lleva por título *Mexicana. La primera siempre será la primera*, y la tesis de licenciatura publicada en el 2010, que lleva por título *Propuesta de la reestructura del proceso de waivers and favors en la dirección de ventas de Mexicana de Aviación*. Otras fuentes sobresalientes en este proyecto, son las páginas web oficiales de los organismos reguladores de la navegación aérea internacional de los cuales se expone información en este proyecto.

Capítulo I. Las Relaciones Internacionales y el Sector Aéreo

1.1. Materias impartidas en la Licenciatura de Relaciones Internacionales que permiten un buen desempeño profesional en Transporte Aéreo.

La formación del internacionalista implica que al final de la carrera se tenga las habilidades para aplicar las experiencias interdisciplinarias y los conocimientos adquiridos durante el estudio de la Licenciatura en algún sector de la economía. De acuerdo al Plan de Estudio de la licenciatura en Relaciones Internacionales de 1995 de la Universidad de Quintana Roo, el cual se mantuvo vigente hasta 2002, el perfil del egresado es:

- Desarrollar una concepción científica acerca de las relaciones internacionales para evaluar y analizar los problemas más importantes del sistema internacional.
- Utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos en la solución de los problemas implicados en la dinámica de las relaciones internacionales de un país ó región determinada.
- Analizar de forma objetiva la información relacionada con los fenómenos de las relaciones internacionales aplicándola a problemas concretos que se planteen en su quehacer profesional.
- Dominar un idioma extranjero con fluidez adecuado al campo de actividad profesional propio de las relaciones internacionales.
- Participar en actividades administrativas, de comunicación, negociación, representación, asesoría y de toma de decisiones vinculadas a asuntos internacionales.
- Participar en actividades relacionadas al comercio, turismo, finanzas, política, diplomacia

Básicamente dos aspectos del perfil de egresado son muy importantes para desempeñar cualquier función en el sector aéreo, 1) el análisis en forma objetiva de información relacionada a los fenómenos de relaciones internacionales en el quehacer profesional y 2) dominar un idioma extranjero.

El servicio exterior mexicano, industrias de servicios turísticos, instituciones de servicio financiero, agencias aduanales y servicios conexos, consultorías, investigación y docencia, medios de comunicación, entre otros, son ámbitos laborales en los que el internacionalista puede desarrollar un buen papel de acuerdo a los conocimientos y habilidades adquiridas con el Plan de Estudios de las Relaciones Internacionales 1995 de la Universidad de Quintana Roo. De acuerdo a los ámbitos señalados, el servicio exterior mexicano, las industrias de servicios turísticos, y servicios conexos a las agencias aduanales son los ámbitos que más se relacionan al campo laboral en la navegación aérea.

¿Qué materias del Plan de Estudios de las Relaciones Internacionales 1995, pueden ser de utilidad para desempeñar alguna función laboral en el sector aéreo? En el caso del sector aéreo, ante la interacción que se tiene con el pasajero es importante tener cultura general, ya que se interactúa con personas de todo el mundo. La gente viaja por diversas razones, sobre todo, turismo y negocios. El transporte aéreo se relaciona con temas como el comercio internacional, derecho internacional, seguridad nacional, política exterior, organizaciones internacionales, entre otros. Ante la interacción con la gente de otros países, materias como Historia y Problemas contemporáneos de América Latina y Europa, se vuelven relevantes para el trabajador. El internacionalista puede ser precavido con personas que tienen tradiciones muy complejas, al haber cursado materias como: China y Japón, o Medio Oriente.

El curso de las siguientes materias se considera que son las que más apoyan al internacionalista en su desempeño laboral en el sector aéreo:

Comercio internacional.- Le ayuda al internacionalista a conocer tanto en la teoría como en la práctica el proceso físico, técnico, administrativo y legal para la exportación e importación de bienes y servicios y sobre la selección de mercados atractivos para los productos propios del país y de la región, relacionados con la competitividad.

Derecho internacional público.- El internacionalista aprende sobre las repercusiones del derecho internacional en el derecho mexicano. Se adquieren conocimientos sobre mecanismos de solución de las controversias internacionales.

Políticas de cooperación e integración regional.- Se aprende en teoría y en la práctica sobre regionalismo. Se conocen los esfuerzos bilaterales y multilaterales que se han hecho para resolver conflictos por la vía de la cooperación.

Estudios estratégicos y de seguridad nacional en México.- Se adquieren conocimientos en cuestión de seguridad internacional. Se adquiere una base histórica con temas como la segunda guerra mundial, fin de la Unión Soviética, el papel de México en seguridad del comercio internacional y de la estabilidad del Caribe y Centroamérica. Otros temas importantes son: la explotación de recursos estratégicos y preservación del medio ambiente, derechos humanos, y cooperación con países vecinos para el combate al narcotráfico y terrorismo.

Política exterior de México.- Predominan temas como la historia diplomática de México, geopolítica, estrategias y tácticas de desarrollo económico, tradición jurídica, activismo de la política exterior, evolución de las relaciones México-Estados Unidos.

Relaciones económicas internacionales.- Se conoce sobre la problemática de la economía mundial, núcleos de poder en las relaciones económicas internacionales, instituciones globales que coordinan las políticas de desarrollo, entre otros.

Formulación de la política exterior de Estados Unidos.- Temas como hegemonía, doctrinas políticas, la formación del complejo empresarial y miliar, seguridad nacional, prioridades de la política exterior de Estados Unidos, son relevantes ante la cercanía geográfica que implica que ya sea por turismo, ya sea por negocio, muchos de los pasajeros son estadounidenses. Además, que la mayor influencia de los organismos reguladores del transporte aéreo en México proviene de Estados Unidos.

Teoría de las relaciones internacionales.- Permite generar una crítica a la problemática teórica de la disciplina. Además, el internacionalista está capacitado para hacer un análisis prospectivo y crear escenarios de los diferentes problemas que se dan en el sistema internacional.

Introducción al estudio de las relaciones internacionales.- Lo más importante de esta materia es comprender el objeto de estudio de las relaciones internacionales, su

ubicación en las ciencias sociales, y actores que inciden en la realidad internacional. Prácticamente, aprendes la importancia de la interacción económica, política y social entre los países.

Historia de Europa.- Fundamenta la cultura general del internacionalista, permite conocer sobre temas como, revolución francesa, primera y segunda guerra mundial, crisis del 29, fascismo, entre otros.

Problemas contemporáneos de Europa.- En esta materia se aprenden aspectos históricos como las consecuencias de la segunda guerra mundial, guerra fría, cambios y estructura del capitalismo europeo, el problema de las minorías y movimientos nacionales.

Organismos internacionales.- Se aprende sobre el orden mundial, y el trabajo de las organizaciones tales como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y su trabajo en diversas áreas del orden internacional

Todas las asignaturas señaladas son de concentración profesional y básicamente apoyan la cultura general del trabajador y proporcionan conocimientos específicos, independientemente del área laboral. Y apoyan en mayor medida cuando algunas materias sirven en actividades específicas que el trabajador realiza¹. La mayoría de las asignaturas de las relaciones internacionales se vuelven relevantes en trabajos relacionados al derecho de tráfico aéreo.

Los derechos de tráfico se sintetizan en las siguientes libertades:

Derecho de sobrevuelo.- El derecho que un estado tiene frente a otro de sobrevolar su territorio, sin aterrizar en él.

¹En el último subtema del capítulo 3, se expone el ejemplo cómo el conocimiento y habilidades aprendidas en la Licenciatura de Relaciones Internacionales ayudaron en mi paso por Mexicana de Aviación.

Derecho de aterrizaje para fines comerciales.- se refiere a que un estado puede aterrizar uno de sus aviones con fines de carácter técnico, como el suministro de combustible o cambio de tripulación.

Derecho a desembarcar.- se tiene derecho a desembarcar pasajeros, carga o correo en un estado contratante cuando éstos provienen de otro estado (Loaeza, 1980: 409).

Los dos primeros derechos, pueden denominarse de tránsito, y suelen lograrse mediante acuerdos bilaterales. En el caso del derecho a desembarcar, implica reciprocidad. Si una aerolínea mexicana tiene derecho a bajar pasajeros y subir otros en Estados Unidos, una aerolínea estadounidense debe tener el mismo derecho en territorio mexicano. Es decir, el derecho de tráfico aéreo genera la importancia de organismos internacionales que regulen la navegación aérea alrededor del mundo. Ante el desarrollo tecnológico, el uso de los aviones dejó de ser exclusivo de mercancías para que la gente se trasladara de un lugar a otro. Y en la época actual, el traslado a grandes distancias de personas y mercancías es muy común. Pero, los estados son soberanos y esto implica que la entrada y salida del territorio nacional tiene que ser regulada. En el sector aéreo, el derecho de tráfico es totalmente regularizado y no se permiten errores o entradas inadvertidas a otro territorio.

1.2. Organismos internacionales que regulan la navegación aérea.

Los primeros encuentros multilaterales para la regulación del transporte aéreo internacional comenzaron en 1910 mediante la Conferencia Internacional de Navegación Aérea en París. No se llegó a un acuerdo con los países invitados, pero sentó las bases para que en 1919, a través de la Conferencia de Paz en París, se redactara el Convenio de París, en el cuál se crea la Convención Aérea Internacional, que fue firmada por 38 Países “El transporte aéreo rentable tiene que ser internacional”. Esta Convención se trató de 43 artículos que detallaban aspectos organizacionales, operacionales y técnicos sobre la aviación civil. El aspecto más importante que surgió de la Convención Aérea Internacional, fue la creación de la Comisión Internacional para la Navegación Aérea (ICAN, por sus sigla en inglés, *International Comission for Air Navigation*) que se encargó de supervisar del desarrollo de la aviación civil y propondría medidas a los Estados para hacer frente a los desarrollos. icao.com (2004)

Manual of the Regulation of International Air Transport, recuperado de <http://www.icao.int>.

Décadas más tarde, en 1944, se hizo una Conferencia de Aviación Civil Internacional que se realizó en Chicago, en donde se firmó un convenio, en el cual se estableció la creación de una organización que tendría el objetivo de reforzar el aspecto civil de la aeronáutica y facilitar el desarrollo homogéneo del sistema de navegación aérea, la cual se llamaría Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI). INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (en línea) *Manual of the Regulation of International Air Transport 2004*, de <http://www.icao.int>.

Actualmente, la OACI es una agencia adjudicada a la ONU, con sede en Montreal, Canadá. Aunque la mayor parte de los documentos de la OACI tienen carácter de recomendaciones, en la práctica, los países siguen las recomendaciones y normas de esta organización como ley aérea.

Los principales objetivos de OACI, tal como están contenidos en el Artículo 44 del convenio de Chicago, son:

- Desarrollar los principios y técnicas de la navegación aérea internacional
- Fomentar la organización y el desenvolvimiento del transporte aéreo internacional
- Lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo
- Fomentar las técnicas de diseño y manejo de aeronaves para fines pacíficos
- Evitar el despilfarro económico producido por una competencia excesiva
- Asegurar que se respeten plenamente los derechos de los Estados contratantes y que cada Estado contratante tenga oportunidad equitativa de explotar empresas de transporte aéreo internacional (Convenio de Chicago, 1944).

La OACI lo que pretende es que la navegación aérea se realice en forma ordenada y sobre todo, que no se traspase la soberanía de ningún Estado, ya que esto podría generar conflictos, incluso bélicos entre los países. Además, que el transporte aéreo se ha convertido en una necesidad más que comodidad, ante el traslado a grandes distancias de personas y mercancías.

La OACI se compone de una Asamblea, formada por todos los Estados miembros. Se reúne cada 3 años, para aprobar el presupuesto y tomar decisiones. Las decisiones y

presupuesto aprobado es por mayoría de 50% +1 de los votos (1 Estado=1 voto). Otro elemento importante, es el Consejo, que se conforma por los estados que tengan mayor actividad aérea, más instalaciones y servicios y cubran las áreas geográficas más importantes. Su función principal radica en evaluar los Anexos² Técnicos. También, están los Comités, son los encargados de elaborar las normas que contienen los Anexos. Por último, está el Secretariado, que son el grupo de funcionarios permanentes, con status similar al del personal de la ONU, se encarga de concentrar los trabajos de los Comités y elaborar las publicaciones de la OACI. INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (en línea) *Manual of the Regulation of International Air Transport* 2004, de <http://www.icao.int>.

En Europa se creó la Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC) en el año de 1955. INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (en línea) *Manual of the Regulation of International Air Transport* 2004, de <http://www.icao.int>.

Algunos de los programas puestos en marcha por esta organización son:

European ATC Harmonisation and Integration Programme (EATCHIP): Este programa busca la armonización³ e integración en los sistemas y procedimientos que afectan al control de ruta.

Airport and Air Traffic System Interface (APATSI): Este programa busca que haya una continuidad u homogeneidad en el flujo del tráfico aéreo, mediante el aumento de la capacidad de los aeropuertos y sus áreas terminales.

² Los documentos de la OACI se organizan en Anexos al Convenio. Cada Anexo trata un tema diferente con orientación técnica y normativa. Actualmente son 18 anexos, los cuales son: 1) Licencias al Personal, 2) Reglamento del Aire, 3) Meteorología, 4) Cartas Aeronáuticas, 5) Unidades de Medida, 6) Operación de las Aeronaves, 7) Nacionalidad de la Aeronave y Marcas de Registro, 8) Aeronavegabilidad de las Aeronaves, 9) Facilidades, 10) Telecomunicaciones Aeronáuticas, 11) Servicios de Tránsito Aéreo, 12) Búsqueda y Rescate, 13) Investigación de Accidentes Aéreos, 14) Aeródromos, 15) Servicios de Información Aeronáutica, 16) Protección ambiental, 17) Seguridad: Salvaguardando la Aviación Civil Internacional contra Actos de Interferencia Ilegítima y 18) Transporte Aéreo Seguro de Mercancías Peligrosas (www.icao.int; www.nacc.upc.es).

³ El aspecto de armonización se refiere a establecer en toda el área de la CEAC niveles similares de calidad en sistemas y procedimientos ATC. La integración se refiere a que el usuario perciba el servicio ATC como un todo continuo y homogéneo (www.ecac-ceac.org).

