

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**



**Casa abierta al tiempo**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

***"DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO  
CASO: AEROLÍNEA TAESA"***

**AUTORES:**

**MEDINA SANABRIA LUCINA  
NAVARRO CABILDO GABRIELA  
SÁNCHEZ GONZÁLEZ ISRAEL**

**ASESOR DE TESINA:**

**MTRA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE**

*M.º Escobar I.*

**MÉXICO D.F. AGOSTO 1996.**

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. Análisis del sistema</b>	4
1.1 Panorama general de la aviación comercial en México	4
1.1.1 Conceptualización	4
1.1.2 Organización de la aviación	5
1.1.3 Características generales de los diferentes tipos de aviación	8
1.1.4 Regulación de la industria de transporte aéreo	10
1.1.5 Desregulación de la industria del transporte aéreo	13
1.2 Papel de "TAESA" en el sector aeronáutico	23
1.2.1 Plan de flota	26
1.2.2 Fuente de empleo	26
1.2.3 Servicios ofrecidos	26
1.2.4 Organigrama	29
1.2.5 Alimentos Aereos Especializados ( AAESA )	31
<b>Capítulo 2 Evaluación Ex-Post</b>	38
2.1 El sector y TAESA en cifras	38
2.1.1 Empresas nacionales en servicio regular 1989-1994	38
2.1.2 Empresas nacionales y extranjeras en servicio nacional en operación regular 1989-1994	41
2.1.3 Distribución del tráfico internacional	43
2.1.4 Empresas nacionales de servicio de fletamiento	46
2.1.5 Parque aeronáutico 1989-1994	49
2.2 Desarrollo del sector	52
2.3 Desempeño de TAESA	62
2.3.1 Convenios y tratados	71
2.3.2 Relaciones públicas	71
2.3.3 Testimonios personales	76
<b>Capítulo 3 Diagnóstico</b>	86
<b>Capítulo 4 Generación de alternativas</b>	100

<b>Capítulo 5 Evaluación Ex-Ante</b>	103
<b>Capítulo 6 Selección de Alternativas</b>	108
<b>Conclusiones</b>	110
<b>Notas</b>	112
<b>Anexo 1 Programa de Evaluación del Desempeño</b>	115
<b>Anexo 2 Elaboración de inventario físico de existencias de equipo y materiales de comisariato en las estaciones operativas del sistema</b>	130
<b>Anexo 3 Procedimiento de operación y comisariato BOEING 727</b>	135
<b>Anexo 4 Itinerario de vuelos del mes de abril de 1996</b>	140
<b>Anexo 5 Código de demoras</b>	155
<b>Anexo 6 Cuestionario</b>	159
<b>Bibliografía</b>	162

# INTRODUCCIÓN

El transporte aéreo, materia de esta investigación constituye un instrumento de apoyo al desarrollo socioeconómico del país, principalmente en los sectores turístico y comercial. Sin embargo la actual crisis por la que atraviesa el sector aeronáutico es una consecuencia de las inconsistencias de la política aeronáutica nacional que en México se dio alrededor de 1987 en la administración del ex-presidente Miguel de la Madrid Hurtado que publicó el plan rector de la aviación nacional. La finalidad fue propiciar la modernización de una flota que por aquellos años rondaba la edad promedio de quince años, antigüedad peligrosamente cercana a los veinte tope que se fijan como vida útil de las aeronaves. El resultado fue que para 1990 la aviación comercial mexicana había incorporado sesenta nuevos aparatos, con lo cual la edad promedio se redujo a siete años, ya muy equiparable al estándar internacional que se sitúa en cinco años.

La primera inconsistencia que surge, bajo el mandato del ex-presidente Carlos Salinas que alentó la famosa política de cielos abiertos, cuya meta era la de promover la competencia mediante la apertura del sector para generar y consolidar la aviación regional. Los problemas surgieron de que los nuevos lineamientos dejaron de lado una cláusula básica del plan rector de 1987: la exigencia de adquirir aviones nuevos.

Para 1992 la aviación nacional registró un crecimiento exponencial, pues de 13,600 asientos en 1988 se pasó a una oferta de 28,000; paralelamente, el número de aerolíneas comerciales brincó de 11 empresas a 35 en el mismo período. Empresas como Aerofiesta, Aeroamanecer, Aeromonarca, Aerolínea Leo-López, Peninsular, Quassar, Estrellas del Aire, AVIACSA, Aeroexo, SARO, Allegro y hasta TAESA hicieron su aparición.

Lo caótico fue que los cielos abiertos trajeron consigo dos incongruencias que a la postre se convertirían en problemas estructurales: una guerra irracional de tarifas y el regreso a una flota cuya edad promedio rebasaba ya los veinte años. Lo segundo como consecuencia de que todos los nuevos jugadores se volcaron al mercado de segunda mano que ofertaba Estados Unidos, en donde se compraban aviones con capacidad para 150 pasajeros como mínimo. Esta falla en la política aeronáutica arrastró a la industria a registrar en los últimos cuatro años ocupaciones promedio del 35%, es decir, que en aviones con capacidad para 100 o 150 pasajeros viajaban sólo cuarenta. Esto da explicación a la desaparición de varias aerolíneas en los últimos años.

Considerando lo anterior, elegimos a TAESA como objeto central de nuestro estudio pues ella nació y se ha desarrollado en este contexto y creemos que en dicha organización se reflejan las inconsistencias ya mencionadas.

Con el fin de identificar algunos de los problemas que aquejan a TAESA empleamos una metodología para generar un diagnóstico y dar alternativas de solución.

Las fases desarrolladas en el presente trabajo son: análisis del sistema (fase descriptiva que tiene como fin conocer el sistema); evaluación ex-post (que implica una descripción del funcionamiento real de la organización); diagnóstico (que es donde se identifican y tipifican los problemas); generación de alternativas (que es el establecimiento de posibles soluciones a los problemas identificados); evaluación ex-ante (en ella se evalúan las alternativas a fin de saber la factibilidad de implementarlas) y por último la selección de alternativas (en donde se toma la decisión sobre la elección de la alternativa de solución ideal para cada problema). Cabe mencionar que la metodología empleada también considera las fases de implementación (programación y asignación de actividades y tareas; es decir, como, cuando, quien y cuanto costará el implementar las alternativas) y control (verificar

que las actividades se mantengan funcionando y solucionando el problema), pero en este trabajo su desarrollo se omitió debido a la existencia de limitaciones materiales, técnicas, de tiempo y sobre todo a las derivadas del objetivo de la investigación que es, mostrar la factibilidad de identificar las posibles debilidades y potencialidades que pueden influir la actuación de una organización.

Las fases anteriormente descritas se desarrollaron tanto para el sector aeronáutico como para TAESA, en ambos casos identificamos varios problemas pero sólo analizamos uno para cada parte.

Finalmente, esperamos que la presente investigación clarifique algunas situaciones que ponen freno al desarrollo del sector aeronáutico y en particular al crecimiento TAESA. Cabe decir, que situaciones similares suelen hacerse patentes en la mayoría de las organizaciones mexicanas y sólo se necesita un poco de esfuerzo y disponibilidad para remediarlas y así propiciar el desarrollo económico y social del país.

# **CAPITULO 1**

## **ANÁLISIS DEL SISTEMA**

### **1.1 PANORAMA GENERAL DE LA AVIACIÓN COMERCIAL EN MÉXICO.**

#### **1.1.1 Conceptualización.**

##### **Noción de transporte.**

La palabra transporte, en una forma simple, significa la acción de trasladar (personas, animales o cosas) de un lugar a otro, sin embargo este concepto no solamente se sujeta a una actividad mecánica de movimiento, sino se caracteriza por ser una actividad específica dentro de la división del trabajo y por ende del proceso productivo de un país (1).

Representa un factor fundamental de desarrollo y cohesión político, económico y social. El primero se liga a la geopolítica que estudia la relación de tierra y poder, de la sociedad y su espacio (2); el segundo implica el impulso a la actividad económica a través de la reunión de medios y recursos necesarios para la producción, enlace producción-consumo y distribución de los bienes elaborados (3); el tercero se relaciona con la localización de actividades humanas, integración de grupos sociales, recreación, desarrollo cultural, intercambio de ideas, etc.

##### **Transporte aéreo.**

La ventaja principal del transporte por aire es la velocidad, aunque también representa una forma idónea para salvar las barreras montañosas, los grandes océanos, las largas extensiones de bosques o hielo. Ha introducido nuevos conceptos por lo que se refiere a los viajes y el comercio internacionales, asimismo ha ayudado al enorme negocio del turismo, tanto nacional como internacional.

## **Estado y transporte aéreo.**

Hay muchas razones por las cuales un estado se interesa en la aviación comercial; para proteger la seguridad general, trazando un marco jurídico, reglamentario y técnico que defienda los intereses colectivos o particulares contra diversos peligros particulares de esta actividad. Como una preocupación política interior, el Estado se encarga de coordinar los diversos modos de transporte para su vida diaria, utiliza o puede utilizar sus flotas para las necesidades de defensa nacional. A nivel internacional, el Estado los puede utilizar como elemento para resolver los problemas de inmunidad fronteriza, prestigio, acercamiento entre los pueblos, etc.

### **1.1.2 Organización de la aviación.**

En el ámbito internacional la aviación se encuentra regulada por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), cuyos orígenes se remontan al Convenio sobre la Aviación Civil Internacional firmado en Chicago el 7 de diciembre de 1944.

La OACI se estableció oficialmente en 1947 y en ese año se constituyó en un organismo especializado del sistema de Naciones Unidas. La OACI es una organización que representa a los gobiernos y en diciembre de 1993 el número de sus miembros se elevaba a 182.

Los fines y objetivos de la organización consignados en el artículo 44 del Convenio son desarrollar los principios y técnicas de la navegación aérea internacional y fomentar la organización y el desenvolvimiento del transporte aéreo internacional , para :

- a) Lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo.
- b) Fomentar las técnicas de diseño de aeronaves para fines pacíficos.



- c) Estimular el desarrollo de aerovías, aeropuertos e instalaciones y servicios de navegación aérea para la aviación civil internacional.
- d) Satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo, seguro, regular, eficaz y económico.
- e) Evitar el despilfarro económico producido por una competencia excesiva .
- f) Asegurar que se respeten plenamente los derechos de los Estados contratantes y que cada uno de éstos tenga oportunidad equitativa de explotar empresas de transporte aéreo internacional.
- g) Evitar discriminación entre Estados contratantes.
- h) Promover la seguridad de vuelo en la navegación aérea internacional.
- i) Promover, el desarrollo de la aeronáutica civil internacional en todos sus aspectos.

#### **El programa de estadísticas de la OACI.**

En el artículo 67 del Convenio de Aviación Civil Internacional se establece la obligación de enviar información estadística a la OACI.

"Cada Estado contratante se compromete a que sus líneas aéreas internacionales comuniquen al consejo según las prescripciones establecidas por el mismo, informes sobre tráfico, estadísticas de costos y estados financieros que muestren, entre otras cosas, todos los ingresos y las fuentes de sus procedencia".

Los artículos 54 y 55 que describen las funciones de la OACI, también hacen varias referencias a la recopilación y divulgación de la información.

Poco después de constituirse la Organización, la Asamblea y el Consejo encargaron que se iniciara el Programa de Estadísticas de la OACI, el cual se ha ampliado y perfeccionado a través de los años con la ayuda del Departamento de Estadística y del Grupo de Expertos sobre Estadísticas.

Los datos se publican periódicamente en los Compendios Estadísticos y en el anuario estadístico titulado *Estadísticas de Aviación Civil del Mundo*. Los datos se

utilizan ampliamente dentro de la OACI en el informe anual del Consejo a la Asamblea, en los programas regulares de estudios, como base para el programa de pronóstico y planificación económica y en la investigación y análisis. Las Estadísticas recopiladas sobre los accidentes de aviación, la aviación general y las licencias de piloto civil no se publican regularmente en los compendios estadísticos, pero aparecen en el Anuario Estadístico.(4)

Por otro lado, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), integrada por empresas aéreas, coordina las interrelaciones entre ellas.

En el ámbito nacional, diversos organismos públicos y privados intervienen en el transporte aéreo. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes regula y coordina el desarrollo, forma al personal técnico y certifica la capacidad física del personal. Así mismo, diseña y construye las obras de infraestructura y proporciona los servicios de ayuda a la navegación.

El organismo público descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares tiene a su cargo la administración, operación y conservación de las principales terminales aéreas del país. Las empresas Aeronaves de México, Compañía Mexicana de Aviación y Transportes Aéreos Ejecutivos (TAESA) cubren los servicios troncales de transportación aérea nacional e internacional.

En México los servicios de transportación aérea se producen a través de 41 compañías aéreas nacionales, dentro de las cuales se encuentra TAESA, 6 troncales, 19 regionales de servicio regular, 12 exclusivas de carga y 14 de fletamiento.

En materia de transporte internacional, México ha suscrito 30 convenios bilaterales con gobiernos de otros países: 12 con América, 12 con Europa y 6 con Asia. Dichos documentos permiten conexiones aéreas de México con Norteamérica, Centroamérica, el Caribe, Europa y Asia a través de la compañías extranjeras y las empresas nacionales troncales.(5)

En este tipo de servicios, la aviación civil se desarrolla en un medio altamente competitivo, lo cual obliga a revisar periódicamente los convenios internacionales, asegurando los intereses de la navegación y la estricta reciprocidad en la operación.

### **1.1.3 Características generales de los diferentes tipos de aviación.**

De acuerdo con la Ley Federal de Aviación Civil (aprobada por el Congreso de la Unión en mayo de 1995), que sustituye a la Ley de Vías Generales de Comunicación, la aviación civil se clasifica en:

#### Troncal.

Se caracteriza fundamentalmente, por prestar un servicio regular cuyas características principales son: servicio nacional e internacional, itinerarios y horarios establecidos, a nivel nacional el servicio cubre prácticamente la totalidad del territorio. A nivel internacional se cubre parte del sur; gran parte del oeste y parte del este norteamericano, parte del Caribe y Centroamérica, así como dos países de Sudamérica y dos en Europa.

#### Internacional.

Este servicio es prestado en la actualidad, por 48 empresas internacionales que operan hacia y desde nuestro país, dando cumplimiento de esta manera a los convenios bilaterales que sobre transporte aéreo internacional tienen firmados con el gobierno mexicano un buen número de países. La característica principal de este servicio, se basa en la reciprocidad establecida en dichos convenios y que trata, entre otros aspectos, sobre el número de frecuencias, capacidad, tarifas, línea aérea designada por el Estado contratante, etc.

#### No regular (charters).

Se denomina como servicio no regular a nivel nacional el servicio que prestan las empresas en rutas permitidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

(SCT), a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil y cuya característica principal es que no tienen horario ni itinerario fijo para efectuar sus operaciones; el permiso respectivo es flexible en cuanto se estipula que deberán prestar el servicio tres días por semana mínimo, omitiendo uno o más puntos de la ruta permitida, de acuerdo con la necesidad del servicio.

#### Taxi nacional.

Este servicio como su nombre lo indica es de tipo ejecutivo cuya característica principal es que el cobro por el servicio está en función del tiempo de vuelo y no de la capacidad de asientos de la aeronave. Este tipo de aviación efectúa sus operaciones en territorio nacional y a nivel internacional, cuando el usuario así lo requiere.

#### Taxi regional.

Este tipo de aviación es de características similares al del taxi nacional con la salvedad de que su área geográfica de operaciones está delimitada y no puede efectuar vuelos, como tal, a cualquier punto de la República.

#### Regular (alimentador).

Se considera a cualquier transportista aéreo que ofrezca algún servicio regular. Por servicios regulares se entienden los vuelos efectuados por remuneración y destinados al transporte de pasajeros o carga que se ofrecen al público con arreglo a un horario publicado, o tan regulares o frecuentes que constituyan claramente una serie sistemática de operaciones.

#### Especializado.

La característica principal de éste es que difiere de los otros en los servicios que presta. Las empresas dedicadas a la prestación de servicio especializado transportan

valores ya sean documentos, piezas de joyería, instrumentos de medición, etc.; cuyo transporte no se confía a las líneas aéreas regulares, otras se dedican al traslado de personal técnico calificado en las plataformas petroleras marítimas, así como a la transportación de herramientas y partes a esas mismas plataformas.

