

EL PAPEL DE LA EMPRESA PUBLICA EN AREAS DE COMPETENCIA NO EXCLUSIVA DEL ESTADO: EL CASO DE AEROMEXICO Y MEXICANA DE AVIACION

Sigfrido Paz Paredes

DURANTE la pasada administración federal, a mediados de 1982, el Estado mexicano adquirió la mayoría de las acciones de la Compañía Mexicana de Aviación, S.A., el Secretario de Comunicaciones y Transportes asumió la Presidencia del Consejo de Administración de dicha empresa y el Poder Ejecutivo Federal nombró al entonces Director General de Aeroméxico también Director General de la Compañía Mexicana de Aviación.

A partir del mes de diciembre del año pasado, la actual Administración Federal nombró un director para cada empresa, con la instrucción de que cada aerolínea desarrollara su propia dinámica, en un compromiso de utilización racional de los recursos de ambas, dentro de una competencia no ruinosa.

Frente a estos hechos han surgido diversas interrogantes, si la Compañía Mexicana de Aviación es realmente propiedad del Estado mexicano, en cuyo caso ¿por qué no se fusionan ambas empresas para aprovechar economías de escala?, y al mismo tiempo han vuelto a surgir antiguas interrogantes tales como el porqué las dos empresas tienen flotas de marcas y tipos diferentes; el porqué tradicionalmente ha perdido dinero Aeroméxico y, en cambio, ha ganado dinero Mexicana de Aviación y, en última instancia, ¿cuál es la política y la participación de ambas empresas en el sistema de transporte y en los planes nacionales y cuál será el camino futuro a seguir?

Para contestar estas interrogantes, deben inscribirse dentro del marco de un servicio público federal **concesionado**, de transporte aéreo nacional, sujeto al régimen de permisos y concesiones e internacional, sujeto a acuerdos bilaterales entre los Estados, dentro de un sistema de fuerte competencia entre las aerolíneas. Asimismo, es necesario hacer un poco de historia.

La aviación civil mexicana nació, a principios de siglo, con un carácter nacional, tanto en el caso de Mexicana que tiene más de sesenta años de existencia, como en el caso de Aeroméxico, que está a punto de cumplir cincuenta años de operación. En ambos casos el impulso tecnológico y de comercialización se los dieron las aerolíneas norteamericanas, al comprar parte mayoritaria de ambas empresas. Panamerican en el caso de Mexicana de Aviación y Panamerican y United Airlines en el caso de Aeroméxico, en tanto American Airlines establecía aeropuertos y facilidades de navegación aérea en la ruta del centro que va desde México hacia Texas.

Tanto Aeroméxico como Mexicana crecieron y se desarrollaron atendiendo servicios y mercados diferentes: Mexicana de Aviación atendió servicios radiales, desde la Ciudad de México a distancias medias, lo que le permitió casi desde sus inicios, mantener una uniformidad de flota: un sólo tipo de avión de una sola marca, y una sola planta de pilotos, sobrecargos y mecánicos; en tanto que Aeroméxico fue integrando su red transversal y longitudinalmente en toda la República Mexicana, utilizando aviones diferentes según el servicio a prestarse, abarcando el corto, el medio y el largo alcance.

En los años cincuenta se mexicanizan ambas empresas al ser su capital estrictamente nacional, de carácter privado y, a fines de esa década, se estatiza el capital de Aeroméxico, que pasa a ser 100 por ciento propiedad del Estado mexicano.

Mexicana continúa su desarrollo corporativo, como empresa privada, sirviendo a los mercados más importantes del país y a los dos destinos más importantes de Estados Unidos, Chicago y Los Angeles, en tanto que Aeroméxico se desarrolla como un instrumento de comunicación regional y como una herramienta para evitar la suspensión de los servicios aéreos nacionales e internacionales prestados por otras aerolíneas de bandera mexicana que, por diversas circunstancias llegaron a crisis financieras, que las obligaban a cancelar sus operaciones. Así, Aeroméxico recibe el impacto de la fusión de trece líneas aéreas quebradas, a las que tiene que rescatar e integrar dentro de su organización corporativa, con el consiguiente impacto negativo de flotas, tripulantes, personal de tierra y procedimientos diversos.

Adicionalmente, Aeroméxico recibió la instrucción de crear ocho empresas filiales, para prestar servicios regionales de transporte aéreo, e incluso de transporte fluvial, empresas que tuvo que liquidar posteriormente.

Esta historia diferente de ambas empresas se manifiesta hoy en los objetivos y la estructura de servicios de Mexicana y Aeroméxico. Así, Mexicana de Aviación

opera fundamentalmente a los mercados nacionales e internacionales más importantes en rutas de mediano alcance con dos tipos de avión. Conecta cuarenta y cinco pares de ciudades nacionales y cuarenta y cuatro pares a puntos internacionales, en mercados que van entre cien mil y cuatrocientos mil pasajeros anuales, en tanto que Aeroméxico conecta noventa pares de ciudades nacionales y treinta y cinco pares internacionales, cubriendo prácticamente, todos los mercados de la República Mexicana con menos de veinticinco mil pasajeros al año. Como resultado tiene una flota con seis tipos diferentes de aviones para cubrir el corto, el mediano y largo alcance.