ATM2000+: Es la actualización de los programas EATCHIP y APATSI, al cual se ha añadido el nuevo concepto del *Gate-To-Gate* - Puerta-a-Puerta (GTG), este busca que las aeronaves vuelen directamente a sus destinos desde sus orígenes.

Central Flow Management Unit (CFMU): se creó en 1988, con el objetivo de solucionar el problema de saturación del tráfico aéreo europeo. Se empezaron a manejar autorizaciones de despegue, aterrizaje y rutas que siguen las aeronaves. INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (en línea) *Manual of the Regulation of International Air Transport* 2004, de <http://www.icao.int>.

Existen organismos que regulan la construcción y aceptación de aeronaves, la de mayor influencia es Autoridades Conjuntas de Aviación (*Joint Aviation Authorities -JAA-*) impulsada por constructores europeos de aeronaves. Este organismo creó en 1993, las *Joint Aviation Regulations* (JAR), normas que determinan los requisitos de rendimiento y equipos que deben cumplir las aeronaves para ser consideradas aeronavegables (www.jaato.com). Este organismo está concretamente en Europa. En Estados Unidos existe un organismo parecido a JAA, llamado *Federal Aviation Regulations* (FAR) que norma el diseño de las aeronaves de dicho país. FAR proviene de la Administración Federal de la Aviación (*Federal Aviation Administration -FAA-*), agencia encargada de proveer los servicios de navegación aérea en Estados Unidos (www.faa.gov).

Cabe mencionar que la FAA es un organismo importante a nivel mundial, puesto que influye en la navegación aérea de otras regiones, como Europa, donde el manejo y normatividad de JAA se ve influenciado por FAA.

Para cuestiones de seguridad, también existe un organismo internacional, llamado Autoridad Europea de Seguridad de la Aviación (*European Aviation Safety Authority -EASA-*). Entre las competencias de la Agencia están:

- El asesoramiento a la UE en la elaboración de leyes aéreas
- Aplicación y supervisión de las normas de seguridad
- Aprobación de organizaciones implicadas en el diseño, fabricación y mantenimiento de productos aeronáuticos

- Análisis e investigación sobre seguridad (www.easa.europa.eu; www.aceta.es). Se pretende que en algún momento EASA sustituya a JAA y sea el único organismo regulador en materia de seguridad y construcción de aeronaves.

En el caso mexicano, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) es la institución encargada del transporte aéreo en México, específicamente la Dirección General de Aeronáutica Civil es la encargada de la navegación aérea. Tiene como misión, asegurar que el transporte aéreo contribuya al bienestar social, desarrollo regional y generación de empleos. La visión de esta Dirección es: contar con un transporte aéreo seguro, eficiente y competitivo que proporcione servicios de calidad, siendo éste, pilar para el desarrollo económico y social del país (www.sct.gob.mx).

Mientras mayor sea el potencial de las aerolíneas de algún país, mayor es la importancia que los organismos reguladores mencionados tienen para ese país. En el caso mexicano, algunos de los organismos internacionales más importantes para impulsar el derecho de tráfico aéreo son FAR, EASA y la OACI, que es la organización de mayor alcance, ya que el Convenio de Chicago es la base jurídica aérea de la mayoría de los países del mundo.

Otro organismo internacional importante para la navegación aérea mexicana, es la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (*International Air Transport Association* –IATA-) fundada en 1945 en sucesión de la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional que se creó en 1919, año en el que surgieron las primeras aerolíneas internacionales. Se encarga de fijar en forma internacional tarifas para evitar competencias ruinosas entre las empresas de aviación y ordenar el mercado de tráfico aéreo mundial. La IATA es importante para muchos países, representa 260 aerolíneas que tienen más del 90% de los horarios internacionales de tráfico aéreo (Loeza, 1980: 412).

El derecho de tráfico aéreo es clave para que las relaciones internacionales se vinculen al sector aéreo. Son organismos internacionales los que regulan la navegación aérea entre los países. Los Estados contratantes tienen que respetar tratados internacionales para evitar conflictos y obstáculos en el tráfico aéreo. El derecho internacional y el comercio internacional se vuelven relevantes en la entrada de extranjeros y documentación de equipaje. En general, ante la interacción entre países y la compleja

regulación que se da por la existencia de la navegación aérea internacional es que los conocimientos y habilidades adquiridas en el estudio de la Licenciatura de Relaciones Internacionales son relevantes en el desempeño profesional en cualquier actividad laboral del sector aéreo.

1.3. La importancia de la Licenciatura de Relaciones Internacionales en el trabajo desarrollado en Mexicana de Aviación con Estación en Chetumal⁴.

En la cuenta de nómina de Mexicana de Aviación llegan a la Estación de Chetumal, el Jefe de Aeropuerto, el Supervisor de Aeropuerto y el Agente de Servicios Integrales. El resto del personal se contrata por medio de Servicios de Apoyo en Tierra (SEAT). Este personal es el que se dedica a hacer actividades en Venta y Operaciones.

1) **Venta:** es la parte administrativa de la empresa, en esta área el personal tiene las siguientes funciones:

a) Información y Reservaciones.- se realizan mediante el sistema de Amadeus Altea Res, donde se manejan los datos del pasajero como son: nombre y apellido, segmentos aéreos (origen/destino), horarios, teléfono, nombre y teléfono de la persona a contactar en caso de emergencia, tiempo límite para pago de reservación.

b) Venta de Boleto.- pueden ser para transportación aérea, para paquetes (transportación aérea y hospedaje) y para Grupos. Se expide un Boleto Electrónico, que es parecido a un contrato, con el cuál, la aerolínea se compromete a cumplir con la transportación del cliente y su equipaje, así como la compensación del pasajero en caso de incumplimiento de contrato.

c) Servicios Especiales.- son aquellos requerimientos que el cliente posea, tales como Silla de Ruedas (WCHR), Menor sin acompañar (UMNR), Pasajeros Sordos (DEAF), Pasajero Ciegos (BLIND), Pasajeros que requieren un asiento extra (XSEAT), Mascotas viajando en cabina (PETC).

⁴ En este subtema la información sobre las áreas y funciones desarrolladas en Mexicana de Aviación con Estación en Chetumal provienen de mi experiencia laboral en la empresa.

d) Servicio al Cliente.- son labores administrativas, las cuales pueden ser por alguna queja o sugerencia del cliente, información solicitada por parte de autoridades estatales o federales; atención para renta de vuelos chárter, reclamos de boletos, entre otros.

En el área de Ventas, es importante tener habilidades que impliquen la objetividad en la toma de decisiones, para lo cual se requiere la capacidad de análisis que como internacionalista se desarrolla ante el papel crítico que como estudiante debes tener sobre los fenómenos de las relaciones internacionales. Es importante tener habilidades administrativas, de comunicación, negociación, representación y asesorías, los cuales también se desarrollan en la carrera. La fluidez del idioma (en mayor medida inglés) es indispensable en la comunicación con los pasajeros extranjeros. En algunas situaciones tienes que saber utilizar la diplomacia con los pasajeros y tener conocimiento sobre sus tradiciones o características implícitas a su nacionalidad. En general, el contacto con el cliente implica tener una base sólida de cultura general, sin duda alguna, la Licenciatura que te puede dar ese conocimiento es Relaciones Internacionales.

2) **Operaciones:** se relaciona con la Operación del Vuelo y la Seguridad del Vuelo. Las funciones se dividen en:

a) Apertura de Vuelos.- se autoriza por medio del Centro Estratégico de Operaciones (CEO), es el departamento encargado de autorizar la matrícula que cubre rutas específicas previamente organizadas por dicho departamento. La distribución de las rutas se elige mediante un Control de Vuelo que cada aeronave posee e indica que esta en óptimas condiciones para cubrir alguna ruta. Cuando no son suficientes aeronaves para cubrir la demanda de las estaciones, los vuelos son cancelados e imputados a la Empresa, lo que significa que los pasajeros serán protegidos por la empresa y cualquier gasto adicional que genere el pasajero tales como alimentos y hospedajes, los cubre la empresa⁵. Una vez autorizada la matrícula que cubra la ruta de la Estación, el Agente de Servicios Integrales al Cliente, procede mediante el sistema Altea Res Check-In a desbloquear vía sistema todos los asientos como salidas de emergencia y las primeras

⁵ Para que Ceo realice una cancelación de vuelo, la manera va desde poca demanda de pasajeros o que alguna aeronave no cumpla con los requisitos para autorizar un despegue y dicha aeronave tenga que entrar al Taller. Solamente Cancelaciones por Condiciones Climatológicas no se pueden imputar a la empresa.

filas para autorizarlas a pasajeros que las soliciten, ingresar numero de vuelo, tipo de avión y matrícula.

b) Documentación.- una vez abierto el vuelo, y conforme los pasajeros vayan arribando al Aeropuerto, se les ira documentando y la documentación consiste en asignar un asiento, revisar el equipaje tanto de mano como documentado, para que objetos tales como, armas de fuego, denominados ARPEL (por sus siglas en español Arma Peligrosa), u objetos punzocortantes, no puedan ser transportados y sean retenidos o devueltos. En sistema Altea Res se pesa el equipaje documentado (maletas que viajan en las cabinas del avión), con lo cual esos datos se suman al final y el Departamento de Operaciones distribuye el peso del equipaje para el despegue. También, el ingreso del tipo de pasajeros⁶ en Altea Res genera un peso en promedio que auxilia a Operaciones para la distribución del peso del Avión. Cabe mencionar que la documentación de un vuelo, es la etapa clave con el contacto de pasajeros, ya que se observa el comportamiento del pasajero, lo cual ayuda a tener un vuelo seguro. La documentación se inicia 3 horas antes para vuelos internacionales y 2 horas antes para vuelos nacionales y se finaliza 30 minutos antes de la salida del Vuelo.

c) Abordaje.- El abordaje de pasajeros se inicia 30 minutos antes de la salida del vuelo. El abordaje es el último filtro de contacto directo con el pasajero, y se realiza de la parte posterior a la inferior del avión. El abordaje se inicia con los pasajeros con requerimientos especiales. Por ejemplo, pasajeros que necesitan usar silla de ruedas, pueden ser de dos tipos: 1) silla de rueda convencional para pasajeros que no pueden caminar grandes distancias y llega hasta la puerta del avión, y 2) silla pasillera cuya función es auxiliar el ascenso de escaleras para pasajeros que no pueden moverse. Una vez abordados los servicios especiales se procede al abordaje general y se acompaña al último pasajero al avión para entregar la cantidad de pasajeros a la Sobrecargo Mayor y finalizar dicho procedimiento⁷. Un aspecto importante del abordaje es que en los lugares cercanos a las Salidas de Emergencia, se asignan previamente a pasajeros que sean hombres mayores de 18 años y se caractericen por tener una buena condición física,

⁶ Cabe señalar que en transporte aéreo, los pasajeros se dividen en 3: Infantes (INF) que son pasajeros menores de 2 años; Menores (CHLD) que son pasajeros mayores de 2 y menores de 12 años; y Adulto (ADT) que son pasajeros mayores de 12.

⁷ Los pasajeros custodiados por algún elemento de Migración o Policía Federal, se sientan en la última fila del avión y no pueden ser esposados, no obstante se les conceden facilidades a la dependencia pública para permanecer a lado del custodio.

para que en caso de alguna emergencia, la Salida de Emergencia se abra lo más rápido posible.

d) Cierre de Vuelo.- Una vez que se cierra la puerta del avión, el Capitán del Vuelo es el responsable de los pasajeros a bordo. Las labores de Tierra se concluyen Operativamente, y se procede al Cierre de Vuelo hasta que éste despegue. Se generan listas de pasajeros las cuales se entregan a la Comandancia del Aeropuerto y a la Torre de Control. La papelería de los servicios especiales y cartas responsivas (ejemplo, autorizaciones de menores de 18 años viajando sin sus padres, mujeres embarazadas con más de 3 meses de gestación y menores a 7 meses de gestación, pasajeros con algún problema de salud que toman el vuelo con la autorización del médico), se archiva en el número de vuelo correspondiente y con fecha correspondiente. En caso de alguna demora de vuelo, se ingresa la razón por la demora de vuelo y se archiva igualmente.

e) Rastreo de Equipaje.- Existe la probabilidad que en ocasiones el equipaje se demore, cuando eso sucede se procede a levantar una solicitud para rastrear el equipaje demorado. El reclamo se realiza mediante un sistema a nivel internacional autorizado por la IATA llamado *World Tracer*, el cual se llena con las claves específicas, previamente aprendidas en el curso correspondiente. Dicho sistema funciona a nivel internacional y para las aerolíneas afiliadas a IATA.

f) Procedimientos de seguridad.- consisten en cubrir puntos del manual MGO (Manual General de Operaciones), el cual regula cada movimiento que se debe realizar para la optimización y seguridad del Vuelo. Los puntos sobresalientes del Manual son los Códigos de Demora, Casos de Emergencia y Protección de Pasajeros.

g) La capacitación del personal.- se realiza por lo menos una vez al año dependiendo de los sistemas que se manejen, así como la caducidad de certificación que requiera determinado sistema. En la aviación mexicana, se pide a las aerolíneas que el personal se certifique por lo menos una vez al año en el manejo de específicos sistemas computacionales que la empresa contrata, en la renovación anual de cursos de seguridad aeroportuaria⁸ y manejo de mercancías peligrosas. Los sistemas que se emplean en

⁸ **Seguridad Aeroportuaria:** se refiere a los puntos básicos para diferenciar a los pasajeros sospechosos, situaciones externas que puedan afectar la operación de un vuelo y actualizaciones en cuanto a códigos y procedimientos de seguridad de los aeropuertos.

Mexicana de Aviación son: *Altea Res* (Ventas), *Altea Res Check – In* (Documentación) y *World Tracer* (Rastreo de equipaje en red global).