#### **1.1.4 Regulación de la industria de transporte aéreo.**

En México algunas actividades han sido absorbidas por el Estado (electricidad, petróleo, agua, ferrocarriles, etc.) y las desempeñan empresas paraestatales o de participación estatal (CFE, PEMEX, etc.), otras se han concesionado a particulares como la televisión, radio, transporte terrestre de pasajeros y el transporte aéreo.

La forma más elemental de la intervención del Estado, se halla respaldado por el artículo 28 constitucional y por su Reglamento de Monopolios, se establece que en beneficio de los intereses sociales de los individuos "... se siente la necesidad de que el Estado intervenga en la economía impidiendo que el libre juego de los intereses particulares eliminen los más altos intereses de la sociedad...".

No se consideran monopolios aquellas empresas de servicio público concesionados que funcionen conforme a las tarifas aprobadas oficialmente. Además se señala que el ejecutivo podrá adoptar medidas proteccionistas cuando hay el peligro de competencia excesiva que provoque perjuicio al público en general. En esta forma se fundamenta legalmente la regulación de ciertas actividades.

En el caso de la aviación comercial en México la regulación se da con el propósito de promover y desarrollar la aviación civil, hacerla más segura y para satisfacer las necesidades del comercio tanto nacional como internacional, del servicio postal y la defensa nacional.

En el artículo tercero de la Ley Federal de Aviación Civil se establece que las vías de comunicación y los medios de transporte que operan en ella, quedan sujetos exclusivamente a los poderes federales. El ejecutivo ejercita sus facultades por

conducto de la SCT en todo lo relacionado con la construcción, mejoramiento, conservación y explotación de vías de comunicación; inspección de sus operaciones, otorgamiento de concesiones, expropiación y aprobación, revisión y modificación de tarifas y horarios.

Por lo que respecta al servicio público de transporte aéreo regular, éste está sujeto a la obtención de concesión e itinerarios, frecuencia de vuelo y horarios previamente aprobados por la SCT y a remuneración conforme a tarifas aprobadas por dicha secretaría.

Además, para iniciar la operación del servicio la empresa debe acreditar, que cuenta, por cualquier título o contrato, de aeropuertos aptos para el servicio, instalaciones y servicios, instalaciones para la navegación aérea y equipo de vuelo aprobado por personal técnico aeronáutico autorizado.

### **Concesiones y permisos.**

Para obtener la concesión para el establecimiento y explotación de un servicio público de transporte aéreo regular, los interesados deberán comprobar: que el servicio satisface una necesidad o conveniencia pública, que cuenta con la capacidad y elementos técnicos así como financieros para operar el servicio.

Las concesiones para servicio público de transporte aéreo regular se otorgan por un período inicial máximo de 30 años. El concesionario tiene derecho a que se le otorguen prorrogas del plazo inicial por períodos adicionales de 10 años cada uno.

Las concesiones sólo se otorgan a ciudadanos mexicanos o a sociedades constituidas conforme a las leyes de nuestro país. Los interesados en obtener la concesión, deben solicitarla a la SCT, quien al recibir la solicitud, señala el monto de un depósito en efectivo que deberá realizarse en el Banco de México, que es una garantía de que continuarán los trámites necesarios para obtener la concesión.

Hecho el depósito se procede a efectuar los estudios técnicos necesarios.

## **Tarifas.**

Las tarifas a las que deberá ajustarse la concesionaria para explotar el servicio serán las que apruebe la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos de la SCT. Dichas tarifas, así como los elementos de su aplicación son formuladas por las empresas y sometidas a la SCT quien las aprueba siempre que se encuentren de acuerdo con los preceptos de la ley.

Las tarifas se formulan y aplican observando igualdad de tratamiento, excepto en los casos en los que la ley autorice lo contrario. Las tarifas y sus modificaciones comienzan a regir después de ser aprobadas por la SCT, y siempre están sujetas a ser revisadas, modificadas o canceladas.

Los pases libres de cargo sólo están autorizados cuando se otorguen a empleados de la empresa que expide el pase o de otras empresas de transporte nacional o extranjero.

Las reducciones en las tarifas sólo están permitidas cuando se hagan por razones de beneficencia a estudiantes, maestros, niños, equipos deportivos, etc. Cuando se trate de tarifas transitorias de pasajeros en viajes de recreo y cuando se trate de una extensión kilométrica que el pasajero podrá recorrer en cualquier dirección en determinado número de tiempo.

Es importante señalar que el gobierno federal tiene derecho a percibir una participación de los ingresos que obtengan las empresas por explotación de servicios concesionados.

## **Rutas y horarios.**

Las empresas que se dedican a explotar este servicio no pueden modificar la operación de las rutas que se les han concesionado sin autorización previa. Las concesionarias se obligan a realizar un mínimo de tres vuelos redondos semanales en

cada una de las rutas concesionadas, de acuerdo con los horarios que previamente le sean aprobados. Deben aumentar el número de vuelos cuando la Secretaría lo disponga de acuerdo con los estudios técnicos y económicos que realice. De la misma forma, deben efectuar los vuelos que demanda como secciones extras en las rutas, previa autorización de la Secretaría.

Las concesionarias deberán presentar los horarios con los cuales operará el servicio, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha en que pretenda ponerlos en vigor.

Para la prestación del servicio se utilizan aeronaves expresamente destinadas para el transporte de pasajeros, que hayan sido previamente aprobadas por la Secretaría.

### **1.1.5 Desregulación de la industria del transporte aéreo.**

#### **Antecedentes.**

La industria de las líneas aéreas tradicionalmente ha sido una de las más reguladas, tanto en el campo técnico como en el económico, a través de distintas leyes y organizaciones de carácter nacional e internacional.

Al analizar el desarrollo legislativo de esta industria en Estados Unidos es importante recordar que la transportación aérea se originó en las áreas de carga y correo, en contraposición a la forma en que se inició en los países europeos, bajo el principio de rutas para el transporte de pasajeros y productos hacia y desde las colonias localizadas en otros continentes.

El primer documento legislativo de la industria aeronáutica en América lo constituye el Acta Kelly, de 1925, que impuso las condiciones para el transporte de correo por vía aérea.

Posteriormente, fueron emitidas nuevas leyes y actas, cada vez más sofisticadas y completas, con el gobierno ejerciendo un control estricto en todas las áreas de la industria.



El organismo encargado del control por el lado técnico es la Agencia Federal de Aviación (FAA), encargada de velar por el cumplimiento de las normas de seguridad a través de la certificación de aeronaves, personal, instalaciones, escuelas y demás aspectos relativos al diseño, construcción, operación y mantenimiento de las aeronaves.

El Consejo de Aeronáutica Civil (CAB), por su parte, era el organismo encargado de controlar a la industria desde el punto de vista económico, con el fin de proteger a los consumidores y evitar el surgimiento de monopolios. Así, el CAB regulaba todo lo referente a entrada y salida de los mercados, rutas, frecuencias, nivel de servicio, precios y tarifas, métodos de contabilidad y reporte, etc.

Bajo estas condiciones de regulación, las líneas aéreas competían entre sí en términos de servicio y frecuencia pues, con los precios fijos, sólo de esta manera podían tratar de diferenciar sus productos y lograr una participación importante en el mercado.

Sin embargo, a través de los años se fue poniendo en tela de juicio qué tan beneficioso era que se mantuviera un control tan estricto de la industria en el terreno económico y fueron aumentando las presiones para desregularla.

En 1974, Eads publicó un estudio sobre la competencia de las líneas aéreas en el estado de California, destacando que Pacific Southwest Airlines, en ese entonces aerolínea interna de dicho estado, estaba operando de manera muy eficiente en ese ambiente, con un bajo grado de regulación pues sólo operaba rutas estatales.

En ese mismo año, Miller y Douglas publicaron un trabajo titulado "Regulación económica de la transportación aérea doméstica" mencionando que tanta regulación impedía el sano desarrollo de las líneas aéreas, por lo que hacía falta más competencia.

La Oficina General de Contabilidad, por su parte, realizó un estudio en el que concluía que las tarifas aéreas podían haber sido entre 22% y 25% más bajas en el

período de 1969-1974, significando un ahorro para los consumidores de \$1800 millones de dólares, si las compañías hubieran competido en términos de precios, sugiriendo así la conveniencia de desregular la industria.

En 1977 entró en vigor una reforma fiscal conforme a la cual los gastos por concepto de convenciones en el extranjero ya no serían deducibles de impuestos; esta motivó que dichos eventos se efectuaran dentro de Estados Unidos, el tráfico aumentó y las aerolíneas comenzaron a competir ofreciendo diferentes precios, bajo la autorización del CAB. Como resultado, aumentaron los factores de ocupación y los ingresos de las empresas, tomándose todo esto como prueba de que la competencia en términos de precios era buena para las aerolíneas.

Estos y otros acontecimientos fueron poco a poco reforzando la inquietud de desregular la industria hasta que, finalmente, el Congreso promulgó tres documentos legislativos:

- Acta de Desregulación de las Compañías Aéreas de Carga, de 1977.
- Acta de Desregulación de las Líneas Aéreas, de 1978.
- Acta de Competencia Aérea Internacional, de 1979.

El primer documento fue el primer paso para desregular la industria, comenzando por el sector de carga. De acuerdo a esta ley, cualquier compañía aérea puede solicitar un certificado para el transporte exclusivo de carga.

El segundo documento es el más importante de los tres. Consiste en diversas modificaciones a las leyes aeronáuticas anteriores y contempla la eliminación del control económico de la industria y la desaparición gradual del Consejo de Aeronáutica Civil CAB.

El último documento plantea la desregulación de las líneas aéreas en un contexto internacional, es decir, llevar la desregulación de la industria de Estados Unidos al resto del mundo.

## **El Acta de Desregulación de las Aerolíneas.**

### **Objetivo y contenido.**

El Acta de Desregulación de las Aerolíneas (ADA), entró en vigor el 24 de octubre de 1978.

Esta nueva ley consistió básicamente de modificaciones y adiciones al Acta Federal de Aviación de 1958 y al Acta para el desarrollo de los Aeropuertos y las Aerovías de 1970. Puede decirse que es el documento más importante de la industria.

El objetivo de esta ley está contenido en su párrafo inicial "... alentar, desarrollar y lograr un sistema de transportación aérea basado en las fuerzas competitivas del mercado para determinar la calidad, la variedad y el precio de los servicios aéreos".

El ADA se concentra en una desregulación de tipo económico, sin afectar la regulación de factores técnicos.

Los principales aspectos contemplados en esta ley son los siguientes:

1. Reducir la regulación económica de la industria.
2. Terminación gradual del CAB en tres etapas:
  - a) Eliminar el control sobre las rutas a fines de 1981.
  - b) Terminar el control sobre los precios a fines de 1982.
  - c) Desaparición del CAB en 1985.
3. Proteger los servicios aéreos a comunidades pequeñas.
4. Revisión de los subsidios otorgados a las aerolíneas uniendo comunidades pequeñas.
5. Liberalizar la entrada de nuevas empresas tanto a la industria como a los diferentes mercados.
6. Autorización para bajar los precios hasta 50% sin autorización de CAB.

7. Autorización para elevar los precios hasta en 5% cada año en mercados competitivos sin autorización del CAB.
8. Protección a los empleados de aerolíneas en caso de bancarrota provocada por la desregulación, otorgándoles asistencia federal.
9. Posibilidad de fusionarse a algunas compañías previa autorización del CAB.

### **Filosofía de la desregulación.**

La filosofía detrás del ADA está basada en las siguientes premisas:

1. La libre entrada y salida del mercado aumenta la competencia.
  2. El incremento en la competencia conduce a reducciones de precios.
  3. La baja de precios provoca alza de los factores de ocupación.
  4. Factores de ocupación altos se traducen en mayores utilidades.
  5. Las mayores utilidades significan aerolíneas más saludables.
- 
6. Las aerolíneas saludables compran más aviones.
  7. Aumenta la producción de aviones.
  8. Mayor producción es buena para la economía.

Esta premisas aunque siguen una secuencia lógica, no son del todo válidas en la realidad:

1. La libre entrada y salida del mercado no necesariamente significa mayor competencia; puede ser que ya exista un grado considerable de competencia en el mercado y la entrada de nuevas compañías sólo provoca una fragmentación de la competencia.
2. El incremento en la competencia no siempre conduce a reducciones de precios ya que en última instancia, son los costos el principal factor determinante de los precios.

3. Dada la estructura oligopólica del mercado, las líneas aéreas igualan las bajas de precio de sus competidores. Sin embargo, la baja en precios, no siempre provoca mayor demanda. En una situación recesional la demanda como un todo se reduce.

4. Mayores factores de ocupación no garantizan mayores utilidades; todo depende de la relación precio-costos.

### **Resultados.**

Al analizar los efectos de la desregulación, es necesario recordar que ésta forma parte del contexto económico general y, por lo tanto, resulta difícil aislar sus consecuencias, ya sean positivas o negativas.

La promulgación del Acta de Desregulación de 1978 coincidió con una situación económica favorable y sus primeros resultados fueron juzgados como buenos, ya que motivó en virtud de la libertad que otorgaba a las empresas, una expansión formidable de la industria dentro del contexto económico que se tradujo en ganancias financieras.

Posteriormente, la situación económica se deterioró y se combinaron una serie de fenómenos que hicieron difícil distinguir el impacto específico de la desregulación. Esto es, lo que ocurre en la industria de las líneas aéreas no es solamente el resultado de haberla desregulado sino de la situación del contexto económico en general y de la industria en particular, que se enfrenta simultáneamente a problemas derivados de la recesión económica, la inflación, las altas tasas de interés, la baja productividad, la sobrecapacidad, los altos costos de operación (el combustible), los bajos niveles de demanda, etc.

### **Efecto de la desregulación en la aviación internacional.**

Tradicionalmente Estados Unidos siempre ha ejercido una fuerte influencia en el sistema de aerotransporte del mundo, desempeñando el papel de líder en todas las

áreas. De este modo, tanto el Acta de Desregulación de las Aerolíneas como el Acta de Competencia Aérea Internacional pretenden llevar la política "de cielos abiertos" apoyada por este país al resto del mundo.

La desregulación a nivel mundial resulta contraria a los principios del derecho internacional ya que, los países tienen soberanía absoluta sobre su espacio aéreo. Dado que cada uno tiene sus propios reglamentos internos en materia aeronáutica las líneas aéreas extranjeras deben apegarse a los mismos, así como a las libertades del aire reconocidas mundialmente y que abarcan todas las posibilidades de tráfico, desde el derecho de sobrevuelo de un país hasta el de cabotaje.

Por otro lado hay que recordar que, una buena parte de los procedimientos y negociaciones se realizan a través de la IATA, creada en 1945, a la que pertenecen más de 100 aerolíneas de diferentes países del mundo; existen además otros organismos de carácter más regional como la Asociación Internacional del Transporte Aéreo Latinoamericano (AITAL) y la Asociación de Aerolíneas Europeas (AEA).

A nivel individual, las negociaciones entre los países se realizan por medio de convenios bilaterales. En 1946 Estados Unidos y Gran Bretaña firmaron el convenio conocido como Bermuda I, en el que la IATA era designada como la agencia encargada de fijar las tarifas internacionales mismas que quedarían sujetas a la aprobación de ambos gobiernos. El tratado Bermuda I fue tratado posteriormente como el modelo en la realización de convenios aéreos bilaterales entre otros países.

A través de los años, la IATA fue enfrentándose a distintos problemas que se fueron acumulando: que era un cartel, ineffectividad de las negociaciones, conflictos entre las aerolíneas de los países desarrollados y las de aquéllos en vías de desarrollo, y salida de varias compañías de la Asociación, entre otros.

En 1976 Estados Unidos y Gran Bretaña cancelaron el convenio Bermuda I y finalmente, después de un año de negociaciones firmaron en junio de 1977 el

Bermuda II favoreciendo una política más restrictiva reduciendo el papel de la IATA en la fijación de tarifas y poniendo un énfasis mucho mayor en las negociaciones a nivel bilateral.