Los ingresos de Mexicana de Aviación, provienen en forma equilibrada, tanto de mercado nacional como de mercado internacional, en tanto que los ingresos de Aeroméxico se configuran mayoritariamente a partir de los mercados nacionales.

La estructura de las rutas de ambas empresas es un reflejo del diferente tipo de servicio que prestan: Mexicana tiene una estructura radial, de vuelos casi sin escalas a partir de la Ciudad de México hacia las ciudades más importantes, México, Estados Unidos y Centroamérica; en tanto que Aeroméxico tiene una estructura de rutas longitudinal y transversal, con gran cantidad de escalas en sus vuelos y con una diversidad de servicios que van desde México-Poza Rica, México-Tijuana, hasta México-Nueva York y México-París. Ambas empresas cumplen una importante función dentro del sistema nacional de transporte aéreo.

La crisis económica y la devaluación de nuestra moneda frente al dólar crea una profunda crisis financiera en las aerolíneas nacionales, cuyo adeudo es en dólares y cuya operación tiene un alto componente de divisas. Naturalmente, la afectación más grave se da en aquellas empresas cuyos ingresos son mayoritariamente en pesos mexicanos, como es el caso de Aeroméxico.

Así como la política de transporte aéreo permitió el desarrollo de Mexicana como instrumento de comunicación hacia los mercados más importantes, en el caso de Aeroméxico el Gobierno Federal le asignó las siguientes prioridades:

a) La obligación de comunicar el país entre sí, incluyendo comunidades grandes, medianas y pequeñas,

b) La necesidad de comunicar los centros agrícolas, industriales, comerciales y turísticos del país, con sus mercados fronterizos más importantes, sobre todo en el sur de Estados Unidos,

c) La conveniencia de mantener la operación de las rutas internacionales establecidas, en las que tradicionalmente participa México, y

d) La opción de incrementar la red internacional de rutas a otros continentes.

El cambio en la paridad cambiaria provoca que, en el momento actual, las rutas nacionales resulten deficitarias y las rutas internacionales resulten rentables, dado el ingreso de estas últimas en divisas, lo cual apunta a la conveniencia de incrementar los servicios internacionales, por parte de ambas empresas, sin descuidar la comunicación aérea nacional, que, en esta coyuntura, no soporta grandes incrementos tarifarios y debe ser subsidiada por el ingreso tarifario del turismo internacional.

Ambas empresas tienen la tarea nacional de obtener divisas para el país y tienen la obligación de mantener la comunicación doméstica y la derrama económica regional; pero ambas empresas tienen que sortear sus actuales problemas financieros y de operación, con su propia estructura y recursos.

De todo lo anterior podríamos concluir que, las líneas aéreas y con mayor fuerza la línea aérea 100 por ciento propiedad del Estado, son instrumentos de rectoría económica, cumplen una función estratégica en la distribución de bienes y servicios y en la promoción del desarrollo nacional, sobre todo a través del desarrollo del turismo y que en la crisis actual su administración debe adoptar estrategias específicas:

* Cada empresa, ante la escasez de recursos del Estado, debe resolver por sí misma el problema de su crisis financiera y operacional. No se pueden fusionar empresas en épocas de crisis, a menos de correr un alto riesgo financiero y de servicios.

* Cada empresa debe competir con las aerolíneas extranjeras y competir entre sí, en los mercados concurrentes, con un resultado de funcionamiento eficiente y mejor servicio al público.

* Las dos empresas deben racionalizar sus servicios, sus itinerarios y sus apoyos mutuos, en un programa de colaboración, puesto que la competencia que se les señala no puede ser irracional.

Es objetivo común de ambas empresas el obtener divisas para nuestra economía y la derrama del gasto a lo largo y ancho del país estimulando la actividad

económica, conservando el empleo y propiciando el desarrollo regional y la descentralización de la vida nacional.

Es responsabilidad de las dos aerolíneas una operación cada vez más eficiente, que abata costos unitarios de producción y permita ofrecer tarifas aéreas que combatan la inflación y atiendan la capacidad de adquisición de las grandes mayorías de la población.

* Ambas aerolíneas deben ser parte creciente del sistema integral nacional de transporte que debe fortalecer la identidad, el desarrollo económico equilibrado y la independencia nacional.

Dentro de este contexto, Aeroméxico, la línea aérea 100 por ciento propiedad del Estado, tiene la responsabilidad de mantener los servicios nacionales de transporte aéreo con tarifas accesibles a la mayoría de la población, apoyándose en los ingresos internacionales para cubrir el déficit de los servicios nacionales.

Para ello, requiere de un enorme esfuerzo de eficiencia con el concurso indispensable de sus trabajadores, la participación de las comunidades servidas en la toma de decisiones, una comercialización mucho más amplia, con el apoyo de otros instrumentos del Estado mexicano como Nacional Hotelera, FONATUR, etc., y mantener la colaboración constructiva con Mexicana de Aviación, al mismo tiempo que compite con ella en los mercados más importantes del país y compite con treinta y tres líneas aéreas en los mercados de viajes internacionales.

Esta es la tarea, éstos los objetivos y la orientación específica del Estado rector, dentro de la actual coyuntura económica.