Tanto en Ventas como en Operaciones se visualiza que el contacto con el pasajero es desde que éste entra al Aeropuerto hasta que llega a su destino. En Operaciones, las habilidades y conocimientos provenientes de estudiar la Licenciatura en Relaciones Internacionales no solo se puede ver como cultura general, algo que funciona en el área de Ventas. En Operaciones entra la importancia específica de algunas materias relacionada con funciones específicas en el sector aéreo. Por ejemplo en Documentación, Abordaje, Cierre de Vuelo y Procedimientos de Seguridad, es útil el internacionalista por estar informado en temas como derechos humanos, la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, temas que se estudian a fondo en la materia de Estudios Estratégicos y de Seguridad Nacional en México. Otro ejemplo, es el hecho que en casi todas las competencias de Operaciones es importante tener conocimientos y estar actualizados sobre los organismos internacionales y las regulaciones de la navegación aérea. Las materias de Organismos Internacionales, Relaciones Económicas Internacionales y Política Exterior de México, entre otras, permite al empleado considerar la prioridad que resulta para la aerolínea seguir las recomendaciones y normatividad que provenga de los organismos internacionales que regulan la navegación aérea.

Manejo de mercancías peligrosas: se renueva cada dos años, y tiene que ver con el manejo del equipaje de los pasajeros, así como la carga del avión que no va acompañada de pasajero a bordo (se respeta la restricción de sustancias que la IATA considera peligrosas).

Capítulo II. Historia de la Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V.⁹.

2.1.- Antecedentes históricos de 1920 a 1950

2.1.1. Años veinte: el inicio

Los hermanos Orville y Wilbur Wright fueron los pioneros de la aviación. En 1903 hicieron su primer vuelo en Carolina del Norte (Estados Unidos). Más tarde la primera guerra mundial¹⁰ (1914-1918) permitió que el uso del avión fuera una constante en la guerra. Fuera del contexto bélico que se libraba en los primeros años del siglo XX, en 1911¹¹ se dio el primer vuelo comercial, al llevar una caja de lámparas eléctricas desde Shoreham a Hove (Inglaterra). Ese mismo año, el gobierno de Estados Unidos aprobó el transporte aéreo de correo, el primer viaje se hizo el 23 de septiembre, entre el boulevard Nassau y Mineola en Long Island, New York (Compañía de Aviación, 2006: 19).

⁹ Debido a la falta de publicaciones relacionadas a la historia de la Compañía Mexicana de Aviación, esta monografía por experiencia profesional, toma como base de la historia de dicha compañía, la siguiente publicación: Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. (2006). **Mexicana. La primera siempre será la primera**, México, D.F., Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V./CLIO/Espejo de Obsidiana y G.M. editores. Se utilizará para mencionar los aspectos más relevantes sobre la historia de Mexicana de Aviación.

¹⁰ El 28 de junio de 1914 fue asesinado el príncipe Francisco Fernando, heredero del Imperio Austro-Húngaro, en una visita que realizó a Sarajevo, el crimen fue cometido por un serbio, y la connotación del conflicto se considera que fue por la expansión del Imperio Austro-Húngaro en los Balcanes. Este imperio declaró la guerra a Serbia, Rusia se alió a Serbia, Alemania le declaró la guerra a Rusia y Francia que era su aliado. Alemania ingresó a Bélgica con el pretexto de invadir Francia, lo que provocó que Inglaterra le declarara la guerra a Alemania. De esa forma inició la primera guerra mundial, formándose dos bloques beligerantes, los cuales fueron: la Triple Alianza (Alemania, Imperio Austro-Húngaro e Italia) y la Triple Entente (Inglaterra, Francia y Rusia) Estados Unidos entró a este último desde 1917. La guerra terminó con la firma del Tratado de Versalles el 28 de junio de 1919, algunas de sus estipulaciones fue que Alemania cediera Alsacia y Lorena a Francia, y el Imperio Austro-Húngaro se desintegrara y diera origen a Hungría, Checoslovaquia y Yugoslavia. Además, de este acontecimiento surgió la Sociedad de Naciones, antecedente de la Organización de Naciones Unidas. Información disponible en: <http://www.mallorcaweb.net/mamiranda/esp/modulodos/temacuatro/elmundodesde1914al1945.pdf>

¹¹ El 8 de enero de 1910, voló en los llanos de Balbuena, próximos a la Ciudad de México un avión Voisin tripulado por el deportista Alberto Braniff. Este acontecimiento es considerado el primer vuelo de un aeroplano en México y Latinoamérica. Y el 30 de noviembre de 1911, el presidente de la República Mexicana, Francisco I. Madero, hizo un vuelo de 10 minutos en uno de los aviones de la Moisant International que hacía exhibiciones en la Cd. de México. Madero fue el primer jefe de Estado en el mundo en volar un avión (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 27).

Cuando terminó la primera guerra mundial, en 1918, el holandés Plessman pasó a la historia al fundar la aerolínea KLM (*Koninklijke Luchtvaart Maatschappij*, usualmente llamada *Royal Dutch Airlines*), la primera en el mundo. Avianca surgió en Colombia y después, Mexicana de Aviación hizo su aparición el 12 de julio de 1921 (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 16). Es decir, Mexicana de Aviación es la tercera aerolínea creada a nivel mundial.

Harry Lawson, Lody A. Winship y Elmer Hammond, fueron los primeros dueños de Mexicana de Aviación, estos norteamericanos se asociaron para establecer en Tampico una empresa concesionaria de diversos servicios aéreos con el objeto de atender la demanda regional. El primer vuelo fue a bordo de un biplano *Lincoln Standard*. El nombre original de la aerolínea fue Compañía Mexicana de Transportación Aérea (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 36-37 y 40). Hasta que Mexicana de Aviación pasa a sus segundos dueños es que consigue el nombre que mantuvo hasta el día que cerró.

El 20 de agosto de 1924, la aerolínea cambió de dueños (George L. Rhil, Carl V. Schlaet, William Mallory y Randal G. Piper), y de nombre a Compañía Mexicana de Aviación (CMA). Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. (2006). ***Mexicana. La primera siempre será la primera***, México, D.F., CLIO/Espejo de Obsidiana y G.M. editores, pp. 56. En un principio, cubrió la ruta de México a Tampico, transportando obreros petroleros¹² a Veracruz. Más tarde, se ampliaron rutas, de México a Tuxpan y de Tampico a Matamoros para transportar funcionarios petroleros. La dinámica aérea dio lugar a que en el año de 1927 se construyeran los aeropuertos de Pachuca, Guadalajara y Torreón, y en 1929, se concluyó el aeropuerto de la Ciudad de México, mismo año en que *Pan American Airways* (PANAM) obtuvo acciones de la CMA (De la Llave, 2009: 10)

Con la venta de la CMA a *Pan American Airways*, el 23 de enero de 1929, se favoreció el crecimiento y la internacionalización de dicha compañía. Se inauguró la ruta internacional México-Tuxpan -Tampico-Brownsville, con el primero de cinco aviones

¹² El mexicano Humberto Jiménez, miembro de la Compañía Mexicana de Petróleo El Águila, fue el primer pasajero de pago en un biplano. A bordo de un Lincoln Standard de Mexicana, tripulado por el piloto Charles V. Pickup, voló de México a Tampico (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 19).

Ford Trimotor, recientemente adquirido y bautizado como 'México'. Con estos equipos se introducía el servicio de traslado masivo, ya que tenía capacidad para un sobrecargo y 13 pasajeros. Además, Mexicana, se convirtió en la primera aerolínea internacional en unir dos destinos en el extranjero: Brownsville y Guatemala. La ruta cubría las escalas de Veracruz, Minatitlán, Ixtepec y Tapachula, para continuar a la ciudad de Guatemala (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 80-81).

Los años veinte, fueron una década de inicio y crecimiento rápido para la CMA, ya que en esa década, inicia, desarrolla servicios de traslados masivos, y hace sus dos primeras rutas internacionales.

2.1.2. Años treinta: rutas internacionales

En los años treinta, se visualizó la constancia que la dirección de la CMA pretendía para aumentar su competitividad en el mercado incluso a nivel internacional. Uno de los elementos más importantes para lograrlo, fue la innovación en su flota aérea.

El 30 de marzo de 1930, la flota de la aerolínea se componía de la siguiente manera: 5 trimotores *Ford*, 3 trimotores *Fokker 10*, 1 trimotor *Keystone*, 8 monoplanos *Fairchild FC-2* y 2 *Stearman C-3*, y a partir de 1934, la CMA fue la primera aerolínea de México en operar los aviones DC (*Douglas Commercial*). Se trataba del avión comercial más moderno con el cual se incorporaba el sistema de piloto automático. En el interior del avión cabían 18 pasajeros, dos pilotos y un sobrecargo, sus dos motores *Wright* de 900 caballos de fuerza le permitían llegar a una velocidad de 315 kilómetros por hora (km/h) (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 92 y 106).

El día 10 de marzo de 1929, la CMA estableció la primera ruta internacional que era Brownsville-Tampico-México; la segunda ruta internacional se estableció el 2 de septiembre de 1929, que voló desde Ciudad de México, aterrizó en Veracruz, Ixtepec y Tapachula para llegar al aeropuerto de Guatemala; y la tercera ruta internacional fue México-Los Ángeles, ésta comenzó a ser operada el 18 de diciembre de 1935 con escalas en Guadalajara, Los Mochis, Mazatlán, Hermosillo y Mexicali. Esta última ruta marca un acontecimiento histórico, la CMA fue la aerolínea más antigua que opera en Los Ángeles (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 86, 89 y 107).

Es importante resaltar como en el transcurso de los años, la CMA fue convirtiéndose en pionera de varios logros. Fue la primera aerolínea en México, por lo mismo, fue la primera en establecer rutas internacionales y fue la aerolínea más antigua en la ciudad de los Ángeles (Estados Unidos).

El desarrollo de la CMA en forma constante y ascendente, permitió visualizar al transporte aéreo en México como una fuente de ingresos y de empleos tanto directos como indirectos, por lo que el gobierno federal se dio a la tarea de generar más aerolíneas. Al finalizar los años treinta, había en el país, 14 aerolíneas que volaban rutas concesionadas.

En 1939, comenzó la segunda guerra mundial¹³ (1939-1945). El gobierno mexicano se mantuvo neutral hasta que se dieron los ataques a embarcaciones mexicanas (año 1942), interviniendo casi al final de la guerra con la participación de la Fuerza Aérea Expedicionaria Mexicana¹⁴ en Filipinas, la cual contribuyó al desalojo de los japoneses de dicho lugar (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 115).

Sin embargo, la importancia de mencionar la segunda guerra mundial radica, en que a causa de ésta, se generó escasez de aviones, refacciones, llantas, combustibles a la vez, que se le exigía al transporte aéreo un incremento de su capacidad. La alianza con *Pan American* permitió que la CMA obtuviera un trato preferencial en la creación de un sistema de defensa regional que requirió construir aeropuertos para permitir el rápido traslado de tropas y material de guerra de Estados Unidos a Panamá (Compañía

¹³ La causa principal se encuentra en la ambición de Hitler (Alemania), Mussolini (Italia) e Hirohito (Japón), por el predominio político y económico de sus naciones. El 1 de septiembre de 1939, Alemania invadió Polonia, por lo que Inglaterra y Francia le declararon la guerra. En 1940, Alemania invadió Francia y bombardeó Londres, Inglaterra. Los bloques beligerantes que se formaron fueron: el Eje (Alemania, Italia y Japón) y los Aliados (Inglaterra, Francia y Unión Soviética) reforzado por Estados Unidos desde 1941. La rendición de Alemania se dio el 9 de mayo de 1945, después del suicidio de Hitler. La guerra terminó con la explosión de las bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki los días 6 y 9 de agosto de 1945, dando lugar a la rendición del emperador Hirohito, el 2 de septiembre de 1945. Disponible en: <http://www.mallorcaweb.net/mamiranda/esp/modulodos/temacuatro/elmundodesde1914al1945.pdf>

¹⁴ Más que el ataque a las embarcaciones mexicanas, la participación de México en la Segunda Guerra Mundial fue efecto de las relaciones económicas y políticas que tenía con Estados Unidos. México había proporcionado mano de obra a ese país para contribuir en la fabricación de armamento, México facilitaba petróleo y otras materias primas a los Aliados (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 115-116).

Mexicana de Aviación, 2006: 116-117). Es decir, la industria aeronáutica de guerra propició el desarrollo del transporte aéreo a nivel mundial, ya que no solo se construyeron aeropuertos, también, aeronaves, motores y sistemas de navegación que también se aplicaron a los aviones civiles, como el caso de la Compañía Mexicana de Aviación.

2.1.3. Años cuarenta: el avance tecnológico

Como parte del avance tecnológico que se generó después de la segunda guerra mundial, surgieron los aviones *Douglas DC-3*¹⁵ con capacidad para 21 pasajeros. En enero de 1941, llegó a México el primer *Douglas DC-3*¹⁶, la mayor innovación de estos aviones radicaba en que venían con equipos de radiogoniómetro que permitían a los pilotos captar estaciones de tierra para conocer su rumbo y posición (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 122).

El desarrollo que se estaba propiciando en la aviación a nivel mundial, generó la necesidad de formular leyes y convenios internacionales que permitieran el tráfico aéreo y regularización de los vuelos, es así como se llevó a cabo la Primera Conferencia de Aviación Civil el 7 de diciembre de 1944, en Chicago, de la que surgió la International Civil Aviation Organization (ICAO)¹⁷. Otra organización que se creó con el objetivo de organizar y regular el transporte aéreo, a parte de la ICAO, fue la *International Air Transport Association (IATA)*¹⁸ (De la Llave, 2009: 9 y 16). Sus funciones radicaron

¹⁵ Se incorporaron a los aviones Douglas DC-3 equipos de radiogoniómetro que permitían a los pilotos captar estaciones de tierra para conocer su rumbo y posición (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 122).

¹⁶ Se ha convertido en el avión más famoso en la historia de la aviación mundial, se han hecho de éste, más de 11 mil unidades, ha sido el avión que permaneció activo por más años en los cinco continentes (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 119-120).

¹⁷ La ICAO fue creado en 1944, esta organización establece normas y regulaciones internacionales con el fin de garantizar la seguridad, eficiencia y regularidad del transporte aéreo y sirve de enlace para la cooperación en la aviación civil de sus integrantes (185 estados). El órgano supremo que es la Asamblea se reúne por lo menos una vez cada tres años. Información disponible en Naciones Unidas-Centro de Información (México, Cuba y República Dominicana: <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/oaci.htm>).