En un esfuerzo por solucionar sus problemas, la IATA reestructuró su organización liberalizándola mediante la aplicación de tres prácticas:

- a. Participación voluntaria en las Conferencias de Tráfico para la Coordinación de Tarifas.
- b. Participación obligatoria en las actividades de la Asociación Mercantil comprendiendo aspectos técnicos, médicos, jurídicos, de investigación y de finanzas.
- c. Aceptación de terceros en las reuniones para la fijación de tarifas.

En línea con la desregulación, la IATA lanzó una serie de campañas para eliminar regulaciones innecesarias como, por ejemplo, sobre los servicios ofrecidos abordo.

A pesar de estas reformas el CAB presentó ante la IATA una orden de justificación en junio de 1978 señalando que los procedimientos seguidos en las Conferencias de Tráfico no eran de interés público.

El CAB cuestionaba si las aerolíneas estadounidenses deberían seguir gozando de la inmunidad antimonopolio que les autorizaba a participar en dichas competencias para la fijación de tarifas. Así mismo, el CAB preguntaba si las aerolíneas extranjeras volando a Estados Unidos deberían gozar también de esta inmunidad después de haber participado en las conferencias.

La IATA por su parte argumentó que el CAB estaba ignorando las diferencias básicas entre los servicios aéreos domésticos e internacionales y que trataba de imponer la política de libre competencia en el resto del mundo. Así mismo, la IATA declaró que la coordinación multilateral y la estandarización de muchos aspectos de la aviación civil eran necesarios para el sano desarrollo de la industria a nivel mundial, de modo que si el CAB revocaba la inmunidad antimonopolio a las líneas

aéreas americanas estaría en realidad actuando en contra del interés público y no a favor como sostenían en su orden de justificación.

Muchos países se pronunciaron en contra de la postura del CAB, apoyando a la IATA. Las aerolíneas estadounidenses se retiraron de la Asociación con el fin de operar de una manera más consistente con la, política de Estados Unidos, a favor de un mayor grado de competencia. Esto trajo como consecuencia una situación de fijación de precios por medio de convenios bilaterales entre Estados Unidos y los demás países.

Para persuadir a otros países a adoptar los principios de la desregulación Estados Unidos empezó a aplicar una política liberal de asignación de rutas a cambio de tarifas reducidas, liberalización de las operaciones de las compañías ofreciendo vuelos no regulares (charters) y capacidad sin restricciones.

Como respuesta, los miembros de la IATA bajaron sus precios; la baja coincidió con una mejora mundial de la economía internacional y aumentaron rápidamente el tráfico y los ingresos. Sin embargo, después las compañías se enfrentaron a los efectos convergentes de la alza de precios, la recesión, los bajos niveles de tráfico, el desequilibrio de los mercados cambiarios y las políticas normativas dispares, traduciéndose todo esto en pérdidas financieras, las más grandes registradas en los últimos años.

Aunque la posición de Estados Unidos en cuanto a cielos abiertos permanece constante, su política ha cambiado ya que el fuerte énfasis puesto en la obtención de tarifas reducidas le significó problemas diplomáticos con algunos países, por ejemplo con Brasil y Japón país con el que no se ha acordado adoptar un convenio bilateral satisfactorio para ambas después de años de negociaciones. El gobierno



americano reconoce ahora que las acciones tomadas por un país afectan el sistema internacional.

Estados Unidos no puede crear un mercado libre a nivel internacional unilateralmente. Así mismo, los objetivos del acta de 1979 no son del todo alcanzables en cualquier relación bilateral. Es importante recordar que Estados Unidos es un país en el que las aerolíneas son propiedad privada, mientras que en la mayoría de los casos los países cuentan con una sola línea aérea propiedad del gobierno, lo que se ha traducido en subsidios y políticas proteccionistas.

Por lo que se refiere a las compañías de vuelos charter, éstas perdieron gran parte de su atractivo -tarifas reducidas- con la desregulación, lo que puso a todas las compañías en igualdad de circunstancias al igualar los precios ofrecidos por las compañías charter.

La ventaja intrínseca con que cuentan las empresas charter es que trabajan sobre una base de costos fijos mucho menor que las líneas regulares, ya que no tienen sofisticados y caros sistemas de reservaciones, oficinas de boletos y personal excesivo que mantener.

## 1.2 PAPEL DE "TAESA" EN EL SECTOR AERONÁUTICO.

La empresa **TAESA** *Transportes Aéreos Ejecutivos S.A. de C.V.*, es una empresa de servicio, lo que la compromete directamente con los clientes y usuarios para mantener una permanente línea de eficiencia y calidad.

**TAESA** se caracteriza por ser una empresa líder en constante cambio y crecimiento, esta aerolínea es fundada en abril de 1988 en la Ciudad de México, y desde entonces ha llegado a ser una de las organizaciones con mayor crecimiento en nuestro país.

En su origen se contó sólo con dos aviones y un jet, diez empleados y con la experiencia del actual Presidente y Director General: Cap. P.A. Alberto Abed Schekaibán. Su actividad inicial se reducía únicamente a vuelos de contrato tanto en México como en el extranjero (servicio de aviación ejecutiva).

La calidad de los servicios ofrecidos, aunado a una estrategia de precios competitivos, permitió a la naciente empresa inaugurar su primera ruta de itinerario fijo el 16 de febrero de 1991 entre la Cd. de México y Saltillo Coahuila, con éxito casi inmediato, lo que estimuló las expectativas para ampliar este proyecto.

Cabe señalar que **TAESA** es el resultado de la incorporación al mercado del transporte aéreo de nuevas empresas, que ha innovado en la creación de orígenes y destinos de manera regionalizada, misma en la que nunca antes se había incursionado y que ahora ha dado excelentes resultados. Gracias a este esquema la empresa desarrolla una propuesta de tarifas y mezclas tarifarias logrando incorporar un nuevo mercado de un sector de la población que antes nunca había utilizado el transporte por avión e incluso se logró reincorporar a un grupo de la sociedad que había dejado de usar el avión debido a sus altos costos.

Lo anterior ha constituido un importante éxito para la organización, pero también ha significado un importante beneficio para la sociedad mexicana. Porque la competencia tarifaria y de servicios han hecho más accesible a la población en general el uso de la transportación aérea. Por esa razón, después de iniciar con una sola ruta actualmente existen 25 destinos nacionales; 6 en los Estados Unidos, además de la gran cantidad de vuelos Charter que se realizan con regularidad.

Es lógico que para atender a las necesidades y requerimientos de su flota, TAESA cuenta con modernas instalaciones y talleres de mantenimiento autorizados y supervisados por expertas autoridades del ramo (tanto nacionales como extranjeras), y examinadas regularmente por inspectores en materia aeronáutica de los países a los que vuela TAESA, así como de los fabricantes de los aviones y motores. Todas y cada una de sus aeronaves, pilotos, sobrecargos y técnicos en mantenimiento, cuentan con licencias expedidas por la Dirección General de Aeronáutica Civil, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

TAESA tiene en su haber el que organismos tanto oficiales como privados y aerolíneas han confiado el cuidado y mantenimiento de sus aeronaves mereciendo el reconocimiento de algunas instituciones tanto nacionales como extranjeras.

TAESA cuenta con empleados y ejecutivos que en promedio poseen una antigüedad de 15 años obtenidos en otras aerolíneas y diversos campos de la industria turística.

Desde el inicio de operaciones en el renglón de aviación comercial y charter en 1991, se movilizaron por TAESA más de 362,000 pasajeros; ya para 1992 la cifra que se alcanzó fue de 899,045, pero, más favorable resultó el año de 1993 donde se alcanzó la cifra de 2'393,000 personas que se transportaron por esta aerolínea lo que significó un incremento del 643% con respecto al primer año y de un 276% en relación a lo alcanzado en 1992.

El comportamiento anual de las operaciones durante 1989 fue satisfactorio, la línea realizó 568, para 1990 fueron realizadas 7025 operaciones resultando un incremento del 23.6% con respecto al año anterior.

Para 1991 se lograron realizar más de 8500 operaciones, sin embargo, en 1992 la cifra quedó en 1002 operaciones ya que se observó un ligero descenso originado por la recesión mundial que ha impactado a las economías de diferentes países; de las que México no ha quedado al margen. Para el año de 1993 los síntomas de recuperación fueron favorables y se logró un incremento en las operaciones con la cifra de 8355 representando un 4.4% con respecto al año anterior.

Para el cumplimiento de sus funciones, el personal de TAESA (oficinas generales) se encuentra ubicado en: Zona de hangares "C" No. 27 Col. Aviación General, México, D.F., C.P. 15620.

Además de contar con otras oficinas en:

- "Aeropuerto" (ventas, boletos, reservaciones, documentación de pasajeros, equipaje, etc.);
- Oficinas, ventas y boletos "Reforma";
- Oficinas, boletos, "Sheraton";
- Oficinas, boletos, "Satélite";
- Oficinas, boletos, "Plaza Inn";
- 18 oficinas DHL en la Ciudad de México;
- 48 oficinas DHL en la República Mexicana

Además de 25 estaciones que cuentan con oficinas centrales y aeropuerto en las ciudades de: Acapulco, Bajío, Cancún, Chetumal, Chihuahua, Ciudad Juárez, Durango, Lagos de Moreno, Ciudad Obregón, Culiacán, Guadalajara, Hermosillo, Mazatlán, Mexicali, Monterrey, Mérida, Morelia, Puerto Vallarta, Saltillo, Tapachula, Tijuana, Zacatecas, Zihuatanejo, Aguascalientes y México.

El objetivo que persigue **TAESA** es el de proporcionar el mejor servicio al menor costo posible.

### **1.2.1 Plan de flota.**

El plan de flota de **TAESA** se encuentra relacionado con el crecimiento de su oferta asientos-kilómetro aunque de manera adicional al uso permanente de la tecnología más actualizada y segura disponible en la industria. Por esto la estrategia de adquisición de equipos se dirigió a la compra de equipos boeing 737 con preferencia y con mayor mesura la incorporación de aviones 757 y 787.

### **1.2.2 Fuente de empleo.**

**TAESA** actualmente emplea a más de 3000 trabajadores, plantilla que ha ido creciendo en función del desarrollo de sus operaciones, y de la oferta de los servicios.

### **1.2.3 Servicios ofrecidos.**

#### **Línea aérea ejecutiva y helicópteros.**

Sirve básicamente a empresas y directivos que por su importancia demandan un servicio especial y personalizado en los jets corporativos que opera **TAESA**.

Además cuenta con comisariato, suministro de combustible y mantenimiento de aviones propios y en administración de terceros.

#### **Vuelos charter.**

Son vuelos contratados por personas y operadores terrestres de cualquier ciudad de México o el mundo, en destinos de vuelos regulares y las ciudades europeas de Colonia, Viena, París, Argentina, el Caribe, República Dominicana, por mencionar algunas, e independientemente del sin número de vuelos realizados entre algunas ciudades canadienses y norteamericanas a los destinos turísticos de nuestro país.

Esta área es una de las más importantes dentro de TAESA. Sus orígenes están también en 1991, cuando se emprendía la incursión de TAESA en las diferentes ramas de la industria del transporte aéreo.

Al iniciar las operaciones en el manejo de vuelos de fletamiento, se transportaron cerca de 230,000 pasajeros. Para 1992 se incrementó el 22% de pasajeros respecto al año anterior. En 1993 se realizó un intenso trabajo de promoción de la línea que permitió un incremento del 61% en relación a 1992, para 1994 se esperaba mover a más de 900,000 pasajeros.

En noviembre de 1993 se establece una alianza con Dominicana de Aviación, lo que significó un nuevo nicho de mercado y la utilización de aeronaves mexicanas con tripulación mexicana.

### **Carga.**

Estos vuelos son el resultado de la diversificación para el aprovechamiento de los recursos con que cuenta TAESA que ha abarcado todo lo compatible con el transporte aéreo.

Esta división transporta, ya sea a través de los vuelos regulares o bien, a través de los contratados especialmente, los artículos que por su naturaleza requieren de un rápido medio de transporte.

Actualmente mantiene el servicio permanente de carga con las líneas de mensajería DHL, Aeroflash y Correspondencia Bancaria.

Esta división se incorporó como una actividad estratégica a partir del primer semestre de 1991.

En el transporte de carga se han logrado buenos resultados, muchos de ellos en torno a la transportación de valores, donde se ha obtenido una importante experiencia y prestigio. A ello se ha sumado la transportación de paquetería mediante la contratación de este servicio por empresas que se dedican a este ramo, como las mencionadas.

En este renglón se ha encontrado la posibilidad de un mercado creciente con un buen futuro, aunque cabe aclarar que no es fácil, ya que su rentabilidad es compleja, pero, no obstante en 1993 se lograron cifras en el movimiento de carga muy significativas, baste mencionar que en el segundo semestre del año se logró un incremento del 290% respecto al primero.

Para 1994 la tendencia fue buena respecto al año anterior se logró un 244% de diferencia positiva, ante los datos ya mencionados el mercado del transporte de carga se muestra atractivo para seguir desarrollando planes de crecimiento.

#### **Aviación comercial general.**

Cubre rutas fijas de transporte de pasajeros en itinerario a lo largo y ancho, de frontera a frontera del territorio nacional y hacia los Estados Unidos.

Además cuenta con una moderna flota aérea, conformada por:

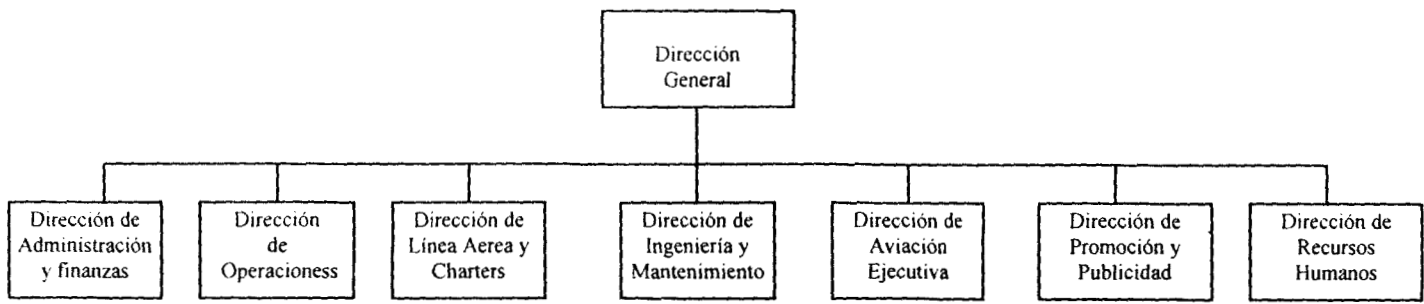
#### **Ambulancia aérea.**

Fue creada con miras a resolver contingencias imprevistas y que requiere el rápido traslado aéreo de pacientes que necesitan atención médica urgente, para lo cual, las aeronaves destinadas a este propósito, están debidamente equipadas, lo que les ha permitido prestar ayuda segura rápida y eficaz cuando se requiere,

### 1.2.4 Organigrama.

La empresa cuenta con una organización estructurada en la medida exacta a las necesidades actuales. El Organigrama General, está encabezado por la Dirección General, que a su vez se apoya en siete direcciones, para el manejo y operación de todo el sistema.

#### Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. de C.V.



#### Administración y finanzas.

Tiene el control financiero y administrativo de la empresa, entre las funciones de esta Dirección están las de contraloría, ingresos aprovisionamientos (compras), servicios corporativos, sistemas de crédito y cobranza, almacén e informática.

#### Operaciones.

Esta Dirección se encarga del control de operaciones gestionando los vuelos que la empresa efectúa en el área comercial.



### **Línea aérea y charters.**

Tiene a su cargo el control, y operación de los vuelos contratados por personas y operadores terrestres a cualquier ciudad de la República Mexicana o del mundo. Con el apoyo de la división de mercadotecnia, esta Dirección desarrolla y analiza el comportamiento de estaciones, servicio a bordo y planes de expansión en carga aérea.