¹⁸ La IATA se fundó en La Habana, Cuba en abril de 1945. Esta asociación sustituyó a la Asociación de Tráfico Aéreo Internacional que se fundó en La Haya en el año 1919, la cual fue fundada por 31 naciones. Actualmente, la IATA representa 260 aerolíneas que ocupan el 94% de los horarios internacionales del tráfico aéreo. Uno de los principales aspectos que pretende la IATA es que las aerolíneas operen de manera segura, eficiente y económica, con reglas definidas. Información disponible en: <http://www.airlines.org/pages/home.aspx>.

principalmente en regular la aviación civil de los países que las integraron, para que haya seguridad y facilidad en los viajes aéreos.

Por otro lado, en el año 1944, se daría una situación que propició el crecimiento de la aerolínea. El 20 de diciembre, *Pan American Airways* vendió el 45% del capital de la CMA a un grupo de accionistas mexicanos liderados por Aarón Sáenz Garza (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 128). A mediados de los años cuarenta, la mayoría de los accionistas de la compañía, eran mexicanos.

Otro aspecto importante, que se dio a mediados de los años cuarenta, fue la entrada de una segunda aerolínea extranjera a México. La aerolínea norteamericana *American Airlines* gestionó durante varios años el establecimiento de una ruta a México. Inició operaciones el 5 de septiembre de 1944 con aviones DC-3, siguiendo la ruta Forth Worth-El Paso-Monterrey-México (Compañía Mexicana de Aviación, 2006, 144-145). Esta fue la segunda aerolínea extranjera en establecer rutas regulares, después de *Pan American*.

Entre los años veinte y cuarenta, Mexicana de Aviación modernizó su flota aérea, la mayoría de sus accionistas eran mexicanos, se integró a la ICAO e IATA, al igual que otras grandes aerolíneas lo cual permitió iniciarse en la cooperación con aquellas y darse a conocer a nivel mundial, aspectos positivos que mejoraron su competitividad internacional, lo cual se evidenció en la década de los años cincuenta.

2.2.- Antecedentes históricos de 1950 al 2000

2.2.1. Años cincuenta: turismo y transporte aéreo

El 4 de noviembre de 1950, la CMA adquirió la novedad en aviones, el *Douglas DC-6* donde cabían 56 pasajeros, y tenía una velocidad de 500 km/h (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 161). La adquisición del Douglas DC-6 fue beneficiosa para la compañía, ya que al finalizar la segunda guerra mundial, comenzó una era de los viajes de negocio y turismo¹⁹, actividades que crecieron conforme surgieron aviones más grandes y confiables, y sobre todo, que podían hacer vuelos más largos.

¹⁹ La CMA en 1945 transportó 111,424 pasajeros, y en 1957, transportó 565,863 pasajeros (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 166).

El desarrollo del transporte aéreo fue paralelo a la construcción de mejores hoteles sobre todo en México, Acapulco, Mérida, Veracruz, Guadalajara y Monterrey. El gobierno mexicano creó la Dirección General de Turismo en la Secretaría de Economía, y los hoteleros crearon la Asociación Mexicana de Turismo (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 167).

En los años cincuenta, nacieron los Tours Todo Pagado²⁰, antecedente de los VTP's (*Vacation Training Programme*) que eran paquetes que incluían la transportación aérea, hospedaje en hoteles, alimentación, traslados terrestres y visitas a sitios de interés turísticos, trajo como efecto, la inauguración de la Escuela para Sobrecargos de Compañía Mexicana de Aviación en el año de 1955. (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 167). Cabe destacar que el turismo se convirtió en la segunda fuente generadora de ingresos, después del petróleo, curiosamente cuando inició el transporte aéreo en México, sirvió para trasladar a los petroleros.

Aunque no se pretende desarrollar en este trabajo, es importante mencionar que debido a las acciones que el gobierno federal realizó para aumentar el número de aerolíneas en México, surgió Aeronaves de México (desde 1946), la cual adquirió Transportes Aéreos del Pacífico (TAP) para dar servicio de México a Acapulco. Desde su creación, se evidenció la rivalidad entre la CMA y Aeronaves de México (hoy Aeroméxico) (De la Llave, 2009: 11)²¹.

Los años cincuenta encierran los grandes avances tecnológicos del transporte aéreo, siendo el más importante la creación del 'motor a reacción', con el cual se logró que los aviones fueran capaces de volar a elevadas velocidades. En 1952, la *British Overseas Aircraft* (BOAC) fue una de las primeras aerolíneas en probar esta tecnología, haciendo paradas en Roma y Beirut con una velocidad de 772 km/h (De la Llave, 2009: 8-9). El

²⁰ Los primeros Tours Todo Pagado fueron realizados a las ciudades de Veracruz, Mérida, Puebla y Puerto Vallarta (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 167)

²¹ La CMA compró Líneas Transcontinentales de Aerotransportes S.A. (ATSA) (De la Llave, 2009: 11-12). Aeronaves de México, se mantuvo en manos del gobierno federal desde 1962. Para 1971, apareció Aeroméxico, resultado de la fusión de Aeronaves de México, Aerolíneas Mexicanas y *Guest*. Tres años después, Aeroméxico empezó a generar destinos internacionales cuando realizó un primer vuelo a Madrid, y creó la ruta de Acapulco a México y New York. Por su parte, la CMA fue la primera aerolínea latinoamericana en transportar cinco millones de pasajeros al año, desde 1978 (De la Llave, 2009: 13-14)

motor a reacción, también es conocido como reactor o jet, razón por la cual al generar dicha tecnología, a los años sesenta se le puede considerar la Era del Jet.

2.2.2. Años sesenta: la era del Jet

El Jet surgió en México con la ayuda de la CMA, quien obtuvo su primer Jet el 14 de enero de 1960²², era un *Havilland Comet IVc* impulsado por 4 reactores *Rolls Royce RA-29 Avon*, alcanzaba una velocidad de 860 km/h y su capacidad era de 60 pasajeros en clase turista y 22 en primera clase. Lo más innovador de este Jet era que su cabina era silenciosa, sin vibraciones y no tenía hélices (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 196).

La CMA realizó un convenio con *Guest Aerovías México*, para que ésta utilizara en sus vuelos a Europa, Canadá y Sudamérica, los aviones *Comet* de la CMA. La primera ruta que cubrieron los *Comet* de la CMA fue México-Miami-Bermudas-Lisboa-Madrid-París (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 198).

El éxito de la compañía con la llegada del Jet, contrastó con el inicio de una crisis lo suficientemente alarmante como para llevarla a la quiebra. Aunque la mayoría de los accionistas eran mexicanos, la dirección estaba a cargo de un representante de *Pan American*, Max Healey el cual no supo dirigir la empresa. Las relaciones con las otras aerolíneas, con los sindicatos y el gobierno se complicaron, se dieron varias huelgas de los sindicatos y la apertura a varias aerolíneas extranjeras²³ todo esto afectó los estados financieros de la CMA (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 199).

La solución que implementó la CMA ante la reducción de sus ingresos, fue el ‘Servicio Azteca de Oro’ en el año de 1964. Toda la flota de la CMA se mantuvo como clase única con precios inferiores a la clase turista que en un principio manejaron. Incluso, los

²² Un aspecto relevante en 1960, fue la creación de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) el 13 de mayo. Antes de este ya habían surgido el Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS) y la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 197 y 219).

²³ En 1952, llegó a México Air France y KLM; en 1953, llegó Canadian Pacific Airlines; en 1954, fue Cubana de Aviación; LACSA en 1955, SABENA en 1956, Eastern Airlines y Western Airlines en 1957, Iberia en 1958, Real Aerovías Brasil en 1959, Braniff, AVIATECA y Aerolíneas Peruanas en 1960, Avianca en 1962, Viasa en 1965, BOAC, TAN Honduras y Trans Texas Airways en 1966 (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 211).

Comet dejaron de tener primera clase. Tanto los aviones como las oficinas se reddecoraron con el calendario azteca. Otra medida que utilizó la CMA fue la venta de aeropuertos que había construido (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 201-202).

En parte, la inestabilidad económica al interior de la CMA no solo era por las huelgas y la competencia de otras aerolíneas, en su momento había sido la encargada (en sustitución del gobierno federal) de la construcción y mantenimiento de los aeropuertos en los que debía operar. La CMA estaba acostumbrada a utilizar sus propios recursos para obtener los instrumentos, artefactos y llevar a cabo las estrategias que sus miembros consideraron pertinentes para ganar a la competencia, por lo que sus créditos y sus deudas cada vez eran mayores. Posiblemente esto contribuyó a la poca capacidad financiera que la CMA tenía para responder a las demandas de sus trabajadores.

La venta de los aeropuertos, aunque no solucionó el problema financiero al menos lo redujo. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes llegó a un acuerdo con la CMA por 103 millones de pesos por los aeropuertos de Monterrey, Tampico, Veracruz, Cd. del Carmen, Villahermosa, Campeche, Mérida y Tapachula (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 203).

Uno de los aspectos que ayudaría a solucionar la crisis financiera de la CMA se daría, ante la participación de México como sede, en 1968 de los Juegos Olímpicos y, en 1970 del Campeonato Mundial de Fútbol. Debido a dichos eventos se crearon 71 aeropuertos (a lo largo de 16 años) (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 206).

Las medidas que la CMA²⁴ impuso para solucionar sus problemas financieros y el contexto de auge turístico que se dio entre 1968 y 1970, funcionaron para que ésta se salvara de ir a la quiebra, al librarse de esta situación es que la opinión pública le adjudicó por muchos años, el nombre de ‘la aerolínea milagrosa’.

2.2.3. Años setenta: la aerolínea milagrosa

²⁴ Una de las medidas más importantes que se tomó en el interior de la CMA fue la compra de las acciones que correspondían a Pan American, lo cual se hizo el 15 enero de 1968 (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 217).

En los años setenta, la CMA obtuvo utilidades por 10 años consecutivos y en enero de 1979 se inauguró la Base de Mantenimiento México, considerada en ese tiempo la más grande de América Latina. Desde esta década, fue el mayor operador de aeronaves *Boeing 727-200*²⁵ fuera de Estados Unidos (hasta el año 2003, cuando estos aviones fueron dados de baja). (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 221).

Algunos de los logros de la CMA, en los años setenta, por lo cual se le denominó la ‘aerolínea milagrosa’ fueron los siguientes:

- En 1975, fue la primer aerolínea mexicana en transportar más de 3 millones de pasajeros en un año (3,113,318).
- En 1976, tenía en su flota 23 aviones, había aumentado un 21% en relación al año anterior.
- En 1979, se inauguró su nueva Base de Mantenimiento, la cual destacaba por tener un hangar con capacidad para albergar un Boeing 747 y dos Boeing-727 y una plataforma para 30 aviones del tipo Boeing-727, como se ha mencionado se convirtió en la base de mantenimiento más grande y moderna de América Latina (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 224 y 227).

El ejercicio fiscal del año 1979, reportaba saldos a favor de la CMA: 6,207,413 pasajeros, utilidades por 224.2 millones de pesos, que al reinvertirse incrementaron el capital social de la aerolínea a 1,471,169,700 pesos (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 231).

En los años ochenta, nuevamente se observa el contraste entre una aerolínea exitosa pero que ante la crisis económica se tambalea y tiene que ser rescatada por el gobierno federal, y que en consecuencia se generan cambios en su administración que al paso de los años afectaron la permanencia de la CMA dando lugar a su salida del mercado tanto nacional como internacional.

2.2.4. Años ochenta: participación del gobierno federal

²⁵ El *Boeing 727-200* tenía capacidad para 156 pasajeros en clase única (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 221)

El 15 de junio de 1981 llegó el primer avión DC-10-15 con capacidad para 315 pasajeros, tenía una velocidad de 960 km/h, (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 231). La CMA se posicionó en innovación de flota área, lo cual fue paralelo y congruente a los logros que mantuvo durante la década de los setenta, y que en los años ochenta se evidenciaron con los siguientes reconocimientos:

- Lugar no. 11 en materia de productividad por empleado
- Lugar no. 24 por el número de pasajeros transportados a nivel mundial
- Lugar no. 1 por el número de pasajeros transportados en América Latina
- Lugar no. 12 por carga (710,232 toneladas)
- Lugar no. 10 en utilidades
- Lugar no. 1 en porcentaje de crecimiento entre 1975 y 1980 (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 232-233).

Las estadísticas anteriores se debilitaron en los siguientes años, más que por el cambio de jefatura dentro de la CMA, fue por la situación que vivió el país con la crisis económica de 1982²⁶, el gobierno federal decidió hacerse cargo de la CMA, y tanto Crescencio Ballesteros Ibarra como Manuel Sosa de la Vega renunciaron a sus cargos de Presidente del Consejo y Director General, respectivamente. La jefatura de la CMA quedó en manos de Emilio Mújica Montoya, Secretario de Comunicaciones y Transportes y en Enrique M. Loaeza Tovar, Director General de Aeronaves de México. El gobierno poseyó el 58% de las acciones de la empresa (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 233-234).

A pesar que la CMA en 1982, transportó menos pasajeros que el año anterior 7,623,348 contra los 8,152,000 de 1981, al paso de los años se lograron algunas metas como: la nueva terminal de carga construida en las proximidades del Aeropuerto Internacional de

²⁶ La crisis económica de 1982, se evidencia desde un año antes cuando los precios del petróleo cayeron en forma abrupta, las tasas de interés se incrementaron, en la presidencia de José López Portillo (1976-1982), se suspendieron los pagos de la deuda externa, se devaluó el peso mexicano y nacionalizó el sistema bancario. Cabe mencionar que antes de 1982, México tenía una industria muy protegida, lo que la hacía poco competitiva, por lo que la crisis afectó significativamente la economía del país. Miguel de la Madrid (1982-1988) recurrió a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial para adquirir crédito financiero de ambas organizaciones (Consenso de Washington). México se comprometió a realizar medidas como: aumentar las exportaciones, reducir tarifas de importación, disminuir déficit presupuestal y limitar las tasas de expansión de crédito (Alcántara, Armando, 2008: 149-150).

la Ciudad de México en 1984, y se logró tener la ruta México-Nueva York-México en 1989 (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 237). Sin embargo, es importante tener en cuenta el contexto de crisis que se vivió en los años ochenta, que ante la reducción del gasto social y el aumento del desempleo, la calidad de vida disminuyó, y la posibilidad de la población para recurrir al transporte aéreo para su traslado también disminuyó.