### **Ingeniería y mantenimiento.**

Esta área se encarga de una de las acciones más importantes de la empresa. El mantenimiento de la flota que es de vital cuidado. El mantenimiento, la ingeniería, la seguridad y la auditoría técnica, como resultado de todas las acciones de esta Dirección, permiten que sea posible ofrecer a los clientes vuelos confiables y seguros.

### **Aviación ejecutiva.**

Es la encargada de la operación de la flota ejecutiva, que controlan todas y cada una de las operaciones en el menor tiempo y con la calidad que los pasajeros exigen de un servicio de primera.

### **Promoción y publicidad.**

Vocero comercial de la empresa, proyecta, difunde y mide los resultados de los compañeros de la empresa, produce los riesgos de publicidad, cuida la edición de las revistas, contrata medios y agencias de publicidad o producción, propone y establece políticas de promoción y ventas.

### **Recursos humanos.**

Es el departamento de servicio que proporciona información sobre las políticas, prestaciones, deberes y derechos del trabajador en la empresa, así como el reclutamiento y la selección de personal idóneo para ocupar puestos específicos. La capacitación y el desarrollo del personal son también coordinados por esta área. Un ejemplo de lo anterior es la existencia de distintos tipos de programas para el

desarrollo del personal, entre los que se encuentra un Programa de Evaluación del Desempeño (Anexo 1) propuesto por la empresa, cuyo objetivo central es revisar periódicamente la manera en que cada empleado desempeña las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto y a partir de ello formular planes de acción para desarrollar su capacidad y conocimientos.

### **1.2.5 Alimentos Aéreos Especializados (AAESA).**

Es una empresa filial de TAESA, fue constituida en México, D.F., el día 10. de agosto de 1989. Dedicada a la elaboración de compra-venta, importación y comercialización de todo tipo de alimentos y derivados, la prestación o contratación de asesoría y servicios profesionales relacionados con la rama alimenticia; integrando el servicio de comisariato con el abastecimiento de vuelos para la atención los pasajeros a bordo de los aviones de TAESA y de terceros. AAESA cuenta con cuatro centros de comisariato ubicados en México, Toluca, Cancún y Tijuana.

AAESA proporciona los siguientes servicios:

#### **Servicios ejecutivos.**

Los servicios ejecutivos de comisariato que se ofrecen se preparan a solicitud de nuestros clientes, considerando el menú seleccionado por orden individual, empacados y presentados en relación al servicio a bordo.

El balance alimenticio, la presentación y la calidad de los productos utilizados en cada menú, permiten el desarrollar especialidades internacionales y tradicionales de la cocina mexicana.

#### **Servicios comerciales.**

Los servicios comerciales de comisariato se ofrecen indistintamente para vuelos de itinerario y de contrato conocidos como charters, dichos servicios se asignan en base al horario, tiempo de vuelo y facilidades de a bordo de los aviones.

La presentación normal del servicio es individual en charola o caja, integrado por todos los componentes normales de un menú, que siempre se acompañará con el servicio de bebidas apropiadas al tipo de alimento.

Los alimentos y bebidas que se incluyen como cortesía a los pasajeros a bordo, son normalmente diseñados y preparados combinando proporciones de alta calidad nutritiva con la variedad de rotación de menús, estimulando la constante creatividad del servicio mediante el análisis de consumo y agrado.

La producción de suministro del servicio, tiene su particular especialidad dada la conservación requerida y el espacio disponible a bordo, que protege sus propiedades y presentación.

#### **Servicios especiales.**

Coadyuvando al servicio a bordo de las aerolíneas, distinguimos claramente que existen facilidades relacionadas con el suministro de materiales adicionales, buscando la productividad y economía en este medio, como en el manejo de licores, artículos de confort y entretenimiento para pasajeros.

Asimismo la preparación de alimentos especiales como platos dietéticos, infantiles, vegetarianos y sin sal; permite asegurar la satisfacción del cliente que lo requiere.

Finalmente, el diseño y realización de detalles significativos son producto del interés y comunicación permanente que se desarrollan para elevar la calidad y especialidad que ofrecen buscando la mejora continua hacia la excelencia.

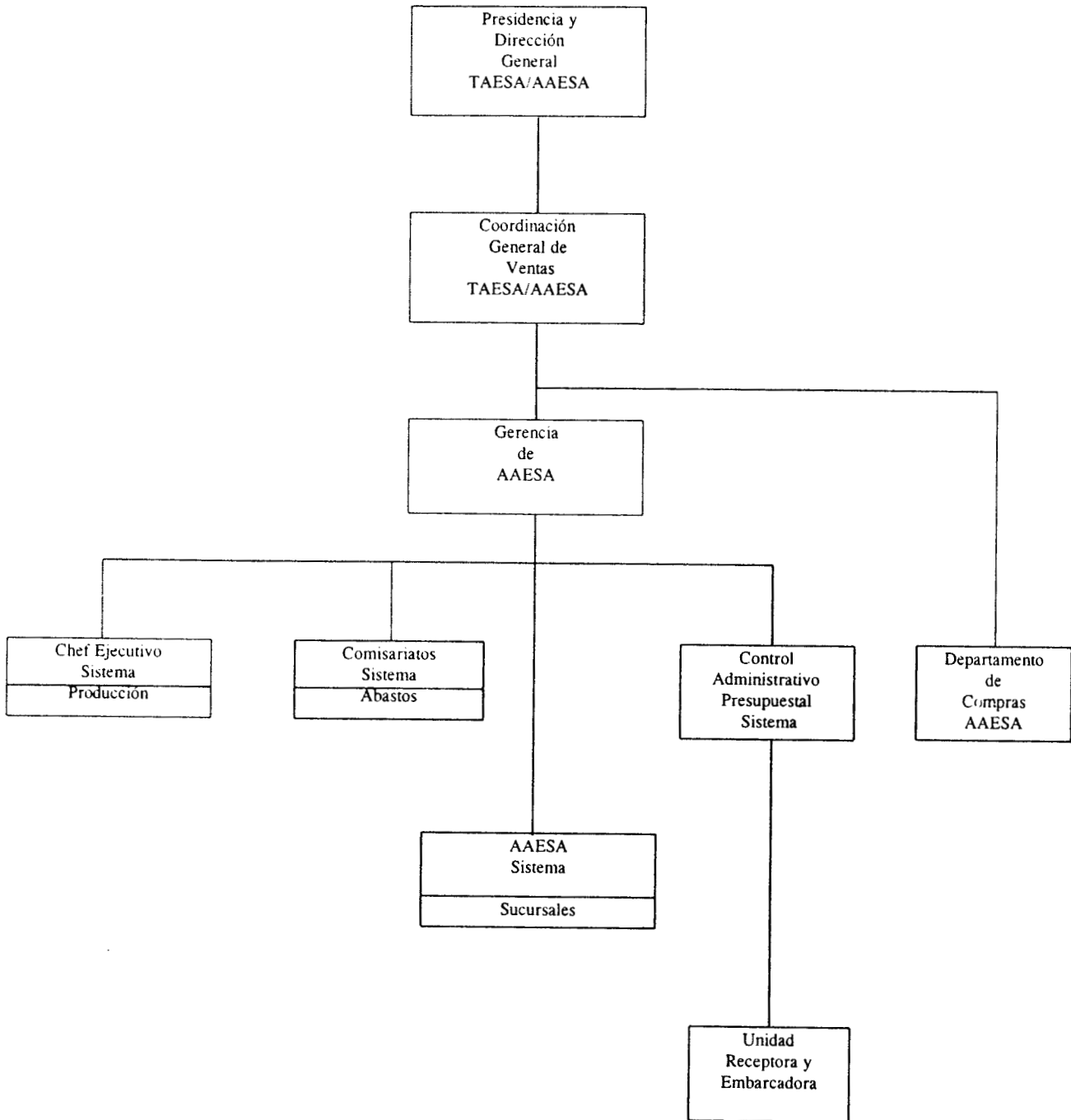
#### **Servicios industriales.**

Como consecuencia de la estructura y recursos disponibles para la producción de servicios aéreos, se cuenta con los equipos y utensilios para apoyar servicio de Banquete, Bufetes y Comedores.

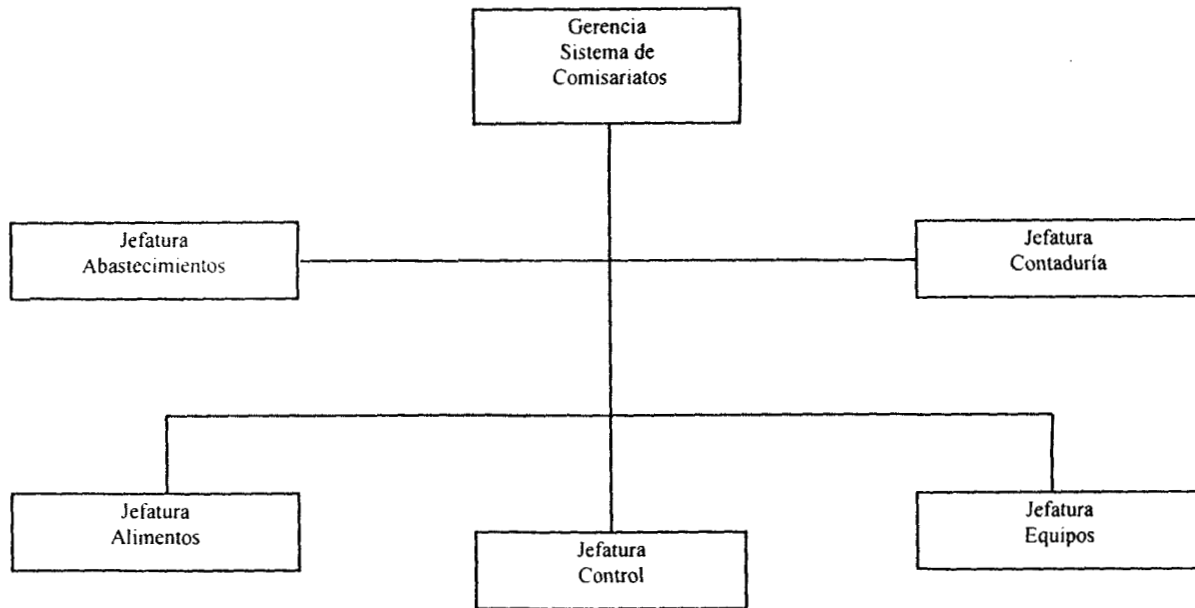
El suministro de alimentos y bebidas para eventos, generalmente se encuentra orientado a la producción de menús balanceados, además de buscar la mayor economía que conlleva la organización de celebraciones.

Así de igual manera que con *AAESA*, **TAESA** cuenta con otra filial, el *GRUPO MÉXICO 2000*, importante empresa cuya función principal se centra en todo lo relacionado con la construcción y remodelación de las instalaciones de la aerolínea.

# Alimentos Aéreos Especializados, AAESA

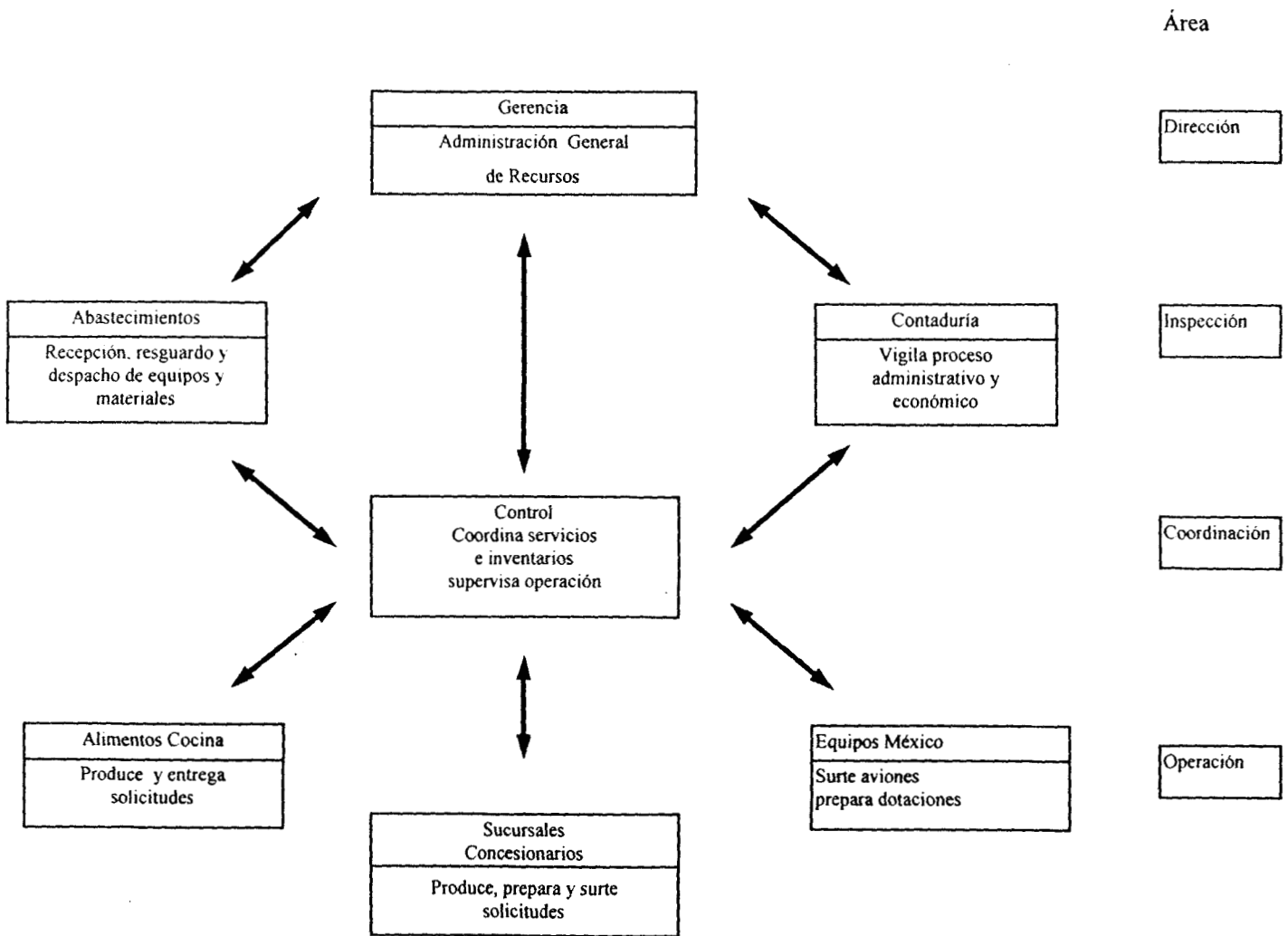


## Sistema de Comisariatos



# Sistema de Comisariatos

## Proceso de Funciones Generales



TAESA -- AAESA.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y OBJETIVOS.

SERVICIOS DE COMISARIATO.

AREA	FUNCIONES	OBJETIVOS
GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración general de los recursos asignados.</li> <li>- Dirección y coordinación de la operación de los servicios a pasajeros a bordo.</li> <li>- Inspección y control de bienes y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr la calidad y productividad de los servicios a nivel sistema.</li> </ul>
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de servicios a pasajeros.</li> <li>- Coordinación de servicios e inventarios asignados (ver Anexo 2)</li> <li>- Supervisión de la operación a nivel sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr eficiencia y eficacia en la operación de la Base, Sucursales y Concesionarios.</li> </ul>
CONTADURIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de facturación , sistema y emisión de remisiones AAESA.</li> <li>- Control de ingresos y gastos (ventas a bordo).</li> <li>- Publicación del Manual de Administración y Operación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener el equilibrio económico de los servicios y seguimiento de procedimientos establecidos.</li> </ul>
ABASTECIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de recepción, resguardo y despacho de equipos, materiales y mercancía.</li> <li>- Control de costos de compra e inventarios de almacén.</li> <li>- Análisis e introducción de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener estricto control de la mercancía y productos bajo su control.</li> </ul>
ALIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de menús y ciclos.</li> <li>- Producción y entrega de alimentos y artículos complementarios.</li> <li>- Generar solicitud de materia prima (perecederos) (ver Anexo 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener óptima presentación y calidad de alimentos.</li> </ul>
EQUIPOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y preparación de dotaciones por vuelo.</li> <li>- Surtir alimentos, equipos y materiales a los vuelos y áreas operativas (Base, Sucursales y Concesionarios).</li> <li>- Recuperación y rehabilitación de equipos y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar el acomodo y consumo de dotaciones a bordo, así como el aprovisionamiento y recepción de vuelos.</li> </ul>



## CAPITULO 2 EVALUACIÓN EX-POST

### 2.1 EL SECTOR Y TAESA EN CIFRAS.

A continuación se muestran algunos datos que ilustran el desarrollo de TAESA de 1989 a 1994, así como el desarrollo de otras aerolíneas troncales.