La diferencia de la década pasada, es que el transporte de pasajeros se mantenía a la alza cada año, mientras que, en los años ochenta a veces descendía y otras ascendía el número de pasajeros. Otro aspecto importante, es que se evidenció la falta de reinversión, no se escuchaban noticias sobre la adquisición de aviones para innovar la flota ni promociones que hicieran competencia a las otras aerolíneas.

El 27 de agosto de 1989, se dio la noticia que un consorcio integrado por el Grupo Xabre, el empresario Carlos Abedrop Dávila, el Chase Manhattan Bank y Sir James Goldsmith, a través de la Corporación Falcón, habían comprado el paquete de acciones (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 241). Posiblemente por la crisis financiera, y debido a que el gobierno federal no podía mantener una empresa como la CMA que requería de un gran presupuesto para funcionar, el gobierno federal puso a la venta el 25% de sus acciones.

A finales de los años ochenta, la CMA se integró por capital mixto, lo cual trajo nuevas expectativas de crecimiento para la empresa. Sin embargo, en los años noventa, la CMA recibió un duro golpe a su estructura de rutas, el gobierno del presidente de la República Mexicana en ese entonces, Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) inició una política desregulatoria. La política de desregulación en transporte aéreo ocasionó que cualquier empresario pudiera crear su propia aerolínea. Por lo que proliferaron en México, aerolíneas de escasa inversión, bajo nivel técnico, poco mantenimiento y poco o nulo compromiso con el servicio que abarataron las tarifas (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 246). A parte de esta situación se dio una crisis a mediados de los noventa²⁷, que afectó la estabilidad financiera de la empresa llevándola a una reestructura financiera.

²⁷ En la crisis de 1994 en México, se tuvo como antecedente, la falta de reservas internacionales, lo que generó una devaluación. Fue durante la administración de Carlos

2.2.5. Años noventa: rumbo al concurso mercantil

La mayoría de las aerolíneas de bajo presupuesto y servicio quebraron, pero al principio de los años noventa, la CMA tuvo que competir con ellas. A pesar de dicho problema, la empresa tuvo un gran acierto al adquirir el *Airbus A320*, con capacidad para transportar 12 pasajeros en clase ejecutiva y 138 en clase turista. Los aviones eran de un solo pasillo, tenían una cabina más amplia y resultaban 45% más económicos en materia de combustible. La cabina contaba con cinco computadoras maestras y con un sistema centralizado de detección de fallas (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 247).

En 1992, Grupo Falcón compró al gobierno un paquete de acciones que lo convirtieron en propietario de la mayoría del capital de la CMA. Un año después, los sindicatos se unieron para pedir un aumento salarial. En 1994 México fue expuesto a otra crisis económica, la CMA se vio afectado, aumentaron sus créditos y adeudos mercantiles, por lo que solo habían dos opciones: 1) solicitar el concurso mercantil²⁸, y en su caso, la quiebra, ó 2) lograr un plan de reestructura financiera (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 254).

Dentro del plan de reestructura financiera que se implementó, surgió la empresa CINTRA²⁹ el 23 de mayo de 1995 para administrar la CMA y Aeroméxico. Los sindicatos ASSA, SNTAS y ASPA llegaron a un acuerdo, y el 28 de junio de 1996, los

Salinas de Gortari (1988-1994) en su empeño por lograr una apertura al libre mercado, que privatizó la banca nacional, entró al Tratado de Libre Comercio de América del Norte con Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, el peso mexicano estaba sobrevaluado. El último año de Salinas, realizó un alto gasto en obras públicas que causó un gran déficit. En la política se dieron situaciones que generaron desconfianza en los inversionistas, por ejemplo: El candidato presidencial del Partido Revolucionario Institucional (PRI) favorito para ganar las elecciones Luis Donaldo Colosio fue asesinado, lo mismo que el secretario general del PRI, José Ruiz Massieu; el Ejército Zapatista de Liberación Nacional generó un conflicto entre guerrilleros y gobierno. Situaciones como esas, dieron lugar a que se vaciaran las reservas internacionales debido a que los inversionistas vendieron sus acciones. Además, el ingreso de México en el TLCAN provocó que varias pequeñas y medianas empresas quebraran. En diciembre de 1994, cuando Zedillo tomó la presidencia (1994-2000) la moneda se devaluó en 90.1%, creció la inflación y el Producto Interno Bruto (PIB) cayó en 6.2% (Calvento, Mariana, 2007: 37-39).

²⁸ Es una suspensión de pagos que se da cuando una sociedad mercantil o un empresario no pueden pagar la totalidad de las deudas por falta de liquidez o dinero en efectivo. Es un procedimiento por el cual se pretende llegar a un acuerdo entre deudor y acreedor, sobre el modo en que se pagará bajo supervisión judicial. Para información detallada ir al siguiente enlace: <http://www.esvindola.com.mx/elcmp.html>.

²⁹ CINTRA a través de sus subsidiarias, prestaba servicios de transportación aérea de personas, sus bienes y carga en México, Norte América, Sudamérica y Europa. Para mayor información ver: www.cintra.com.mx/

accionistas de la CMA y Aeroméxico se convirtieron en accionistas unificados en CINTRA (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 255).

Uno de los grandes logros de la CMA fue pertenecer a partir de julio de 1999 a *Star Alliance*³⁰, lo que le ayudó a ser reconocida a nivel mundial. Aunque ante los actos terroristas del 11 de septiembre del 2001³¹ que tuvieron impacto directo en la aviación comercial se debilitó *Star Alliance*, y la jefatura de la CMA tomó la decisión de salirse de este grupo el 31 de marzo de 2004 (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 263).

Desde los años noventa se marcaba la necesidad de una verdadera reestructura financiera en la Compañía Mexicana de Aviación. Los años ochenta y noventa se convirtieron en las décadas más difíciles para la compañía debido a las crisis económicas, que complicaron su competitividad internacional, afectaron el pago de sus deudas, responder oportuna y adecuadamente a sus trabajadores. Es necesario tomar en cuenta que durante su estancia en el CINTRA, los empleados de Mexicana de Aviación se acostumbraron a sueldos altos que a la larga, perjudicaron el rendimiento económico de la empresa.

2.3. Mexicana de Aviación en sus últimos años

La dirección de la CMA tomó la decisión de salirse de *Star Alliance* posiblemente ante la posibilidad de quiebra que podría sufrir. El impacto en la aviación debido al acto terrorista del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos, propició la quiebra de aerolíneas, también disminuyó la fuerte imagen en materia comercial de *Star Alliance*. Posiblemente éstas hayan sido algunas de las razones que ocasionaron la salida de la CMA de dicha alianza.

³⁰ En 2001, *Star Alliance* estaba formada por 14 compañías aéreas (Air New Zealand, el Grupo Austrian Airlines, British Midland, Compañía Mexicana de Aviación y Singapore Airlines) que ofrecían sus servicios en 124 países y en 729 aeropuertos (Empresa, 2005: 63).

³¹ Se conoce así a los atentados que se dieron en Estados Unidos por miembros de la red terrorista Al Qaeda mediante el secuestro de aviones que fueron impactados contra las torres gemelas del *World Trade Center* (Nueva York) y Pentágono (Virginia). Los aviones eran de *American Airlines* y *United Airlines*. Un cuarto avión no alcanzó ningún objetivo, estalló en campo abierto (Vuelo 93 de *United Airlines*) cerca de Shanksville, Pensilvania (El Nuevo Diario, 2009).

Sin embargo, la CMA tuvo algunos aciertos en cuestiones de alianzas con otras aerolíneas y reconocimientos que mejoraron su imagen y ampliaron su mercado, por lo que su salida de *Star Alliance* no afectó en gran medida. Para mantener una posición estratégica en el mercado internacional, la CMA siguió buscando alianzas comerciales con otras aerolíneas reconocidas a nivel mundial como *American Airlines*, *Lan Chile*, *Iberia*, *Japan Airlines*, *Lufthansa* y *Qantas*. Otro logro para la CMA, fue establecer una ruta México-Buenos Aires sin escalas en el año 2003. Fue la primer aerolínea extranjera en proporcionar vuelos a Buenos Aires (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 263).

A partir del 2004, se iniciaron grandes cambios, entre los principales estuvieron: El 16 de noviembre de 2004 llegaron los primeros *Airbus A318* que sustituyeron a los aviones *Fokker F100*; a partir del 2005, la jefatura de la empresa la ocupó Emilio Romano; CINTRA dejó de controlar tanto la CMA como Aeroméxico, se tomó la decisión de vender en forma separada ambas aerolíneas a inversionistas privados³²; se actualizó la imagen, se pretendía proyectar una aerolínea de vanguardia y con una flota moderna (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 275-276).

Entre la innovación que se pretendió realizar en la CMA, en el año 2005 nació *Click* con el concepto de ‘bajo costo’, su flota se integraba por 11 aviones *Fokker F100* con capacidad para 100 pasajeros en clase única. Al principio *Click* sólo volaba de la Cd. de México en viaje redondo hacia Saltillo, Nuevo Laredo, San Luis Potosí, Puerto Escondido, Chetumal, Villahermosa, Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, Zihuatanejo, Huatulco, Mérida, Torreón, Guadalajara, Cancún y Cozumel. Meses después de su creación, se inauguró su segundo centro de distribución que es de Guadalajara hacia Veracruz, Cancún y México. Su primera ruta internacional fue La Habana (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 276-277).

Uno de los cambios más importantes que hizo la CMA en cuanto a servicio, fue que en el año 2005, se convirtió en la primera aerolínea mexicana en expedir E-TKT o Boleto

³² El 20 de diciembre de 2005 se vendieron las acciones de la CMA que estaban a cargo de CINTRA al Grupo Posadas por 165.5 millones de dólares más deudas y otros compromisos, por lo que la operación tuvo un importe de 1,456 millones de dólares. Posteriormente, el Grupo Posadas vendió el 65.5% de las acciones de la CMA a inversionistas que apoyaran el proyecto de Gastón Azcárraga, Presidente del Consejo de Administración del Grupo Posadas y de la aerolínea. Algunas empresas inversionistas que entraron al proyecto, fueron: Administradora Profesional de Hoteles, S.A. de C.V., Administración Corporativa Empresarial, IXE Banco, S.A. (Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., 2006: 284-286).

Electrónico. Además, implantó el concepto *Ticketless*, que consistió en la realización del proceso de reserva, compra y adquisición del pase de abordar de forma automatizada sin tener que acudir a mostradores. (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 283). Entre otros cambios, los mencionados fueron los más importantes, y entre los resultados ante la nueva configuración de la compañía, estuvieron los reconocimientos que se le dieron el año 2005, entre los que destacaron:

- Empresa Socialmente Responsable que entrega el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), obtenido por quinto año consecutivo.
- Medalla al Mérito Profesional Turístico César Balsa, que entrega la Benemérita Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística y la Academia Nacional de Turismo, fue la primera ocasión en entregarse a una aerolínea.
- *World Travel Award* se le entregó en la categoría a la Mejor Business Class de México y Latinoamérica (por segundo año consecutivo), también se le entregó en la Mejor Línea Aérea de Latinoamérica (por noveno año consecutivo) (Compañía Mexicana de Aviación, 2006: 290).

En conclusión, los antecedentes históricos de Mexicana de Aviación, se remontan a un contexto internacional de guerras mundiales que propiciaron el uso del avión, no sólo como instrumento bélico, sino como medio para transportar el correo, así que tiene que verse la importancia del transporte aéreo con la necesidad de comunicación, en primera instancia. En un contexto nacional se utilizó para transportar a los trabajadores de la industria petrolera, también se utilizó en el correo. Después de la segunda guerra mundial cambia la necesidad del transporte aéreo, los negocios y el turismo se vuelven factores relevantes para el desarrollo del transporte aéreo. Aunque no se menciona en este capítulo es necesario mencionar que después de la primera y segunda guerra mundial se vivió la Guerra Fría entre 1945 y 1989, donde la lucha armamentista entre dos potencias (Estados Unidos y la Unión Soviética) propició el desarrollo tecnológico que también llegaron a la aviación civil.

Poco a poco el transporte aéreo se visualizó como una necesidad y no como la comodidad de viajar que se generó después de la segunda guerra mundial. Durante todos estos años, Mexicana de Aviación estuvo a la vanguardia en la flota aérea, en su servicio y en sus rutas.

Capítulo III. Información de la Empresa³³

3.1.- Misión y Visión; Seguridad e Innovación; Productos y Servicios

3.1.1. Misión y Visión

La imagen de Mexicana de Aviación fue el de una empresa innovadora, siendo su principal objetivo, prestar servicios de calidad. En su misión se puede visualizar la orientación que la empresa tuvo hacia su proyección como la mejor aerolínea de México. La expresión de su misión era: "Exceder las expectativas de nuestros clientes con un servicio de transportación aérea de alta calidad, innovador, seguro y rentable, que contribuya al desarrollo económico y social de nuestra comunidad" (Llorente, 2010: 6).

La visión está totalmente relacionada con la misión de la empresa, lo que se pretendía era ser una empresa líder en la transportación aérea en todo América (Llorente, 2010: 7). Los compromisos de Mexicana de Aviación relacionados con la visión de la empresa son:

- Actuar como un solo equipo de trabajo
- Servir al cliente con calidad
- Ser congruentes entre lo que se dice y se hace
- Desempeñar el trabajo con honestidad
- Hacer un esfuerzo en forma permanente de superación personal y de actualización de conocimientos (Llorente, 2010: 7).

En los compromisos expuestos, se enmarcan dos que son importantes para cualquier empresa: 1) la congruencia entre lo que se dice y se hace, que es otra forma de buscar la congruencia entre lo que se ofrece y lo que se da; y 2) la superación personal y

³³ Debido a la falta de información ante la suspensión de labores de Mexicana de Aviación, y por ende, de fuentes de información elaboradas por la misma empresa. La base de este segundo capítulo que se enfoca a presentar la información más relevante de empresa como su misión, visión, productos y servicios y estructura organizacional, es: Llorente Moreno, Denisse Karen (2010). ***Propuesta de la reestructura del proceso de waivers and favors en la dirección de ventas de Mexicana de Aviación***, México, D.F., Instituto Politécnico Nacional, Tesis de Licenciatura, pp. 1-21

actualización de conocimientos es importante para generar la calidad en el servicio. Además, es importante que los empleados se preparen constantemente, ya que contribuye a que la empresa tenga mayor productividad.

Es significativo que dentro de la misión y visión de la empresa se hayan enmarcado valores que se tratan de transmitir a los empleados para que éstos los tengan muy presentes en su desempeño laboral. La empresa expone los valores como la base de comportamiento y compromiso por los cuales se obtienen resultados satisfactorios y productivos. Para la empresa, los valores daban un sentido de identidad a la organización (Llorente, 2010: 7). Para la empresa, era muy importante que cuando una persona se integrara al grupo de trabajo, tuviera muy presentes los valores de servicio, es decir, la orientación a brindar un servicio de excelencia fue uno de los valores más importantes que se pretendió generar en los trabajadores de Mexicana de Aviación.

3.1.2. Seguridad e Innovación

En cuestión de seguridad se establecieron estándares, normas, controles de riesgos, prevención de accidentes, acciones que se orientaron con los objetivos de garantizar la seguridad de los clientes, preservar los recursos, controlar costos, y garantizar la seguridad de los trabajadores (Llorente, 2010: 8). Para el grupo directivo de Mexicana de Aviación, los colaboradores eran el mayor valor de la empresa.

En el caso de la innovación, el objetivo era mantener a la empresa en la vanguardia de la industria, y cumplir con las exigencias del mercado (Llorente, 2010: 8). Una empresa innovadora puede diseñar mejores soluciones, pero, ante todo, se logra diferenciar de las demás, lo que le permite ser seleccionada como la preferencia del cliente.

La innovación en Mexicana de Aviación se relacionó con la efectividad. Para la empresa era importante hacer las cosas en forma completa, eficaz y oportuna, en la forma más simple posible, por eso se basaba en tres ejes rectores: ingreso, costo y servicio (Llorente, 2010: 8). Teniendo en cuenta los tres elementos que caracterizaron la imagen de Mexicana de Aviación (seguridad, innovación y efectividad) ¿Cuáles fueron las acciones que se dieron bajo estas características?

3.1.3. Productos y Servicios

Uno de los productos más importantes que se generaron bajo la perspectiva de la innovación fue la *Elite Lounge*, producto de clase *Business* denominada Mexicana de Aviación Elite, incluyó espacios más amplios y cómodos en todos sus aviones, así como un trato especial. La *Elite Lounge* fue denominada como la mejor clase *business* del continente Americano por cinco años consecutivos (Llorente, 2010: 18).

La *Elite Lounge* de Mexicana de Aviación se podía encontrar en los siguientes aeropuertos:

Nacionales

- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (Terminal 1 Pasillo A1)
- Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (Terminal 1 Pasillo E)
- Aeropuerto Internacional de Guadalajara (Terminal 1 Ala C)
- Aeropuerto Internacional Mariano Escobedo (Terminal A Ala Norte)
- Aeropuerto Internacional de Cancún (Terminal 2 Edificio Satelital)
- Aeropuerto Internacional General Rodolfo Sánchez Taboada (Terminal)

Internacionales

- Aeropuerto Internacional de Los Ángeles (Terminal Internacional Tom Bradley)
- Aeropuerto Internacional Chicago-O'Hare (Terminal 5 Concourse M)
- Aeropuerto Internacional de San Francisco (Terminal Internacional)
- Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini (Terminal A)
- Aeropuerto Internacional de San Antonio (Terminal 1)
- Aeropuerto Internacional de Vancouver (Terminal Internacional) (Llorente, 2010: 18-19).

Por diez ocasiones, Mexicana de Aviación fue reconocida como 'la mejor aerolínea de Latinoamérica', en los *World Travel Awards*, de acuerdo a la votación de más de 167 mil profesionales de la industria de viajes. Específicamente, en el año 2008, obtuvo los premios a 'la mejor *Business Class* de Latinoamérica' y 'la empresa con la mejor página de internet'. La empresa mejoró el confort y calidad de sus servicios de Clase Ejecutiva

al incorporar menús de calidad mundial³⁴, nuevas y funcionales vajillas, además, ofreció la distancia entre asientos más amplia de la industria³⁵, y generó mayor funcionalidad e información por medio del rediseño del portal de internet (Turista.com). Estos premios son el reflejo de la importancia que la empresa dio durante su vigencia a mejorar en forma constante la calidad del servicio.

La Clase Ejecutiva, ofrecía a los pasajeros menús preparados por la Chef (reconocida internacionalmente) Patricia Quintana, el menú incluía vinos de la Enoteca Tierra de Vinos. El diseño innovador de la nueva vajilla para Clase Ejecutiva estuvo a cargo de la empresa holandesa Helios. En cuanto al sistema de entretenimiento, se ofreció a la Clase Ejecutiva, una portátil personal con contenido prepagado, que le permitía al pasajero disfrutar de películas, series, videos musicales, archivos de música, juegos interactivos e información útil para el pasajero (Turista.com).

En el 2009, Mexicana de Aviación obtuvo el premio de ‘Alto Reconocimiento’ al Salón VIP Mexicana *Elite Lounge*. El reconocimiento es otorgado por *Priority Pass* (Programa independiente de acceso a Salones VIP en aeropuertos, más grande del mundo, hacen una encuesta anual por sus miembros alrededor del mundo, quienes califican los Salones participantes que han visitado y votan en una escala de 1 a 5). En la encuesta del 2009, participaron 114 salones VIP, los miembros dieron 16,000 votos a favor de Mexicana *Elite Lounge*. *Priority Pass* trabaja con más de 600 Salones en más de 300 ciudades alrededor del mundo (Vallartaopina.net).

En cuanto al portal de internet, se permitió al cliente contar con funcionalidades tales como el despliegue de una sola pantalla que muestra la fecha de viaje solicitada así como tres días anteriores y tres posteriores y de acuerdo a las fechas y horarios desplegados, el cliente podrá elegir la opción más económica o bien la que más se adapte a sus necesidades de viaje. El cliente podía encontrar información sobre Productos, Promociones, Clientes Distinguidos, e información corporativa (como flota,

³⁴ Con el *Catering*, Mexicana de Aviación recibió el premio internacional ‘*Outstanding Food Service by a Carrier Americas 2008*’, que brinda la revista especializada *Pax International Magazine* (Llorente, 2010: 19).

³⁵ En los equipos 767 que operan la ruta desde y hacia Buenos Aires, Argentina se realizó para Clase Ejecutiva, la renovación de sus 42 asientos a tipo “*sleeper*”, tienen un espacio entre asientos de 1.80 metros, una de las cabinas más espaciaosas en el mundo para *Business Class*, respaldos con inclinación de 150 grados, cabecera con ajuste manual, y descansa pies (Turista.com).

directorio ejecutivo, oficinas de venta). Además, se incluyó una sección sobre datos importantes que el cliente debe saber sobre documentos especiales y seguridad aérea. En cuanto a los servicios en línea, no sólo se podían hacer reservaciones y compras, se podía imprimir la factura, pases de abordar, estatus de vuelo, consulta de itinerarios, redención de millas en línea y se abrió un canal en línea de atención a clientes (Turista.com).

Otro producto importante fue el Viaje Todo Pagado (VTP), era un paquete de costo preferencial que incluía en un mismo precio, los servicios de vuelo, transporte, hospedaje y alimentación (Llorente, 2010: 19). Para lograr el VTP, Mexicana de Aviación consiguió alianzas con varios hoteles y servicios turísticos, que le permitieron a la compañía aérea ponerse en la preferencia de muchas personas que recibieron gratuitamente el paquete VTP.

El paquete VTP fue un servicio que acaparó Mexicana de Aviación, incluso, en Cancún, el cierre de la aerolínea afectó a los hoteles, puesto que entre el 65 y 70% de los hoteles estaban asociados a los VTP de Click y Link (aerolíneas de bajo costo pertenecientes al Grupo Mexicana). José Almaguer, Director de la Oficina de Visitantes y Convenciones (OVC), ante el cierre de Mexicana de Aviación, pidió al gobierno federal agilizar los trámites para que otras empresas cubrieran las rutas de Mexicana, que ofrecía 3,000 asientos y 18 vuelos diarios (Radio Fórmula, 2010).

Parte de la visión empresarial de Mexicana de Aviación consistió en apoyar e incentivar a las pequeñas y medianas empresas en su papel de clientes. Mexicana de Aviación creó servicios dedicados a personas que viajaban en plan de negocios.

3.1.4. Frecuenta

Es un programa de negocios, diseñado para las empresas que consumen entre \$60,000 y \$1,199,000.00 en boletos de avión, al año. Cuenta con acumulación de millas viajero denominado 'Frecuenta', con la acumulación de puntos por milla en cada vuelo, los pasajeros los intercambian por vuelos y servicios (Llorente, 2010: 20).

Los mencionados fueron algunos de los productos y servicios que durante muchos años hicieron de Mexicana de Aviación uno de las mejores compañías aéreas de México, e incluso tenía alto grado de competitividad en el mercado internacional. Como prueba de eso se pueden enlistar los destinos a los que llegaba la empresa.

3.2.- Principales instalaciones y Destinos

Las principales instalaciones de Mexicana de Aviación fueron las siguientes:

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).- Mexicana de Aviación está ubicada en el AICM en la terminal 1, cuenta con 64 mostradores en el área nacional y 53 en internacional.

Torre de Mexicana de Aviación.- El diseño de esta torre proviene de una torre de control que fue construida en los años 80'. En esta torre se encontraba el personal administrativo, jurídico, estratégico, comercial y de reservas de la empresa.

Bases de Mantenimiento.- Una de las bases de mantenimiento está ubicada dentro del AICM. Este complejo consta de dos Hangares, uno es utilizado para mantenimiento, y otro, "para trabajos de pintura; además de almacenes de motores, refacciones, laministeria e hidráulico, estacionamiento de automotores de la empresa destinados al uso aeroportuario, y dos extensas plataformas divididas en espaciosas posiciones al aire libre, para el seguro resguardo de las aeronaves en mantenimiento y pernocta inclusive utilizadas como posiciones remotas alternas en caso de un sobrecupo de tráfico aéreo en el Aeropuerto" (Llorente, 2010: 15-17).

Mexicana de Aviación tenía un servicio de mantenimiento de '*overhaul*' conocido como "MRO", que brinda servicios especializados de mantenimiento y pintura de aeronaves de diversas aerolíneas y empresas, certificada ante los constructores *Airbus*, *Boeing* y *Fokker*, al igual que ante la EASA, DGAC y la FAA (Llorente, 2010: 19).

Por muchos años fue la mejor compañía aérea mexicana, de hecho sus canales de venta llegaban a toda América. Sus oficinas de venta, a parte de la República Mexicana, se establecieron en Centro, Sudamérica, Caribe, Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y

Medio Oriente. Sus centros de reservaciones, estaban en la Cd. de México, parte del interior de la República, Sudamérica, Estados Unidos y Canadá. Tenía tres páginas web con información completa sobre destinos y servicios (mexicanadeaviacion.com, frequent.com y mexicanadeaviaciongo.com) y contaba con agencias de viajes nacionales e internacionales (Llorente, 2010: 19).

El servicio de transportación aérea de Mexicana de Aviación era de los mejores y tenía muchos destinos, que como se describió en la 'Historia de Mexicana de Aviación', uno de los factores que influyó para que aumentara en forma gradual sus destinos, fue la modernización constante de su flota aérea.

En el interior de la República Mexicana, Mexicana de Aviación llegó a dar servicio en 32 ciudades, tocando prácticamente todos los estados del país. Las 32 ciudades son: Acapulco, Cancún, Cd. de México, Cd. del Carmen, Chetumal, Cozumel, Culiacán, Guadalajara, Huatulco, Ixtapa Zihuatanejo, León, Los Cabos, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Minatitlán, Monterrey, Morelia, Nuevo Laredo, Oaxaca, Puerto Escondido, Puerto Vallarta, Reynosa, Saltillo, San Luis Potosí, Tampico, Tijuana, Torreón, Tuxtla Gutiérrez, Veracruz, Villa Hermosa y Zacatecas (Llorente, 2010: 9). De acuerdo a este enlistado de ciudades, significa que sólo Sonora y Chihuahua no se encontraban entre los destinos de Mexicana de Aviación.

Entre las rutas internacionales, estaban Estados Unidos (Denver, Nueva York, Las Vegas, Los Ángeles, Miami, Oakland, Chicago, San Antonio, San Francisco, Orlando, Dallas, Fresno, Sacramento y San José, Cal.); Canadá (Montreal, Toronto, Vancouver, Edmonton y Calgary); Sudamérica (Bogotá, Caracas, Buenos Aires, Guatemala, Panamá, Salvador, La Habana, Sao Paulo y San José, CR) y Europa (Madrid y Londres) (Llorente, 2010: 10).

La imagen de una empresa innovadora fue la característica principal de Mexicana de Aviación, que en el transcurso de los años generó activos suficientes como para ampliar sus servicios y ofertar vuelos por un menor precio, por medio de la creación de aerolíneas con rutas de bajo costo.

3.3. Grupo Mexicana de Aviación y Estructura organizacional.

3.3.1. Grupo de Mexicana de Aviación

El Grupo Mexicana de Aviación está conformado además de la Compañía Mexicana de Aviación por dos aerolíneas que son:

Mexicana de Aviación Click.- es una aerolínea de bajo costo, fundada en 1975 con el nombre de Aerocaribe por inversionistas yucatecos, y fue comprada por Mexicana de Aviación el 23 de Agosto de 1990. La flota de aviones *Fokker* F100 se transfirió a Aerocaribe y la aerolínea se renombró “Click Mexicana de Aviación”, con este nombre empezó a operar en Julio del 2005.