#### *2.1.1 EMPRESAS NACIONALES EN SERVICIO REGULAR 1989-1994*

##### TOTAL DE PASAJEROS TRANSPORTADOS

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
TRONCALES	13,095	14,872	16,163	17,452	17,482	20,585
REGIONALES	605	746	822	1,179	1,465	1,768
<b>TOTALES</b>	<b>13,700</b>	<b>15,680</b>	<b>16,985</b>	<b>18,631</b>	<b>18,947</b>	<b>22,535</b>

TABLA 1.1

##### TOTAL DE PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALIFORNIA	408	500	822	883	910	944
AEROMÉXICO	4,349	5,477	6,225	7,060	7,269	8,379
MEXICANA	8,338	8,877	8,710	8,063	6,985	7,393
AVIACSA		18	203	347	401	488
S.A.R.O.			76	302	465	782
T.A.E.S.A.			127	797	1,452	2,599
<b>TOTALES</b>	<b>13,095</b>	<b>14,872</b>	<b>16,163</b>	<b>17,452</b>	<b>17,482</b>	<b>20,585</b>

TABLA 1.2

**PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES  
EN SERVICIO NACIONAL**

-MILES-

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCA-LIFORNIA	368	369	587	699	768	790
AERO-MÉXICO	3,790	4,540	4,993	5,752	5,953	7,029
MEXICANA	5,436	5,777	6,145	5,358	4,747	5,274
AVIACSA		18	203	341	398	488
S.A.R.O.			76	302	465	782
T.A.E.S.A.			104	720	1,267	2,400
<b>TOTALES</b>	<b>9,606</b>	<b>10,704</b>	<b>12,108</b>	<b>13,172</b>	<b>13,598</b>	<b>16,763</b>

TABLA 1.3

**FACTOR DE OCUPACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES**

-%-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCA-LIFORNIA	32.0	33.0	57.9	51.8	56.8	56.2
AERO-MÉXICO	70.9	66.0	59.1	57.1	60.3	56.2
MEXICANA	67.3	68.0	65.1	57.3	58.3	61.5
AVIACSA			43.4	48.9	37.4	48.6
S.A.R.O.			28.1	47.0	55.8	57.2
T.A.E.S.A.			39.9	43.0	56.8	59.1

TABLA 1.4

**TOTAL CARGA TRANSPORTADA**  
-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
TRONCALES	80,220	93,372	105,461	107,374	98,775	88,462
REGIONALES		1,454	635	844	740	1,316
EXCLUSIVA DE CARGA				2,234	6,753	13,208
<b>TOTALES</b>	<b>80,220</b>	<b>94,826</b>	<b>106,096</b>	<b>110,268</b>	<b>106,268</b>	<b>102,986</b>

TABLA 1.5

**TOTAL DE CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES**  
-TONELADAS-

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO	5,568	14,703	29,591	38,409	43,845	33,563
MEXICANA	74,652	78,669	74,328	66,413	53,626	45,146
AVIACSA				206	102	51
S.A.R.O.			44	346	1,202	1,388
T.A.E.S.A.			1,498			8,314
<b>TOTALES</b>	<b>80,220</b>	<b>96,372</b>	<b>105,461</b>	<b>107,374</b>	<b>98,775</b>	<b>88,462</b>

TABLA 1.6

**CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES  
EN SERVICIO NACIONAL  
-TONELADAS-**

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO	5,295	11,581	20,884	28,185	33,188	24,297
MEXICANA	47,954	94,844	48,214	48,707	38,707	34,587
AVIACSA				206	102	51
S.A.R.O.			44	346	1,202	1,388
T.A.E.S.A.			1,314			8,114
<b>TOTALES</b>	<b>53,249</b>	<b>61,425</b>	<b>70,456</b>	<b>77,444</b>	<b>73,199</b>	<b>68,437</b>

TABLA 1.7

**2.1.2 EMPRESAS NACIONALES Y EXTRANJERAS EN SERVICIO NACIONAL  
EN OPERACIÓN REGULAR 1989-1994**

**TOTAL DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN SERVICIO NACIONAL  
-MILES-**

LÍNEAS AÉREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
NACIONALES	3,506	4,180	4,093	4,351	3,975	3,959
EXTRANJERAS	4,843	4,831	5,480	5,791	6,205	6,778
<b>TOTALES</b>	<b>8,349</b>	<b>9,011</b>	<b>9,573</b>	<b>10,142</b>	<b>10,180</b>	<b>10,737</b>

TABLA 2.1

**PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES EN SERVICIO INTERNACIONAL**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALIFORNIA	28	131	235	184	142	154
AEROMÉXICO	559	937	1,232	1,308	1,316	1,350
MEXICANA	2,902	3,100	2,565	2,705	2,238	2,119
AVIACSA				6	3	
T.A.E.S.A.			23	77	185	199
<b>TOTALES</b>	<b>3,489</b>	<b>4,168</b>	<b>4,055</b>	<b>4,280</b>	<b>3,884</b>	<b>3,822</b>

TABLA 2.2

**TOTAL CARGA TRANSPORTADA EN SERVICIO INTERNACIONAL**

-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
NACIONALES	26,971	31,971	35,032	29,977	25,622	20,061
EXTRANJERAS	78,519	69,149	71,989	92,284	120,177	134,166
EXCLUSIVA DE CARGA				2,234	6,753	12,823
<b>TOTALES</b>	<b>105,490</b>	<b>101,120</b>	<b>107,021</b>	<b>124,495</b>	<b>152,552</b>	<b>167,050</b>

TABLA 2.3

**CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES EN SERVICIO INTERNACIONAL**

-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO	273	3,122	8,707	10,224	10,657	9,266
MEXICANA	26,648	28,825	26,114	19,706	14,919	10,559
AVIACSA					0.3	
T.A.E.S.A.			184			200
<b>TOTALES</b>	<b>26,971</b>	<b>31,947</b>	<b>35,005</b>	<b>29,930</b>	<b>25,576</b>	<b>20,025</b>

TABLA 2.4

**2.1.3.- DISTRIBUCION DEL TRAFICO INTERNACIONAL**

**PASAJEROS TRANSPORTADOS POR REGIONES EN  
OPERACIÓN REGULAR**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS DE	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ESTADOS UNIDOS	7,163	7,948	8,941	8,862	8,710	9,197
CENTROAME- RICA Y EL CARIBE	353	337	308	394	417	415
SUDAMÉRICA	165	167	195	213	267	279
EUROPA	373	382	428	527	636	708
ASIA	16	18	19	19	24	24
CANADÁ	65	64	61	63	79	84
<b>TOTALES</b>	<b>8,134</b>	<b>8,916</b>	<b>9,502</b>	<b>10,079</b>	<b>10,134</b>	<b>10,708</b>

TABLA 3.1

**PASAJEROS TRANSPORTADOS EN OPERACIÓN REGULAR  
A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALI- FORNIA	28	131	235	184	142	154
AERO- MÉXICO	409	858	1,143	1,192	1,190	1,196
MEXICANA	2,650	2,884	2,401	2,473	2,043	1,958
T.A.E.S.A.			24	77	185	200
<b>TOTALES</b>	<b>3,087</b>	<b>3,873</b>	<b>3,803</b>	<b>3,926</b>	<b>3,560</b>	<b>3,508</b>

TABLA 3.2

**PASAJEROS TRANSPORTADOS EN OPERACIÓN REGULAR  
A CENTROAMERICA Y EL CARIBE**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO				4		
MEXICANA	160	160	129	162	140	128
AVIACSA				6	3	6
<b>TOTALES</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>129</b>	<b>172</b>	<b>143</b>	<b>134</b>

TABLA 3.3

**PASAJEROS TRANSPORTADOS EN OPERACIÓN REGULAR  
A SUDAMÉRICA**

-MILES-

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO-MÉXICO						4
MEXICANA				14	22	24
TOTALES				14	22	28

TABLA 3.4

**PASAJEROS TRANSPORTADOS EN OPERACIÓN REGULAR  
A EUROPA**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO-MÉXICO	26	41	52	106	111	130

TABLA 3.5



2.1.4 EMPRESAS NACIONALES DE SERVICIO DE FLETAMIENTO

PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALI- FORNIA					1	
AERO- MÉXICO	12	17	26	117	360	157
MEXICANA	21	24	46	113	65	2
AVIACSA					23	6
S.A.R.O.					52	15
T.A.E.S.A.			279	651	333	352
<b>TOTALES</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>351</b>	<b>881</b>	<b>834</b>	<b>532</b>

TABLA 4.1

PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES  
EN SERVICIO NACIONAL

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALI- FORNIA					1	
AERO- MÉXICO	8	15	23	47	53	39
MEXICANA	2	7	26	41	12	1
AVIACSA					23	6
S.A.R.O.					23	15
T.A.E.S.A.			158	267	50	28
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>207</b>	<b>355</b>	<b>162</b>	<b>89</b>

TABLA 4.2

**PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EMPRESAS NACIONALES  
EN SERVICIO INTERNACIONAL**

-MILES-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO	4	2	3	70	307	118
MEXICANA	19	17	20	72	53	1
S.A.R.O.					29	
T.A.E.S.A.			121	384	283	324
<b>TOTALES</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>144</b>	<b>526</b>	<b>672</b>	<b>443</b>

TABLA 4.3

**TOTAL CARGA TRANSPORTADA**

-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS	1989	1990	1991	1992	1993	1994
NACIONALES			826	410	524	11,855
EXTRANJERAS			1,774	4,602	22,555	32,629
<b>TOTALES</b>			<b>2,600</b>	<b>5,012</b>	<b>23,079</b>	<b>44,484</b>

TABLA 4.4

**TOTAL CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES**  
-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO			57	53	102	92
MEXICANA			87	225	53	2
T.A.E.S.A.			682	132	100	5,583
<b>TOTALES</b>			826	410	255	5,677

TABLA 4.5

**CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES**  
**EN SERVICIO NACIONAL**  
-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO			52	32	41	20
MEXICANA			48	114	32	
T.A.E.S.A.			393	76	100	431
<b>TOTALES</b>			493	222	379	451

TABLA 4.6

**CARGA TRANSPORTADA POR EMPRESAS NACIONALES  
EN SERVICIO INTERNACIONAL**

-TONELADAS-

LÍNEAS AÉREAS TRONCALES	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AERO- MÉXICO			5	21	61	72
MEXICANA			39	111	21	2
T.A.E.S.A.			289	56		5,152
<b>TOTALES</b>			333	188	82	5,226

TABLA 4.7

*2.1.5.- PARQUE AERONÁUTICO 1989-1994*

**EQUIPO DE VUELO DE LAS LÍNEAS TRONCALES**

EMPRESA	EQUIPO	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALI- FORNIA							
	DC-9-15	4	9	10	10	10	11
<b>TOTALES</b>		4	9	10	10	10	11

AERO- MÉXICO							
	DC-9-30				3	3	3
	DC-9-32	16	15	15	15	15	15
	DC-10-15	2	2	2	2	2	2
	DC-10-30	4	4	4	4	4	1
	MD-80					1	
	MD-82	8	10	10	12	11	12
	MD-83				3	3	3
	MD-87					2	2
	MD-88	3	8	10	10	10	10
	BOEING 757-208					2	6
	BOEING 767-200			2	1		
	BOEING 767-284				2	2	
	BOEING 767-300			2	2	2	2
<b>TOTALES</b>		33	39	45	54	57	56

<b>MEXICANA</b>							
	BOEING 727-200	38	44	44	43	27	26
	DC-10-10	1	1	1	1	1	
	DC-10-15	5	5	5	5	3	3
	AIRBUS A320			8	14	16	14
	FOKKER-100					10	10
<b>TOTALES</b>		44	50	58	63	57	53

<b>AVIACSA</b>							
	BAE 146-200		2	3			
	FOKKER-100				4	4	4
	BOEING 727-100						2
<b>TOTALES</b>			2	3	4	4	6

EMPRESA	EQUIPO	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>S.A.R.O.</b>							
	BA-1-I				1		
	BAC-1-II			1			
	BOEING 727-200				1	4	4
	BOEING 737-100			3	3	3	3
	BOEING 737-200					2	1
	DC-9-31					1	2
<b>TOTALES</b>				4	5	10	10

T.A.E.S.A.							
	BOEING 727-100			8	10	3	5
	BOEING 727-200						1
	BOEING 737-200					3	2
	BOEING 737-300			1	2	9	12
	BOEING 737-400				1		
	BOEING 737-500				4	3	5
	BOEING 757-200			1	3	5	5
	BOEING 767-300				1	1	1
	MD-87				2		
	ATR-42					2	
<b>TOTALES</b>				10	23	26	31
<b>TOTAL DE PARQUE</b>		81	100	130	159	164	167

TABLA 5.1

ASIENTOS OFRECIDOS DE LAS LÍNEAS AÉREAS TRONCALES

EMPRESA	1989	1990	1991	1992	1993	1994
AEROCALIFORNIA	340	365	850	850	850	913
AEROMÉXICO	4,877	5,696	6,876	7,941	8,433	8,025
MEXICANA	7,956	8,801	10,001	10,492	8,894	8,103
AVIACSA		200	300	432	432	668
S.A.R.O.			464	564	1,284	1,260
T.A.E.S.A.			1,618	3,526	3,914	4,790
TOTALES	13,173	15,462	20,019	23,805	23,807	23,759

TABLA 5.2

TRAFICO 1994

PAIS AEROLINEA	Km RECORRIDOS	SALIDAS DE AVIÓN	HRS DE VUELO	PASAJERO TRANSP.	TON CGA. TRANSP.	PASAJEROS-Km	ASIENTOS - Km DISP	COEFCG A DE PASA	TON Km. EFECT	TON-Km DISP	COEFCGA DE PESO
TAESA	CIENTOS	UNIDS.	UNIDS.	UNIDS.	UNIDS.	CIENTOS	CIENTOS	%	CIENTOS	CIENTOS	%
V REG DE PAGO INTERNA	6,686	3,368	8,909	201,728	410	410,898	869,190	50	51,167	110,735	46
V REG DE PAGO DOMEST	39,359	41,856	55,065	2,447,417	12,311	3,253,070	5,257,053	62	378,708	813,880	47
V NO REG DE PAGO INTERN	12,668	5,471	16,339	524,794	63	1,785,300	2,388,696	75	160,840	209,800	77
V NO REG DE PAGO DOMEST	392	583	595	28,435	11	13,410	17,979	75	1,220	4,860	25
TOTALES	59,105	51,278	80,908	3,202,374	12,795	5,486,678	8,532,918	64	591,935	1,139,275	52

TABLA 5.3

\* Anexamos relación de vuelos de itinerario para el mes de abril de 1996 (ver Anexo 4)

## 2.2 DESARROLLO DEL SECTOR.

A continuación se muestran una serie de notas periodísticas que reflejan aspectos del funcionamiento del sector del aerotransporte en México.

En la nota titulada "*Aerolíneas regionales y troncales de México*" se hace referencia a que "Después de la severa crisis económica que sufriera México durante la década de los 80's, a raíz de la cual la aviación comercial se vio frenada en su desarrollo las empresas aéreas más grandes han sufrido estragos en sus economías, por la fuerte carga de decisiones políticas que influyen su adecuado crecimiento, acorde con el de otros países similares o incluso más desarrollados, y en términos generales, de acuerdo al crecimiento promedio de la aviación comercial en el mundo.

Durante ese mismo periodo, la aviación comercial regional prácticamente no existió e imperó una política "de cielos cerrados", los vuelos charter o de fletamiento estuvieron muy restringidos.

En lo referente a la aviación general, también sufrió los impactos de las restricciones económicas, reflejándose en crecimiento nulo por falta de liquidez y la dificultad para adquirir dólares para la compra de refacciones principalmente.

Dentro de ese entorno se desarrolló la actividad aeronáutica nacional, aunada a una serie de huelgas e increíbles demandas por parte de los sindicatos de la industria aérea.

Posteriormente, ya en la década de los 90's la situación comenzó a cambiar en forma por demás severa, dando un vuelco total la política gubernamental retornando las aerolíneas troncales a manos de la iniciativa privada y dándose oportunidad para la implementación de líneas aéreas regionales en toda la nación.

Asimismo, se permitió la autorización de vuelos charter de manera casi ilimitada, implementándose una nueva política de "cielos abiertos", dejando que las fuerzas libres del mercado fijaran las acciones en lo concerniente a la aviación comercial privada..."(6)

En otra nota titulada "*Las aerolíneas regionales se reducen drásticamente*", indica que "... en la última década la aviación en México sufrió de altibajos en cuanto a la participación de líneas aéreas regionales, para 1980 existían más de noventa empresas de este tipo, para el inicio de los años 90's las cifra se ha reducido a 32.

Sin embargo al iniciar el año de 1992 sólo operan regularmente 15 líneas aéreas regionales: Servicios Aéreos S.A., Aeromar, Aerocozumel, Aeromonterrey, Aeromorelos, Sudpacífico, Aerocaribe, Aero Oaxaca, Aviación del Noroeste, Aviacsa, Servicios Leo, Aerolitoral, Transportadora Gane y TAESA.

Con el desplome de la oferta de asientos en los mercados de aviación en México el índice de asientos ocupados cayó hasta un 30% por debajo de lo normal durante este lapso.

No obstante lo anterior en la aviación regional se anuncian ya mejores bases de operación en donde se consideran las diferencias entre los diferentes niveles de aviación, así como los aspectos tarifarios, características de los mercados, tipo y tamaño de cada empresa y su equipo utilizado destinados en el caso de la aviación regional a distancias menores a 400Km por par de ciudades.

Con la apertura de permisos por parte de la Dirección General de Aeronáutica Civil se pretende hacer que esos servicios en las rutas regionales se incrementen, incluso hasta llegar a poblaciones que hasta el momento no han sido atendidas por este servicio" (7)



### **Comportamiento tarifario.**

En nota aparecida en el periódico *Aeropuerto*, bajo el título de "*Amenaza la guerra de tarifas aéreas*", se afirma que "... la desregulación de tarifas aéreas ha provocado cierta anarquía en el mercado del sector, debido a que las empresas charteras han ocupado rutas regulares operadas tradicionalmente por aerolíneas comerciales, ...el presidente del Consejo de Administración de Aeroméxico reconoció que esto se ha suscitado por la falta de comunicación entre las empresas aéreas, situación que se debe ventilar en la Cámara Nacional de Aerotransporte.

... también aseguró que en cualquier momento las líneas comerciales pueden ofrecer determinado número de asientos a precios más económicos que los dispuestos por las charteras.

Asimismo exhortó a las empresas al diálogo, pues de lo contrario podría suscitarse una especie de guerra tarifaria en la cual nadie estaría dispuesto a entrar, ya que consideró que la industria aérea es suficientemente madura para afrontar este tipo de problemas, sobre todo ahora que se cuenta con una política desregularizadora.

Insistió en que el objetivo de las charteras debe enfocarse a la apertura de nuevos destinos aunque, reconoció que esto es difícil para quienes inician operaciones debido a que buscan una pronta estabilidad financiera." (8)

Por otra parte en el periódico antes citado en nota titulada "*De dos no se hace uno*", se menciona que "... se han abierto serias incógnitas en el panorama de la aviación comercial mexicana, sobre todo porque la guerra de tarifas y de rutas parece no estar de acuerdo con la realidad del mercado.

Al desorden que ha provocado la desregulación tarifaria, por un lado, y la política de cielos abiertos por el otro podría sumarse un factor más agresivo que aproveche esas facilidades para introducirse en el mercado ...

Una opción para poner solución a los difíciles problemas por los que se atraviesa es retomar el llamado "Esquema rector del transporte aéreo", que en alguna ocasión se quiso aplicar y que fue borrado por la nueva estrategia de desincorporación de empresas paraestatales.

De todas maneras lo urgente es que se intente poner orden ante la guerra de líneas aéreas que han caído en peligrosísimos niveles de canibalismo". (9)

En otra nota "*A base de tarifas compiten las líneas aéreas de nuestro país*", se menciona que "Las promociones y las bajas tarifas impuestas por las aerolíneas, ya sean regionales o alimentadoras, causan sangría económica, según ejecutivos de ventas de empresas extranjeras que operan en México.

Para cualquier aerolínea la "guerra de tarifas" representa sacrificar ingresos más aún cuando se trata de ganar clientes o usuarios en rutas relativamente nuevas o recién establecidas, tal y como se ha dado el caso con la apertura del mercado en México....

Por su parte empleados de Continental en México subrayaron que la estrategia a seguir por parte de las compañías norteamericanas es la de fincar su expansión en la misma infraestructura, es decir compra reducida de equipos y aviones e incluso cerrada adquisición de nuevos aviones para evitar derramar más ingresos.

Por su parte importantes directivos de aerolíneas nacionales niegan que las bajas tarifas incidan directamente en los ingresos de las compañías por considerar que solamente se ofrecen reducido número de espacios promocionales." (10)

La nota titulada "*Ilógicas son las tarifas de algunas aerolíneas*" dice "Algunas tarifas aéreas continúan siendo ilógicas y esto perjudica obviamente a las aerolíneas, por lo que es necesario cambiar los esquemas de competencia para atraer pasajeros y basar los esfuerzos en mejor servicio más que en bajos precios.

... Eduardo Pizarro Director de Mexicana de Aviación aseguró que no hubo presión por parte de grandes troncales para que castigaran a las empresas charteras.

Dijo que la competencia en el sector está dada y cada una se defiende como puede, al referirse a las inspecciones a que son sujetas las empresas por parte de autoridades de Aeronáutica Civil, sobre la "guerra tarifaria", subrayó que hay operadores que la iniciaron y que a todas luces no son rentables sobre todo considerando que tienen mayores gastos de mantenimiento por carecer de infraestructura propia.

Rechazó hablar de "canibalismo" en la aviación nacional por los bajos precios impuestos en algunas rutas, inferiores incluso en algunos casos que el costo del boleto por autobús.

De todas formas las aerolíneas en general viven momentos difíciles y consideró que ninguna empresa reportará un buen año." (11)

*"No puede hacerse a un lado la 'guerra de tarifas' "*, "Las líneas aéreas no pueden desligarse de participar en "guerras tarifarias", aún cuando no las inicien, al tiempo de señalar lo anterior el Director de United dijo que no tiene caso acusarse unos a otros y lo mejor es trabajar juntos.

La competencia crece y es más dura lo mejor es convencerse de no estar en medio cuando comiencen a ofertarse las bajas tarifas, en México se han tenido una serie de reuniones para analizar el mercado turístico y ver su potencial.

Los próximos meses se tendrá que intensificar las campañas de promoción a nivel mundial y demostrar imágenes de una línea aérea global". (12)

*"Quiebra de aerolíneas"* la nota hace énfasis "Si no se le pone un tope a la guerra de tarifas el crecimiento de pasajeros no podrá ser el esperado para los próximos años, ... el crecimiento no podrá sobrevenir en virtud de que la desregulación de las tarifas aéreas llega a puntos en donde lo único que está creando son problemas serios con las empresas, ... dicha guerra tarifaria está dando problemas a compañías como

Mexicana y Aeroméxico que están en serios problemas financieros a causa de esta situación.

... es necesario que la desregulación siga sólo en términos de rutas y no en tarifas.

La aviación comercial mexicana a raíz de la desregulación que empezó en 1991, se ha visto muy dañada sin embargo no ha sido problema de un solo país sino a nivel mundial, tanto que muchas de las empresas internacionales, durante los últimos años han sufrido graves pérdidas". (13)

*"La guerra de tarifas vuelve a las aerolíneas más competitivas"* indica que "la desregularización de las tarifas aéreas ha incrementado la competitividad en el mercado aéreo de las empresas así lo manifestó el Cap. Alberto Abed Schekaibán, Director General de TAESA luego de precisar que "el que hace mejor su tarea de costos es el que a la larga va a tener más mercado", prosiguió diciendo que esto es benéfico para el país y para la aviación internacional debido a que se amplían las posibilidades al pasajero para tener diferentes opciones de calidad y servicio en todos los ámbitos.

Por otro lado, se informó que TAESA nació bajo un esquema de desregularización del espacio aéreo mexicano el cual compitió con tarifas en un sector del mercado que antes no existía, obviamente que las demás aerolíneas quisieron ocuparse, debido al éxito de TAESA en este sector, pero con una estructura de costos mucho más elevados y de ahí se generó la ya mencionada "guerra de tarifas" ... sin embargo nosotros no iniciamos la guerra de tarifas sino que fueron ellos por tratar de seguir nuestros precios.

Por el momento se puede decir que TAESA es rentable y por consiguiente se van a seguir estableciendo tarifas económicas "que les suceda a las demás empresas es cosa suya" ya que el país tiene su propio mercado y deben dirigir sus esfuerzos a donde les sea más rentable.

Por otro lado TAESA contribuye a la economía nacional ya que está poniendo la transportación aérea al alcance de muchos mexicanos que antes no la tenían, además de la derrama económica que trae el turismo internacional que produce la empresa y los más de tres mil empleados que laboran en ella." (14)

En otra nota titulada "*Sobrevivir reto de la aviación nacional*", se menciona "la aviación mexicana enfrenta desde hace años la peor crisis de su historia. La crisis económica condujo al abandono masivo de rutas, a la disminución de frecuencias, al empequeñecimiento de la flota y la desaparición de aerolíneas.

Por otra parte se ha registrado un importante decremento en las rutas que eran altamente rentables, con la caída de la ocupación de hasta un 50%.

Además las empresas se enfrentan a problemas financieros y de liquidez lo que les hace difícil cubrir los pagos por concepto de arrendamiento de su flota.

Paralelamente a ello se está realizando un reajuste en la flota y una reestructuración en las rutas de itinerario regular, que provoca que se regresen las aeronaves rentadas y se suspendan los vuelos a las rutas altamente rentables.

Estas circunstancias han originado un rápido empequeñecimiento de la flota mexicana la cual en 1993 estaba compuesta por 235 aviones comerciales y en 1994 descendió a 220 se prevé que al finalizar 1995 se habrá reducido a 200 aviones". (15)

*"Desaparecen diez aerolíneas nacionales en los últimos meses"*, "... alrededor de diez empresas de transporte aéreo comerciales y charteras han tenido que desaparecer orilladas por la crisis económica que vive actualmente el sector y el cual ha originado grandes problemas de liquidez para las aerolíneas.

La devaluación del peso frente al dólar ha empeorado esta situación ya que las deudas son deudas en dólares e incluso empresas tan grandes como S.A.R.O. tenderán a desaparecer por no alcanzar a cubrir sus deudas.

Asimismo otro gran problema que enfrenta la aviación nacional es el surgimiento de aerolíneas depredadoras que intentan apropiarse del mercado a toda costa, sin importarles que operen con tarifas por debajo de los costos de operación y lo único que consiguen es pulverizar el mercado ...pulverizar el mercado significa que una aerolínea entra a un destino en horario diferente y a una tarifa más baja a la que inicialmente tenía la empresa ya establecida, comienza a formar hábitos de vuelo diferentes y cuando la nueva aerolínea decide abandonar la ruta porque se da cuenta de que no es viable porque no obtienen ganancias el mercado queda dividido.

Sin embargo, el período de recuperación de la aerolínea inicial es de más de dos meses, lo que se traduce en cuantiosas pérdidas y si no sale rápidamente de ellas tiene que abandonar la ruta también.

Entonces, lo que originalmente se pensaba como un buen negocio, termina por sacar a las aerolíneas de esa ruta y el principal afectado es el pasaje que se queda sin transporte.

Un ejemplo de lo anterior, se puede ver en el destino de Huatulco que tiene un promedio de flujo diario de setenta pasajeros. Este destino, lo atendía Mexicana con un porcentaje de ocupación alto y rentable; sin embargo Aeroméxico y TAESA se interesaron en él, entonces de una oferta de 100 asientos que ofrecía Mexicana para esa ruta, se paso a 350 ofertados por las tres empresas, "pulverizando así el mercado", ya que este no había crecido a más de 70 personas diarias.

Es por ello que tanto TAESA como Aeroméxico decidieron retirarse de este destino y dejar a Mexicana, no obstante perjudicaron tanto a la empresa ya

establecida que en estos mismo momentos está pensando retirarse de la ruta como ellos mismos". (16)

De 1991 a 1995 *"Las pérdidas de las aerolíneas nacionales fueron de 600mdd"*. "Las pérdidas sufridas por las diversas aerolíneas nacionales fueron del orden de 150mmd por año.

Desde que comenzó la guerra de tarifas en el 91, propiciada por la desregulación del espacio aéreo la aviación nacional sufrió un fenómeno contradictorio; por un lado se registró un crecimiento explosivo en cuanto al número de personas que requerían de este servicio y por el otro un gran porcentaje de líneas aéreas surgieron, pero inmediatamente se vieron en problemas financieros y económicos arrastradas por querer competir con las empresas troncales y de mayor tradición en nuestro país.

El panorama que se vislumbra para 1995 es desolador ya que los primeros problemas salieron a la luz y se han registrado por el momento una importante reducción en el número de aviones que integran la flota nacional, con un subsecuente abandono de rutas, despido de personal, disminución del número de vuelos, etc.

Asimismo se ha registrado un importante interés por parte de las autoridades para evitar la quiebra de aerolíneas, la situación financiera de las empresas de aviación seguirá siendo sumamente delicada, a menos que se encuentren socios interesados en intervenir y se adopte una política de tarifas realistas que permitan enfrentar los graves problemas de liquidez de la industria". (17).

*"Alzas: hasta 25% en tarifas"*, "Diversas aerolíneas informaron que debido a los incrementos en la divisa estadounidense se vieron en la necesidad de incrementar las tarifas de avión hasta en un 25% porque la mayor parte de sus gastos de operación se paga en dólares.

Aeroméxico y Mexicana, informaron un aumento en sus precios desde un 3 hasta un 21% en sus destinos a las ciudades más importantes a las que viajan, mientras que sus vuelos a los centros de playa no sufrieron cambios.

... el vocero de Mexicana indicó que estos incrementos fueron necesarios, como consecuencia de la devaluación del peso frente al dólar de hasta un 120%.

Por otra parte el vocero de TAESA reveló que la empresa no ha realizado ajustes en sus tarifas, pero informó que se sostendrá una reunión en la que se analizará el aumento.

Reconoció que todo se ha incrementado por la cotización del dólar y que por tal motivo, se darán nuevos precios, y adelantó que serán más bajos a los de Aeroméxico y Mexicana, porque tratan de no lesionar la economía de los pasajeros".(18)

*"Sin restricción de entrada a aeronaves", "Debido a que el artículo 287 de la Ley Federal de Derechos, legislación tarifaria que establece los derechos a pagar por uso y aprovechamiento, viola el principio de equidad tributaria, el pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación definió tesis jurisprudencial sobre el llamado espacio aéreo congestionado .*

Dicho artículo estableció la obligación de pagar a operadores de aviones el derecho por uso o aprovechamiento del espacio aéreo congestionado, los taxis aéreos locales, nacionales y regionales por cada ocasión que aterricen tendrán que pagar este derecho".(19)



### 2.3 DESEMPEÑO DE TAESA.

En seguida nos valemos de un conjunto de notas periodísticas que tienen como fin proporcionar una somera idea del funcionamiento real de algunos aspectos de la organización de TAESA.