Mexicana de Aviación Link.- Aerolínea regional de Mexicana de Aviación. Empezó sus operaciones en la Ciudad de Guadalajara con la Flota de 13 aviones *Bombardier* CRJ-200 con 50 asientos. Surgió por la alta demanda de pasajeros con origen en Guadalajara a diferentes destinos nacionales y para satisfacer el transporte aéreo de la Zona Occidente hacia destinos en Estados Unidos, principalmente California (Llorente, 2010: 15).

3.3.2. Estructura organizacional

Básicamente el funcionamiento de Mexicana de Aviación tenía como base 4 grandes áreas, las cuales son: Planeación, Staff Corporativo, Soporte/ Administración y Unidad de Negocios/ Operación. Las 4 áreas consistieron en:

1) Planeación

Por medio de la cual se realiza la planeación corporativa integral, estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo. La planeación se da en los siguientes departamentos:

Corporativo de Planeación y Flota.- Se encarga de la elaboración del plan de negocios corporativo de mediano y largo plazo. Coordina las acciones estratégicas que pretenden lograr rentabilidad y eficiencia de recursos que contribuyan a generar valor al negocio.

Planeación Estratégica.- Coordina acciones relacionadas al proceso de venta de la empresa

Planeación Flota.- Integra y analiza la información del sector aéreo, documenta las bases de estrategia de mercado, que tienen el objetivo de capitalizar los recursos de la empresa y aportar valor al negocio en el corto plazo (Llorente, 2010: 12).

2) Staff Corporativo

Establece la normatividad, y las funciones de control y se integra de la siguiente manera:

Auditoría.- Analiza, evalúa, y propone acciones a las áreas que integran la compañía, para fortalecer los sistemas de control interno, para corregir y prevenir desviaciones, dar solidez a las funciones administrativas y operacionales.

Capital Humano: atiende asuntos administrativos, consultivos, corporativos y litigios en materia jurídica laboral que se derivan de los acuerdos con los sindicatos.

Servicios al Cliente y Comunicación Corporativa.- Administra las Relaciones Públicas y patrocinios. Promueve la imagen de la empresa e instrumenta mecanismos que generen mayor comunicación, colaboración y trabajo en equipo dentro de la organización.

Seguridad Aérea.- Instrumenta y audita la seguridad de las operaciones en tierra y vuelo, a través de la administración de Programas de Prevención de Accidentes, Control de Riesgos y Respuesta en Emergencias a Personas, Aeronaves y Equipos. También, fomenta la Cultura de Seguridad en la Empresa (Llorente, 2010: 13).

3) Soporte/Administración Corporativa

Apoya los procesos administrativos y brinda los recursos requeridos para su operación. Está integrado por:

Corporativo de Finanzas y Administración.- se encarga del proceso de servicios contables y financieros que sustentan la operación y rentabilidad de la empresa. Comprende los procesos de Planeación Financiera, Contraloría, Tesorería, Jurídico y Abastecimiento.

Tecnología de Información y Procesos.- Contribuye a la rentabilidad y crecimiento de la empresa a través del uso de la tecnología con base en los procesos. Se trata de apoyar

a las diferentes áreas cumpliendo con una función de asesoría y soporte (Llorente, 2010: 14).

4) Unidades de Negocios/Operación

Comprende el diseño y la ejecución de la comercialización y operación de los productos y servicios de la empresa:

Corporativo Comercial.- Responsable de comercializar los productos y servicios de la empresa, se encarga de la mercadotecnia tanto en operaciones regulares como a través de Tour Operadores y carga. Dirige las ventas en las oficinas nacionales e internacionales. Sus procesos están orientados a Mercadotecnia, Estrategia Comercial, Planeación de Itinerarios, *Revenue Management* y Alianzas.

Corporativo Operaciones.- Dirige las operaciones con base en la Estrategia Comercial, garantiza la seguridad, confiabilidad y puntualidad a través de la administración de las tripulaciones, equipos de vuelo y tierra, y mantenimiento oportuno de la flota (Llorente, 2010: 15).

En este capítulo, se refleja el desarrollo de una compañía que fue constante su éxito desde el momento en que se creó, desafortunadamente los deficientes manejos internos y en general, la falta de condiciones que estimulen la competitividad de las aerolíneas mexicanas en el mercado tanto nacional como internacional dificultaron su permanencia y generaron su salida el 28 de agosto del 2010, bajo el concepto de concurso mercantil.

¿Por qué es importante el transporte aéreo en México? En el año 2006, el sector aéreo contribuyó a la economía mexicana de la siguiente manera: US \$25.1 miles de millones o decirlo de otra manera, 3.0% del PIB nacional y generó 134,000 empleos (Valdés Víctor, 2011: 6). Entre el 2005 y 2009, la flota aérea se incrementó en un 40.5% (pasó de 207 a 291 aeronaves); los pasajeros transportados aumentaron en un 27.7% (pasaron de 27 a 33 millones); la ocupación también aumentó en 13.20 puntos (pasó de 55.72% a 68.92%). Aunque también hubo reducción en el personal ocupado de un 3.5%, en el 2005 se contabilizaban 22,671 trabajadores y disminuyeron a 21,861 trabajadores en el 2009 (SCT, 2010: diapositiva 3).

Aunque en este trabajo no se pretende profundizar sobre el problema que ocasiona a la economía, la quiebra de aerolíneas. Es necesario mencionar este tema, puesto que Mexicana de Aviación se incluye en la larga lista de aerolíneas que han tenido que cerrar ante su falta de competencia en el mercado. Muchas aerolíneas³⁶ en México han quebrado en los últimos años. Se considera que la rentabilidad de las aerolíneas mexicanas está por debajo de los estándares internacionales, en parte porque se ven limitadas en capital, y tienen bajos niveles de liquidez.

La situación por la que pasan las aerolíneas mexicanas se resume en los siguientes aspectos:

- La industria de aviación no recibe subsidios en los costos de operación
- El costo de alquiler de aeronaves es muy alto en el mercado mexicano
- La infraestructura en aeropuertos en las principales ciudades mexicanas es limitada (SCT, 2010: diapositiva 4)

Cabe mencionar que el hecho que Mexicana de Aviación haya quebrado resulta alarmante, entre otras cosas porque ésta tenía una participación significativa en el mercado mexicano, junto con Aeroméxico representaron 43% del mercado total en el año 2009 (Valdés Víctor, 2011: 1). Además, el transporte aéreo ha contribuido a la integración de la economía mexicana en los mercados globales. Tan sólo con el hecho que permite el rápido y constante traslado de personas que realizan todo tipo de transacciones económicas, y generan ingresos a la economía mexicana.

Los antecedentes históricos de la CMA permiten reflexionar sobre las posibles causas de su salida del mercado. Y es que como se tocó en el segundo subtema de este primer capítulo, hubo una política desregulatoria de la industria aérea en México a finales de los años ochenta y principios de los años noventa, que no generaron las condiciones de competencia adecuadas para la consolidación de las aerolíneas mexicanas. A parte se dieron crisis económicas muy severas como las de 1982 y 1994, que afectaron a las aerolíneas. Otro aspecto que pudo afectar la estabilidad financiera de la CMA, fue el

³⁶ Algunos fracasos de empresas concesionarias en el transporte aéreo mexicano en los últimos años han sido: Azteca (quebró en marzo del 2007), Aerocalifornia (julio de 2008), Avolar (octubre de 2008), Alma (noviembre de 2008), Aviacsa (julio de 2009) y Mexicana de Aviación, *Click y Link* (agosto del 2010) (SCT, 2010: diapositiva 6)

control administrativo que hizo CINTRA.. Se tienen datos que confirman que los sueldos y prestaciones a los trabajadores eran muy altos, comparados a las aerolíneas de otros países³⁷.

Otro problema que tienen las aerolíneas es la seguridad. En el 2009, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) retiró la concesión de servicio a Aviacsa por irregularidades en las labores de mantenimiento a sus aeronaves, un problema que se puede relacionar con la falta de reinversión para mejorar la flota y por ende el servicio que ofrece la aerolínea. En ese mismo año, la *Federal Aviation Administration* –FAA- (Administración de Aviación Federal de los Estados Unidos) degradó a México por no cumplir con el estándar *Internacional Aviation Safety Assessment* –IASA- (Evaluación de Seguridad de la Aviación Internacional), basado en estándares de la ICAO, tiene el objetivo de evaluar si las autoridades de aviación civil de los países cumplen con ciertos estándares de seguridad aérea. ¿Por qué puede resultar un problema económico para las aerolíneas? Por ejemplo, en este caso México pasó de la categoría 1 a 2, lo que implicó que ninguna aerolínea mexicana pudiera establecer un nuevo servicio (rutas o frecuencias) hacia los Estados Unidos (Valdés, Víctor, 2011: 12).

Otro aspecto sobre el que hay que reflexionar, es sobre la saturación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM). En México existen 59 aeropuertos internacionales y 26 nacionales, de los cuales el más importante es el AICM, el cual mueve el mayor porcentaje del tráfico aéreo nacional e internacional. Desde el año 2005 fue que el AICM se declaró en condiciones de saturación, debido a que la demanda de las aerolíneas rebasó los 54 *slots* (que es la franja horaria que cada compañía posee para hacer uso de las instalaciones del aeropuerto) por hora disponibles en el AICM y que el edificio terminal rebasó el número máximo de pasajeros que puede atender por hora en más de 25 ocasiones en el año. Esto, también genera un problema económico, ya que, los precios de las rutas domésticas que operan en el AICM son entre 40% y 80% más altos en comparación de aquellas rutas que no usan esta terminal y que esta diferencia está asociada fuertemente a la saturación de este aeropuerto (Valdés Víctor, 2011: 12).

³⁷ En el año 2004, los sueldos y prestaciones de los empleados del CINTRA representaron 29% de sus ingresos totales, y los de *Copa Holdings* de Panamá fueron el 13%, los de *LAN Airlines* de Chile fueron 14%) (Valdés, Víctor, 2011: 9).

¿Qué pasa cuando una aerolínea consolidada en el mercado, como lo fue Mexicana de Aviación se sale de éste? ¿Qué tan posicionada en el mercado estaba Mexicana de Aviación? En el año 2009, Mexicana de Aviación reportó ingresos netos por 18 mil 979.3 millones de pesos, de los cuales, 62% correspondieron a ventas en el extranjero y el restante 38% fueron ventas nacionales. Contaba con 775 pilotos, 1,360 sobrecargos, y 2,500 en personal de tierra, y tenía 69 aeronaves (El Universal, 2010). La CMA salió del mercado en agosto del 2010, y el efecto inmediato de la salida de Mexicana de Aviación del mercado, es que las aerolíneas nacionales han reducido su participación en los traslados internacionales en servicio regular, pasando de 30% a 15% en el primer trimestre del 2011. Las empresas extranjeras más beneficiadas fueron la Delta y la *Continental*, la primera aumentó su participación en vuelos internacionales de 5 a 10%, y la segunda aumentó de 8 a 10% (Sánchez, Edmundo, 2011: 5).

En conclusión, Mexicana de Aviación desde un principio expuso como misión de la empresa exceder las expectativas del cliente brindando un servicio de calidad, innovador, seguro y efectivo, lo cual generó la rentabilidad de la compañía, lo cual dio lugar a crear diversos productos y servicios que volvieron a Mexicana de Aviación, líder en líneas aéreas mexicanas.

Productos y servicios como la *Elite Lounge*, para clase ejecutiva, que se hizo acreedora de varios premios y se distinguió entre los brindados por América Latina, los VTP que acapararon las alianzas con los hoteles, o el servicio 'Frecuenta', con la que los pasajeros podían intercambiar la acumulación de puntos de milla por vuelos y servicios, orilló a que Mexicana de Aviación se convirtiera en una de las aerolíneas en el mundo con gran expansión de destinos nacionales e internacionales. Tuvo fuerte presencia en Estados Unidos, Canadá, Sudamérica y Europa.

Con la descripción de sus principales áreas organizativas se visualiza la importancia que la empresa le daba a la generación constante de rentabilidad: elaborar planes de negocios (planeación); fortalecer sistemas de control interno atendiendo asuntos administrativos y litigios, administrando las relaciones públicas, y auditando la seguridad de las operaciones (Staff corporativo); verificar servicios financieros que sustenten las operaciones de la empresa en búsqueda de la rentabilidad

(Soporte/administración corporativa); y comercializar los productos y servicios de la empresa (Unidades de negocios/operación).

Posiblemente uno de los grandes problemas de Mexicana de Aviación por los cuales se vio obligado a ingresar a un concurso mercantil, se debió a que así como tuvo enormes ingresos durante su vigencia, tuvo grandes egresos que precisamente generaron una aerolínea competitiva a nivel internacional, para lograrlo tuvo que endeudarse, deudas que a finales del año 2010 llegaron al límite. Pero, es necesario reflexionar y buscar soluciones para este tipo de situación que son constantes en las aerolíneas mexicanas, que en general, se relacionan a la falta de condiciones necesarias para lograr la competitividad y supervivencia de las aerolíneas mexicanas.

Conclusiones

En el primer capítulo, con la historia de Mexicana de Aviación, se concluye que fue una aerolínea que desde sus inicios mantuvo una imagen innovadora y logró ser la líder y primera en lograr méritos como: ser la primer aerolínea mexicana, la primer aerolínea internacional en unir dos destinos en el extranjero (Brownsville y Guatemala) y hacer traslados masivos, en los años veinte; es la aerolínea más antigua en la ciudad de Los Ángeles, en los años treinta; tuvo el primer Douglas DC-3, es el avión que ha permanecido activo por más años en los cinco continentes, en los años cuarenta; creó la Escuela para Sobrecargos de Compañía Mexicana de Aviación, en los años cincuenta; trajo el primer jet (Havilland Comet IVc) en los años sesenta; creó la Base de Mantenimiento más grande de América Latina, en los años setenta; tuvo la primer posición por el número de pasajeros transportados en América Latina, en los años ochenta; y modernizó su flota al adquirir el Airbus A320, en los años noventa.

En sus últimos años de vigencia, Mexicana de Aviación logró pertenecer a *Star Alliance*, asociación que fue integrada por las aerolíneas de mayor competitividad internacional, en el 2001; fue la primer aerolínea extranjera en proporcionar vuelos a Buenos Aires, en el 2003; se convirtió en la primer aerolínea mexicana en expedir E-TKT o Boleto Electrónico y en recibir la Medalla al Mérito Profesional Turístico César Balsa en el 2005.