*"TAESA, la nueva competencia de las grandes líneas aéreas"* "Una de las compañías de aviación más importantes por su crecimiento y desarrollo en el medio es TAESA cuenta con más de 200 pilotos y sobrecargos que no forman parte de ningún sindicato y no tienen necesidad real de pertenecer a ninguno ya que cuentan con prestaciones superiores a las que señala la ley pues por ejemplo los dotan de automóvil y ayuda de despensa y todos sus gastos se cargan a una tarjeta de crédito a nombre de TAESA.

En otro aspecto el Lic. Marco Baeza, Gerente de Mercadotecnia nos informó que la empresa trabaja con más de 200 agencias de viajes para la promoción de sus vuelos, lo que ha dado resultados tan satisfactorios que ya cuentan con su propia área de mostradores para la documentación de vuelos.

Actualmente cuenta con servicios de itinerario a Saltillo, Laredo, Nueva York y Cancún principalmente.

Baeza agrega "En la aviación comercial, los parámetros de competitividad son dos: precio y puntualidad y TAESA ofrece precios mucho más accesibles que las grandes compañías, además de cubrir puntualmente sus horarios de vuelo para no afectar al pasajero. También informó que otro de los servicios de la empresa es el de mensajería regular , gracias a la garantía de entrega de paquetes en México y el extranjero".

En otros comentarios informó que TAESA tiene 600 empleados con ocho tipos de servicios: taxis aéreos, jets ejecutivos, arrendamiento y venta de aviones, vuelos charters y de itinerario fijo, servicios de ambulancia, renta de helicópteros y transporte de carga nacional e internacional.

Para esas operaciones tiene una flota de 50 aeronaves. La empresa asegura es autosuficiente pues cuenta con su propio centro de adiestramiento de pilotos, además de su propio servicio de comisariato que también sirven a otras compañías. Asimismo su propio taller de pintura, eléctrico, una sala VIP y servicios secretariales para pasajeros que lo soliciten". (20)

En el año de 1991 en *Revista Aérea* el Cap. Alberto Abed da sus impresiones del desempeño de TAESA hasta ese momento en el artículo titulado "*TAESA de lleno en la pelea de la aviación troncal mexicana*" dice que "TAESA está acorde con la modernidad que reclama la nueva política del Presidente Carlos Salinas de Gortari, gracias a ello existe la aerolínea y también por ello seguimos creciendo no sólo para el bien de la empresa sino de México.

Abed afirma que la línea aérea que dirige se ha metido de lleno en la pelea por el mercado de la aviación troncal mexicana.

Su estructura está formada de 48 jets ejecutivos, así como otros doce aviones 727-100, además de dos modernos BOEING 757 que serán entregados próximamente.

Aclaró que estiman contar para el fin de año con una flota de 65 aeronaves con las cuales movilizarán a unos 800 mil pasajeros y completarán 12 mil horas de carga.

No obstante TAESA es una empresa sólidamente fuerte en lo económico, para la adquisición de nuevos aviones se ha conseguido que el Eximbank financie a la empresa con 50 millones de dólares, el resto será aportado por la arrendadora GPA y por bancos mexicanos de los llamados de primer piso.

También comentó que el crecimiento de esta aerolínea ha sido explosivo y que tan sólo hace un año contaba con 200 empleados, los mismos que contrastan ampliamente con los 725 trabajadores que laboran actualmente.

El capitán Abed continúa diciendo que durante el pasado tianguis turístico de Acapulco firmaron 5 mil vuelos charter para la temporada alta de invierno y verano,

continúa diciendo que cuentan con un gran equipo humano a ellos, les ha inculcado que deben imitar la eficiencia, mostrada por el jefe de la nación mexicana.

Recalca que ha sido difícil entrar en la competencia directa de este mercado lo que llamamos en el ambiente aeronáutico "calentar las rutas" para que sean rentables, esto ha llevado tiempo e inversión pero ha tenido éxito.

Al referirse a la liberación de tarifas aéreas, por parte de las autoridades mexicanas, el director de TAESA comentó: "eso significa seguramente un gran reto para todas las líneas porque nos obliga a ser más competitivos. Pero podría suceder que las dos más grandes y antiguas aerolíneas comerciales de este país, Aeroméxico y Mexicana, aprovecharan la liberación tarifaria para hacer una guerra de precios subterránea, es decir vía descuentos y promociones. Aunque siento que en México se han desarrollado mayores destinos de todo tipo, todos importantes, que han generado pasaje para todas las líneas aéreas que operen en esos lugares.

Las grandes aerolíneas mexicanas podrán subsidiar a rutas que no son rentables, pero nosotros estamos preparados para competir contra esas estrategias".

El Director de TAESA apunta que no obstante que han pasado la fase de aerolínea regional a troncal, esto no quiere decir que la primera no sea importante ya que son necesarias y por ello se firmarán convenios para la movilización de pasaje con varias de esas empresas.

Respecto a la relación con la compañía de mensajería DHL comenta que "la carga la manejamos a través de nuestros jets especiales con capacidad para 20 toneladas o en los que llamamos combi, en los cuales intercalamos 131 pasajeros con el resto de la mercancía.

También hemos aumentado nuestra plataforma, hangares y continuamos preparando a nuestros técnicos, para que continúe dándose el mantenimiento a nuestras aeronaves, dentro de nuestra política de integración". (21)

"Ya está en operación el BOEING 757 de TAESA", desde mediados de 1991 la aerolínea comandada por Alberto Abed "...anunció la llegada de un nuevo avión de alta tecnología, para incorporarlo a su flota, así el lunes 4 de noviembre, Marco Antonio Baeza, Director de Relaciones Públicas de la empresa confirmó la entrega del mencionado equipo en la ciudad de Seattle.

Tuvimos la oportunidad de platicar con el Cap. Eduardo Mac Gregor quien será uno de los primeros pilotos mexicanos en pilotear un BOEING 757. Cabe señalar que antes de la llegada de esta aeronave de TAESA sólo existía el que forma parte de la fuerza aérea mexicana y que es utilizado como avión presidencial.

El primer 757 de TAESA tiene motores Rolls Royce y esta empresa recibirá otro para fines de este año y dos más para fines de 1992. La orden completa es por un total de diez aeronaves de este tipo en su primera fase.

El primero arrendado por la empresa GPA a un plazo de siete años y por un monto de más de 46 mil millones de dólares.

Entre sus planes de expansión se proyecta ampliar ocho destinos actuales apoyados por el nuevo equipo: Zacatecas, Morelia y Tijuana principalmente.

Por lo que respecta a los vuelos charters definitivamente se incrementarán también ya que en el pasado tianguis turístico TAESA firmó 4700 vuelos para noviembre de este año y 6000 vuelos para diciembre.

A través de sus vuelos de fletamiento TAESA captura gran parte del mercado charter de Canadá, Estados Unidos y México.

Asimismo y con la llegada del BOEING 757 TAESA ofrecerá los primeros charters a Europa al firmar con operadores de Bélgica.

El BOEING 757-200 tiene una capacidad de 239 pasajeros que son transportados hasta un total de 7240 Km.

En entrevista realizada al Cap. Alberto Abed dijo que para TAESA la incorporación de un nuevo BOEING 757 a la flota es algo muy importante porque

marca el camino a la superación para lograr incrementar el flujo de pasajeros a un costo menor en muy poco tiempo.

En cuanto a su proyecto para volar a Centro y Sudamérica dijo que están haciendo vuelos charter y de carga y no tienen pensado abrir vuelos regulares de itinerario porque sólo es atractivo los itinerarios de México, deseando ser los mejores en el ámbito troncal".(22)

Según nota aparecida en el periódico *Aeropuerto*, "...pilotos y sobrecargos de TAESA manifestaron su inconformidad por las excesivas jornadas de trabajo que los hacen cubrir sin remuneración económica extra. Esto a consecuencia del apoyo que se le está brindando a la empresa troncal regional Aviación del Noroeste con base en Hermosillo, ya que el 50% de su personal fue liquidado entre el paro de pilotos de esta empresa suscitado el 31 de mayo de 1992, sin embargo esto es temporal dijo el Presidente del Consejo de Administración de TAESA Juan Manuel Vega, y en cuanto termine esta contingencia todo volverá a la normalidad".(23)

En nota aparecida en *Revista Aérea*, en la sección de Noticias de la Industria de la Aviación en América Latina, dice que TAESA "... es la empresa con mayor crecimiento en Latinoamérica, ha vendido más de 100 millones de vuelos charter en el primer trimestre de 1992. El Vicepresidente internacional de la empresa mexicana TAESA anunció en Nueva York que su empresa ha firmado contratos de charter por un valor de más de 100 millones en el primer trimestre de 1992 para vuelos fletados entre los Estados Unidos y Europa y destinos varios en México.

TAESA tiene la flota más joven de América Latina incluyendo un 767-300ER, 737-500, 737-400, 737-300 y 737-200. La aerolínea inauguró vuelos regulares a mediados de 1992 y se ha ganado cerca del 18% del mercado mexicano en menos de un año. Es la empresa de mayor crecimiento con una flota de mayor edad en América Latina". (24)

En artículo aparecido bajo el título de "*Resumen de logros de TAESA en 1993*", se manifiesta que "la principal noticia de 1993 fue la venta de acciones por el Grupo Hermes y que convirtió al Cap. Alberto Abed en accionista mayoritario de TAESA y por ende en su Presidente del Consejo de Administración aparte del puesto de Director General que ya ocupaba.

1993 se caracterizó por ser el año de la consolidación de TAESA . Los destinos actuales aumentaron de 28 en 1992 a 32 en 1993. De las cuales 27 corresponden a ciudades atendidas en la República Mexicana y 5 en los Estados Unidos.

Los pasajeros que utilizaron sus servicios aumentaron de 899,045 en 1992 a 1,080,842 en 1993 logrando un aumento significativo. Los vuelos efectuados durante el año pasado sumaron 90,000 y ningún accidente.

Los factores de ocupación variaron por ruta y por temporada pero de manera global la empresa tuvo una ocupación promedio de 66.5% durante 1993, teniendo las rutas de mayor ocupación. Desde su fundación hasta ahora TAESA cuenta ya con el 27% del mercado doméstico.

Por lo que toca a sus vuelos charter se iniciaron vuelos desde Europa a México, se inició la operación desde Sao Paulo, Brasil a Cancún.

Así mismo la flota creció en un 132% al incorporar un total de 13 nuevos jets BOEING 737-300 y dos BOEING 757-200ER esto es el equivalente de recibir un avión cada 19 días, reiterándola como la más nueva y moderna aerolínea de Latinoamérica.

Durante 1993 sus jets recorrieron diariamente en sus divisiones de línea aérea regular 122 mil Km. En la división charters 490 Km. y los de carga 1300 Km. lo que sumados hacen un monto total de 128,200 Km. diariamente, esto es el equivalente a dar tres vueltas a la tierra por el Ecuador cada 24 hrs. En este año también reafirmo su política de éxito, al ofrecer servicio profesional con tarifas auténticamente competitivas lo que ha producido que cada mes, un promedio de 8000 compatriotas

que nunca antes habían utilizado el avión como medio de transporte regular lo utilicen ahora lo que ha permitido a TAESA terminar 1993 con números negros, concretamente con un 4% de utilidades netas sobre ingresos.

En el campo de la productividad los empleados de TAESA, generan más de 100 pasajeros cada uno.

Cabe aclarar que TAESA no inició la guerra de tarifas sino que fueron sus competidores los que la produjeron, al tratar de emular en un nicho de mercado hasta entonces innovado por ellos, a TAESA le interesa transportar no sólo 4 o 7 millones de mexicanos que hasta ahora han viajado en avión. A TAESA le interesa los 75 millones de habitantes que no lo han hecho logrando así transportar cada día a un número mayor de mexicanos por avión.

Las ventas generadas en 1993 ascienden a más de 315 millones de dólares.

A finales de 1993 implantó un novedoso programa de viajero frecuente por cada 5 boletos comprados, el pasajero recibe uno gratis.

Una de las más grandes satisfacciones es que ahora, la competencia la trate de igualar en lo que en un principio tanto le criticaron".(25)

*"Continúan las investigaciones sobre el accidente del avión de TAESA"* en esta nota se menciona que "a tres semanas de haber ocurrido el accidente aéreo en la ciudad de Washington, donde murieron doce personas, continúan las investigaciones en torno al mismo, manifestó Alberto Abed, Director General de TAESA.

Estas investigaciones las vienen realizando la FAA, NCTB y Aeronáutica Civil.

Respecto a la caja negra, que deben de llevar las aeronaves, Abed explicó que, por sus características, sobre todo por sus pequeñas dimensiones, los taxis aéreos como el que transportaba a las personas que perecieron no la utilizan". (26)

*"Con 220 pasajeros arribó el primer vuelo de TAESA proveniente de Japón", "... el 8 de febrero de 1995 aterrizó en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México el BOEING 757-300 de TAESA proveniente de Japón . Este viaje abre la facilidad de realizar de forma cotidiana vuelos a 27 ciudades en tres continentes.*

Además el Cap. Abed manifestó que con este viaje se inicia un nuevo programa charter y esto le hace sentir muy satisfecho porque tiene un doble significado: el primero es que en materia de aviación los viajes ya son factibles desde México a Japón y de regreso, estos vuelos se efectúan por primera vez en un avión con bandera y tripulación mexicana. En segundo término se amplían los lazos de amistad entre México y Japón que tradicionalmente han unido a los dos países.

Con el inicio de esta serie de vuelos charters que provienen de cinco ciudades japonesas, TAESA reafirma su liderazgo en este tipo de vuelos en toda Latinoamérica.

TAESA usará para estos vuelos sus nuevos jets BOEING 757-200 y el BOEING 767-300ER de la más avanzada tecnología y los cuales realizan una escala técnica en Alaska para el abastecimiento de combustible y el cambio de tripulación.

Cabe hacer notar que estos vuelos vienen a complementar el tráfico que se desplaza por los vuelos regulares de itinerario fijo, y que efectúan las demás líneas aéreas internacionales que sirven a nuestro país, "ya que el propósito de TAESA no es competir directamente sino complementar los servicios establecidos y en este caso en particular los vuelos a Japón". (27)



*"TAESA, es sólida financieramente"*, "La crisis económica que actualmente se vive en nuestro país que ha afectado en gran medida a la mayoría de las líneas aéreas nacionales, afecta de igual manera a TAESA, así lo manifestó el Cap. Alberto Abed, Presidente y Director General de la aerolínea .

Dijo que: "lo bueno" es que TAESA es sólida financieramente y esto ha permitido continuar con el crecimiento, pero obviamente afecta a todos; sin embargo, la empresa ya no está pensando en el pasado y está creando estrategias que le permitan ganar mercado, ya que actualmente moviliza el 6% del total de turistas que llegan a México, lo que representa en cifras 360 mil personas y esto se ha logrado gracias a que ofrece mejores tarifas y servicios.

Asimismo se resalta la idea de la importancia que tiene para la empresa el poder contar con la infraestructura necesaria para brindar un buen servicio y alcanzar la consolidación".(28)

*"Alcanzan las operaciones de TAESA cobertura mundial"* "Con el inicio de los vuelos charter procedentes de cinco ciudades japonesas, TAESA confirma su liderazgo como la línea más importante en este tipo de vuelos .

... para poder cumplir con el servicio a bordo en estos vuelos, TAESA ha preparado una gama de menús y amenidades tanto occidentales como orientales, así mismo TAESA ha venido adiestrando y capacitando por más de un año a un grupo de sobrecargos mexicanos por nacimiento pero de ascendencia japonesa, que serán los encargados del servicio bilingüe a bordo".(29)

*"El XX tianguis turístico, TAESA firma acuerdos con tours operadores extranjeros"* "Durante la celebración del XX tianguis turístico celebrado en el puerto de Acapulco, TAESA obtuvo la renovación de contratos y firmas para realizar vuelos charters con los tours operadores europeos, norteamericanos, canadienses, sudamericanos y japoneses por un total de 228 millones de dólares.