En el segundo capítulo, se expuso la principal información de Mexicana de Aviación, donde se visualizó una empresa que su misión fue muy congruente con las acciones que realizó para lograr un servicio de calidad. Innovación, seguridad y efectividad, son aspectos que la empresa consideró en sus directrices. Con esa imagen innovadora, se logró que la *Elite Lounge*, producto de clase *Business*, tuviera espacios más amplios y cómodos en sus aviones, fue considerada como la mejor clase *Business* del continente Americano por cinco años consecutivos. En diez ocasiones fue reconocida como la mejor aerolínea de Latinoamérica. Acaparó el paquete VTP en las zonas turísticas por medio de Click y Link, que generaron rutas de bajo costo. Apoyó a los empresarios que viajaban constantemente por medio del intercambio de millas recorridas por boletos y servicios con el paquete Frecuenta.

Los servicios de transportación aérea de Mexicana de Aviación llegaron a prácticamente toda la República Mexicana y a toda América, parte de Europa, Asia y Medio Oriente. Su servicio de calidad no sólo incluyó al pasajero, también tuvo servicios de mantenimiento de *'overhaul'* conocido como MRO certificada ante los organismos reguladores de la navegación aérea más importante en el mundo, como la EASA y la FAA.

En la estructura organizacional de la empresa se visualizó la importancia que tuvo para la empresa, lograr rentabilidad y eficiencia de recursos que permitieron generar valor al negocio. Otro aspecto relevante que sobresalió en la estructura organizacional de la empresa, fueron las acciones orientadas a lograr la seguridad de las operaciones en tierra y vuelo.

Por muchos años todos los aspectos mencionados lograron que Mexicana de Aviación se convirtiera en una empresa líder en el sector aéreo, prueba de eso, es que junto a Aeroméxico representaron el 43% del mercado total en el año 2009. Sin embargo, aunque en este proyecto no se pretende analizar las causantes de la salida del mercado de Mexicana de Aviación, de lo expuesto en el trabajo, se considera que algunos factores pueden tenerse en: 1) la política desregulatoria de la industria aérea en México que se dio en los años ochenta y principios de los noventa, 2) las crisis económicas de 1982 y 1994, 3) el control administrativo que hizo CINTRA, 3) deficiente administración del Directivo de Mexicana de Aviación. En general, el servicio de calidad que mantuvo la empresa durante su permanencia en el mercado requirió de gran inversión, por lo que no se duda, que una de las principales causas debió ser por desequilibrio entre ingresos y egresos que tuvo la empresa.

En el tercer y último capítulo, se expuso la importancia de la Licenciatura de las Relaciones Internacionales en las funciones que se ejercieron en la Estación de Chetumal en las áreas de Ventas y Operaciones. Se concluye que del perfil de egresado de Relaciones Internacionales, la fluidez de un idioma extranjero, las habilidades en materia administrativa, representativa, asesoría y de negociación, al igual que la capacidad de análisis y objetividad de la información que se adquiere de estudiar la carrera, son aspectos que ayudaron a un buen desempeño laboral tanto en el área de Ventas como en la de Operaciones.

En el mercado internacional, es el derecho de tráfico aéreo, elemento clave que integra la interacción de los países por medio de tratados internacionales y permanencia en un sistema que es regulado por organismos especializados en materia de navegación aérea. En este punto, radica la importancia de las Relaciones Internacionales, añadido a la interacción que se tiene con el pasajero.

En conclusión, la clave de la importancia que la Licenciatura en Relaciones Internacionales tiene en las áreas de Venta y de Operaciones se relaciona con el contacto que en ambas actividades se tiene con el pasajero, quien tiene como objetivo trasladarse de un lugar a otro por medio del servicio de la aerolínea, y que ese traslado implica seguir Tratados Internacionales, cooperar en la regulación de los organismos internacionales, interactuar dentro de un sistema que implica orden, evitar conflictos y proveer seguridad. Trasladar a un pasajero de un país a otro, implica respetar la soberanía, cruzar fronteras bajo determinadas reglas. Los principales actores involucrados para lograr el objetivo de trasladar al pasajero de un país a otro, son los Estados. Y es el internacionalista el que profesionalmente está preparado para comprender y hacer las funciones que en el sector aéreo involucra la interacción entre Estados.

Cuadro 1.- Destinos nacionales de Mexicana de Aviación

MONTERREY	MX
MORELIA	MX
NUEVO LAREDO	CLICK
OAXACA	CLICK
PTO. ESCONDIDO	CLICK
PTO. VALLARTA	MX Y CLICK
REYNOSA	CLICK
SALTILLO	CLICK
SAN LUIS POTOSÍ	CLICK
TAMPICO	CLICK
TIJUANA	MX
TORREON	CLICK
TUXTLA GUTIERREZ	CLICK
VERACRUZ	CLICK
VILLA HERMOSA	CLICK
ZACATECAS	MX Y CLICK

DESTINOS NACIONALES



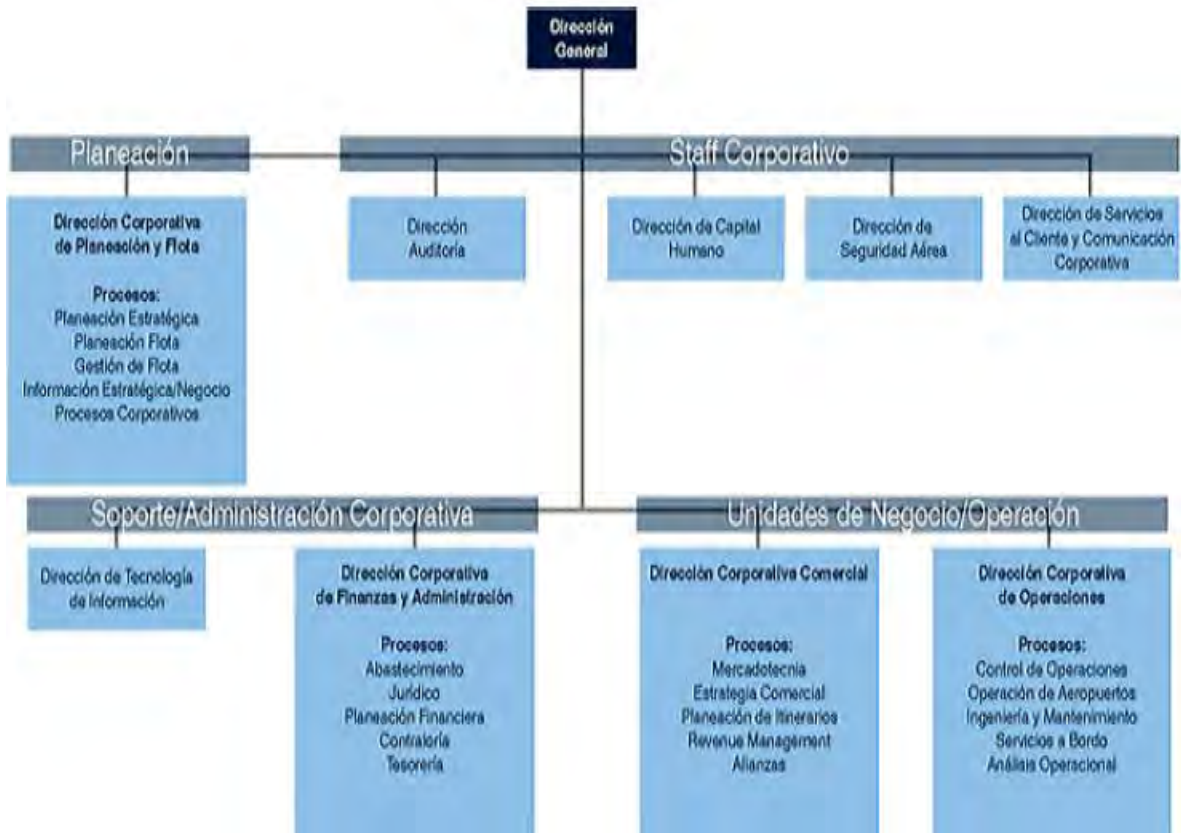
Fuente: Lorente, 2010: 9

Cuadro 2.- Destinos internacionales de Mexicana de Aviación



Fuente: Lorente, 2010: 10

Cuadro 3.- Organigrama de Mexicana de Aviación



Fuente: Llorente, 2010: 11

Cuadro 4.- Salón Elite Lounge en Terminal 1



Fuente: Llorente, 2010: 16

Cuadro 5.- Salón Elite Lounge Internacional



Fuente: Llorente, 2010: 18

Cuadro 6.- Base de Mantenimiento en Ciudad de México



Fuente: Llorente, 2010: 17

Bibliografía

- Aceta.es (2011) Asociación de Compañías Españolas de Transporte Aéreo (ACETA).
“Organismos reguladores”. (Recuperado el 20 de diciembre del 2011).
Recuperado de: <http://www.aceta.es/archivos/1306823746.pdf>
- Alcántara, Armando. (2008). “Políticas educativas y neoliberalismo en México: 1982-2006”, *Revista Iberoamericana de Educación*, no. 48, pp. 147-165. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie48a07.pdf>
- Calvento, M.: (2007) Profundización de la Pobreza en América Latina. El caso de Argentina 1995-1999, Edición electrónica gratuita. Pp. 37-39. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/252/
- Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. (2006). *Mexicana. La primera siempre será la primera*, México, D.F., Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V./CLIO/Espejo de Obsidiana y G.M. editores, pp. 1-322
- De La Llave Mabarak, María del Pilar. (2009). *Evaluación de calidad en el servicio que ofrece la transportación aérea que opera en el Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán*. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla, pp. 6-29. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/de_l_md/capitulo2.pdf
- Easa.europa.eu (2011) Agencia Europea de Seguridad Aérea (AESA). Recuperado de: <http://easa.europa.eu/language/es/home.php>
- Ecac-ceac.org (2011) European Civil Aviation Conference (ECAC). Recuperado de: <https://www.ecac-ceac.org/>
- Elnuevodiario.com (2009). “Estados Unidos recuerda a las víctimas del 11 de septiembre de 2001”, *El Nuevo Diario*, Sección Internacionales. (Recuperado el

20 de diciembre del 2011). Recuperado de:
<http://www.elnuevodiario.com.ni/imprimir/56852>

Eluniversal.com (2010). “Los números de la aerolínea”, *El Universal*. (Recuperado el 20 de diciembre del 2011). Recuperado de:
<http://www.eluniversal.com.mx/graficos/pdf10/aerolinea.pdf>

Espindola.com (2011) Concepto concurso mercantil. (Recuperado el sábado 6 de agosto del 2011). Recuperado de: <http://www.espindola.com.mx/elcmp.html>.

Federal Aviation Administration (FAA). Recuperado de: <http://www.faa.gov/>

Información de IATA. (Recuperado el sábado 06 de agosto del 2011). Recuperado de:
<http://www.airlines.org/pages/home.aspx>.

International Civil Aviation Organization (ICAO). Dirección URL:
<http://www.icao.int/Pages/default.aspx>

Información de ICAO. (Recuperado el sábado 6 de agosto del 2011). Disponible en:
Naciones Unidas-Centro de Información (México, Cuba y República Dominicana: <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/oaci.htm>.

Llorente Moreno, Denisse Karen (2010). *Propuesta de la reestructura del proceso de waivers and favors en la dirección de ventas de Mexicana de Aviación*, México, D.F., Instituto Politécnico Nacional, Tesis de Licenciatura, pp. 1-21

Loeza, E. M. (1980). El transporte aéreo en el contexto de las relaciones exteriores de México. En *Jurídica. Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana*. 12.

Mallorcaweb.net (2011) “El mundo desde 1914-1945”. (Recuperado el 20 de diciembre del 2011). Recuperado de:
<http://www.mallorcaweb.net/mamiranda/espa/modulodos/temacuatro/elmundodesde1914al1945.pdf>

- Radioformula.com (2010). “Reconocen afectación de VTP a Cancún por Mexicana de Aviación”, (Recuperado el 20 de diciembre del 2011). Recuperado de: <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=127071>
- Salazar Hernández, Dagoberto José (2008). *Navegación Aérea, Cartografía y Cosmografía*. Recuperado de: http://gale1.upc.es/TEACHING_MATERIAL/nacc-libro.pdf
- Sánchez, Edmundo (2011), “Aerolíneas extranjeras desplazan a mexicanas”, *El Economista*, Sección Primera, 11 de julio de 2011, pp. 5. Recuperado de: <http://www.oportunidadesdenegocios.com.mx/testigospdfs/20110711/3f4f37-9fe34f.pdf>
- Sct.gob (2010). “Política Aeronáutica Mexicana: aviación, competitividad y costos aviación nacional”, Secretaría de Comunicaciones y Transportes –SCT-, diapositivas 1-6. Recuperado de: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC/00%20Aeronautica/Aviaci%F3n%20Comercial%20Competitividad%20y%20Costos/1.%20CompetitividadCostos.pdf>
- Turista.com (2008). “Mexicana de Aviación recibe 3 reconocimientos del World Travel Award”, turista.com. (Recuperado el 20 de diciembre del 2011). Recuperado de: <http://www.turista.com.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=74>
- Valdés, Víctor (2011). “Acceso a la información, Capacidad Institucional e Ineficiencia en el Transporte Aéreo en México”, México, D.F., Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), pp. 1-25. Recuperado de: http://reddecompetencia.cidac.org/es/uploads/1/Acceso_a_la_informaci__n__Fr agilidad_y_Eficiencia_en_transporte_a__reo.pdf

Vallartaopina.com (2009). “Premio de alto reconocimiento de salón VIP del año Priority Pass”, (Recuperado el 20 de diciembre del 2011). Recuperado de:

<http://www.vallartaopina.net/index.php?mod=sec&cat=loc&ele=3650>

Sintra.com.mx (2011) Recuperado de <http://www.sintra.com.mx>

Joint Aviation Authorities (JAA). Dirección URL: <https://jaato.com/>

Portal SAE. Dirección URL: <http://www7.uqroo.mx:8080/seguridad/ValidaAcceso.jsp>