Las negociaciones fueron hechas por varios ejecutivos de TAESA los que afirman que estos acuerdos permitirán una derrama económica en la llamada industria sin chimeneas pues el número de pasajeros (393 mil) producirán más de 4.9 millones de noche-cama en los diferentes hoteles donde se hospeden en estadías de cuatro a quince días". (30)

### **2.3.1 Convenios y tratados.**

TAESA la tercera línea aérea mexicana, firmó acuerdos para vuelos charter hacia Alemania, Australia, España, Italia, Francia e Islandia. (31)

TAESA logró celebrar convenios con los más importantes tours operadores de Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Islandia y Suiza para la realización de vuelos charters hacia nuestro país. (32)

TAESA, firmó un convenio de asociación con la chartera europea Transvía, filial de KLM, para intercambiar equipos de vuelo y reforzar su presencia en los servicios que ambos ofrecen. (33)

TAESA, S.A.R.O., QUASSAR, Estrellas del Aire y otras aerolíneas mexicanas formaron una alianza cooperativa para compartir mercados, hangares, áreas de mantenimiento y sistemas de reservación. (34)

TAESA: una aerolínea troncal mexicana, obtuvo la renovación de contratos con líneas aéreas de Estados Unidos, Europa, Canadá, Sudamérica y Japón, para vuelos charters por un monto de 127 millones de dólares.(35)

### **2.3.2 Relaciones públicas.**

*"Si fuera jugadora, apostaría mi casa, mi coche y mi perro"* la editora de la *Revista aérea* Elaine Asch da sus impresiones a cerca del Cap.Alberto Abed *"...cuando Abed comenzó su negocio de conglomerados para la aviación en la*

Ciudad de México hace tres años y si hubiera sido jugadora, habría apostado mi casa, mi coche y mi perro.

En 1987 Alberto y su hermano Miguel formaron TAESA en la Cd. de México. Invitaron a su amigo el Ing. Carlos Hank Rhon, propietario de un jet star para que se les uniera y lo eligieron Presidente de la compañía. Empezaron con el jet star de Rhon un Lar jet 25, 4 pilotos, 2 mecánicos y una secretaria. Tenían un servicio de flete, transportaban carga e impartían entrenamiento.

Para abril de 1988 la compañía poseía 8 jet star y lear jet en octubre de 1988 vendieron 3 de los lear jet cuando en México no se había vendido ninguno. A fines de ese año TAESA tenía una flota de 12 aviones y 120 empleados. Empezaron por construir un nuevo hangar de 2000 metros cuadrados que terminó siendo de 6000 metros cuadrados.

En febrero de ese año TAESA inauguró un servicio regular de carga entre la Cd. de México y Dallas, transportando carga 8 hrs. diarias con el servicio de aeropaquetes DHL.

"Con el éxito financiero que ha tenido TAESA no tuve la impresión en la conversación que sostuve con el Cap. Abed de que fuera el dinero lo que le impartió la energía para administrar su negocio, al final de la plática me dijo que su futuro descansa en gran medida en el negocio de flete. A este efecto acaba de encargar un BOEING 727F".(36)

*"El Presidente Salinas entregó premios a TAESA"* "En sencilla ceremonia el presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari hizo entrega de la medalla "Icaro de plata" al Ing. Carlos Hank Rhon Presidente del Consejo de Administración de TAESA el diploma correspondiente fue recibido por el Director General de la aerolínea Cap. Alberto Abed.

Al recibir la medalla alusiva el Ing. Hank Rhon agradeció al Lic. Salinas "el apoyo dado a la aviación de nuestro país, y cuya atinada política en materia

aeronáutica permitió el nacimiento y espectacular crecimiento de TAESA, que en tan sólo 18 meses de existencia ha permitido servir 30 puntos de nuestro país en beneficio de más de dos millones de usuarios que la empresa transportó en su segundo año de existencia en sus aeronaves de la más avanzada tecnología".(37)

*"Reconocimiento de la República Dominicana a TAESA",* "Dentro del marco de las celebraciones llevadas a cabo durante la bolsa internacional de turismo, celebrada en Berlín, la delegación de la República Dominicana entregaron placas de reconocimiento al Dir. General de TAESA Cap. Alberto Abed, dicho reconocimiento fue entregado por el Secretario de Turismo de la República Dominicana, que reconoció a TAESA, como el medio de transporte que más ha contribuido en el traslado de turistas a y desde la República Dominicana en los vuelos charter que la empresa realiza.

La Directora General de la Compañía Colombiana de Aviación agradeció el asesoramiento que TAESA ha venido dando a los diferentes campos de la aeronáutica internacional en especial a la aviación comercial de la República Dominicana.

Al aceptar la placa el Cap. Abed mencionó que "es motivo de satisfacción y orgullo tanto para él como para los más de 2400 empleados de TAESA el haber sido reconocidos a nivel internacional". (38)

*"El Capitán Alberto Abed fue nombrado Personaje del Año en la Aviación Latinoamericana de 1994"* por la *Revista Aérea* publicación especializada en el campo de la aviación.

"El Cap. Abed fue escogido por un jurado independiente de siete autoridades distinguidas en el campo de la aviación, dentro de una lista de nombres enviada por 27 corresponsales" de dicha publicación.

En palabras de los jueces el Cap. Abed fue seleccionado "por su imaginación, coraje y habilidad administrativa demostrando al fundar, desarrollar y convertir a

TAESA en la tercera aerolínea más grande de México en un período de tiempo muy corto.

La revista británica *Airline Bussines*, designó a TAESA como la línea aérea de mayor crecimiento en el mundo durante 1993, esto le valió un mayor apoyo del jurado.

El premio de personaje de la aviación del año fue establecido con el objeto de fomentar un nivel más alto en la atención del público hacia los logros aeronáuticos realizados por personas de los países de habla española y portuguesa.

Paralelamente al trofeo Personaje de la Aviación 1994 varios de los proveedores de TAESA, entre los que se encontraron a la fábrica BOEING, helicópteros Bell, CFM Internacional, etc. se unieron a la revista aérea en la entrega del reconocimiento al Cap. Abed". (39)

*"TAESA, el transporte oficial de los deportistas"*, "El Presidente de la Confederación Nacional del Deporte Ivar Sisniega, y el Director General de TAESA Cap. Alberto Abed, firmaron un acuerdo, por medio del cual la aerolínea otorgará a deportistas de nuestro país considerables beneficios en cuanto a transporte aéreo para que puedan cumplir con los diferentes eventos deportivos a los que son convocados tanto a nivel nacional como internacional.

Cabe destacar que TAESA fue la aerolínea oficial de la selección mexicana de fútbol, además de que transportó al equipo mexicano a los XIX Juegos Panamericanos efectuados en Mar de Plata, Argentina, y condujo a los jóvenes atletas que participaron en la Universidad en Japón.

Asimismo, ha patrocinado a numerosos equipos de fútbol y béisbol, así como a competidores de una gran gama de deportes, entre los que se enumeran componentes de equipo de alpinismo, judo, karate, natación y basquetbol.

Al término de la firma del convenio, el Director de TAESA mencionó que "su deber como empresario joven es tratar de motivar a los jóvenes deportistas mexicanos". (40)

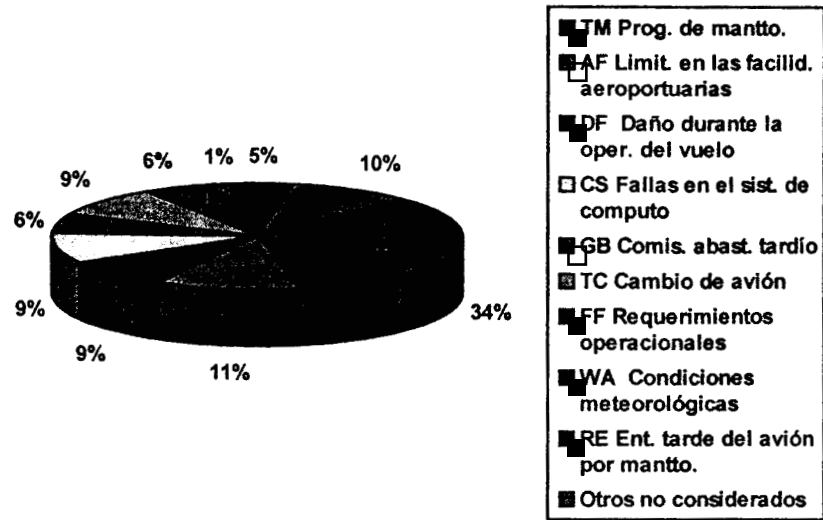
*"El Cap. Abed fue designado en Chicago como latino distinguido y mexicano ejemplar", "Premio otorgado al Cap. Abed por su desinteresada labor social y altruista realizada a partir del inicio de operaciones de esta compañía en 1992, logrando transportar durante ese período a un millón de compatriotas a y desde los Estados Unidos.*

Al recibir el nombramiento el Cap. Abed agradeció en nombre de sus 3000 empleados tal distinción y mencionó que para él es un orgullo el haber contribuido, en un tiempo relativamente corto a acercar más a las comunidades latinas de Chicago, no sólo mediante tarifas accesibles, sino también por programas de asistencia social desarrollados conjuntamente con el gobierno mexicano, el mismo Cap. Abed presenció un desfile donde fungió como Gran Marshall. Al agradecer ambas distinciones recordó que no obstante el poco tiempo transcurrido desde que TAESA inició operaciones en Chicago le ha permitido tener una constante y permanente relación con la comunidad hispana.

TAESA firmó convenios con el Instituto Cultural y Educacional, dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores y del Instituto Mexicano de Comercio Exterior para otorgar descuento especial a sus miembros". (41)

Por otro lado, cabe mencionar que entre otras actividades la dirección de operaciones es la que se ocupa de llevar un registro de las causas que originan demoras en la prestación de los servicios y para ello cuentan con un Código de Demoras (Anexo 5), en el que se muestra la nomenclatura general de las posibles causas de retraso para observar un control sobre ellas y así mantenerse al tanto de los retrasos que en sus manos está evitar. A continuación mostramos las causas que motivaron un total de 560 demoras durante el año de 1994.

### Principales causas de demora en los vuelos.

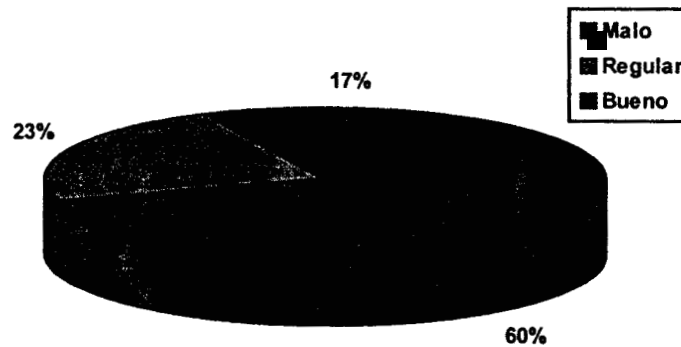


### 2.3.3 Testimonios personales.

#### Usuarios.

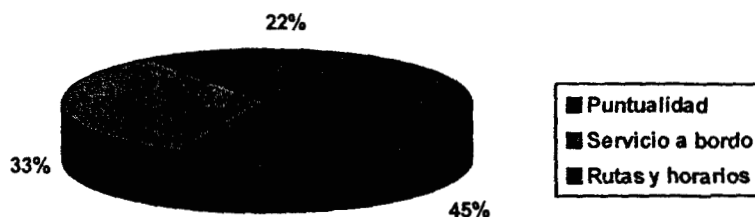
A continuación presentamos los resultados de los cuestionarios aplicados en el Aeropuerto Internacional de la Cd. de México a treinta usuarios de TAESA (Anexo 6).

### Calificación del servicio prestado por TAESA.



Primeramente, el 60% del total de entrevistados opinó que el servicio que presta la organización es malo; de éstos el 45% lo calificó así por la puntualidad, debido a que la salida o llegada de sus vuelos se retrasa de 25 a 50 minutos en promedio, en casi todos sus vuelos. El 33% calificó el servicio como malo por la atención que se les brinda a bordo indicando como principales razones, que los alimentos son insuficientes y que no se tiene el suficiente cuidado con la caducidad de éstos además de la incomodidad de ser atendidos por sobrecargos hombres. El 22 % restante calificó el servicio como malo porque las rutas y horarios que ofrecen son insuficientes.

#### Servicio de TAESA calificado como malo.



Por otro lado, el 23% del total de entrevistados calificaron al servicio como regular, de éstos el 42% mencionó la puntualidad como principal razón, argumentando que los retrasos en los vuelos suceden ocasionalmente. El 29% se basó en el servicio a bordo para calificar así a la organización, indicando que en ocasiones la comida no tiene un buen sabor y que los periódicos y revistas son



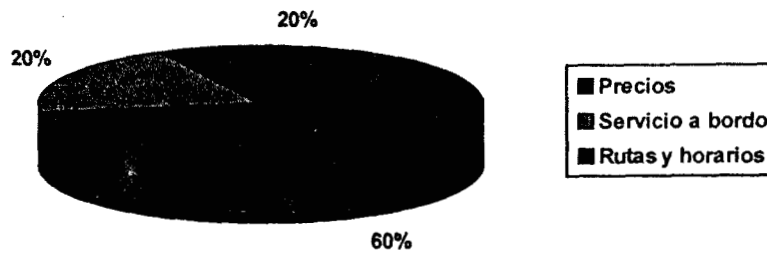
insuficientes. El 29% calificó al servicio de regular basándose en los precios que ofrece la línea aérea, indicando que estas son adecuadas para la calidad del servicio que prestan.

### Servicio de TAESA calificado como regular.



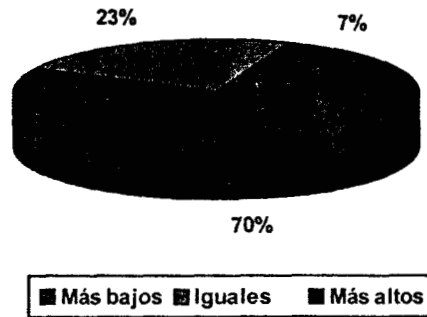
El 17% restante del total de entrevistados, calificaron el servicio de TAESA como bueno; de éstos el 60% indicó como principal razón para calificarlo así los precios ofrecidos, argumentando que estos son bajos en comparación con los de otras aerolíneas y considerando la calidad del servicio prestado. El 20% indicó que el servicio es bueno, basándose en el servicio a bordo que presta la aerolínea, mencionando que los alimentos ofrecidos son de buen sabor y calidad y que hay una gran atención a los pasajeros. Así también el 20% indicó que el servicio era bueno, debido a que las rutas y horarios ofrecidos por la empresa eran suficientes para responder a las necesidades de los usuarios.

### Servicio de TAESA calificado como bueno.



En relación con los precios, base estratégica de TAESA, de los treinta usuarios entrevistados el 70% opinó que los precios que ofrece TAESA son más bajos que los que ofrecen otras aerolíneas, el 23% expresó que son iguales a los de otras aerolíneas y el 7% opinó que son más altos. Al respecto del 70% de los usuarios que opinaron que los precios de TAESA son más bajos que los que ofrecen otras aerolíneas, el 86% de éstos estarían dispuestos a trasladarse por otra línea aérea si se igualaran los precios.

### Calificación de los precios de TAESA.



Finalmente, mencionamos los comentarios más escuchados sobre TAESA y a los cuales hicieron referencia los entrevistados:

- Demuestra tu pobreza, viajando por TAESA.
- "TARDESA".
- Con TAESA te cuesta menos.
- Viaja ahora y paga después.
- Es el "lavadero" más grande de México.
- Si tu vida te interesa, no vuelas por TAESA

### Consultoría.

A continuación mencionamos dos comentarios hechos por personal de la empresa SMARTKETING S.A. de C.V ubicada en Aguascalientes No. 79 col. Roma Sur, dedicada a realizar estudios de mercado, que en últimas fechas llevó a cabo un estudio para TAESA respecto a las oportunidades que podría brindarles el hecho de contar con sus propias instalaciones en el aeropuerto de la cd. de Monterrey, además de conocer el impacto que pudiera tener en los usuarios el hecho de cambiar sobrecargos hombres por sobrecargos del sexo femenino.

La srta. Reyna Mendoza N., analista y coordinadora de las presentaciones de resultados a los clientes, señaló que la persona designada por TAESA para recibir y analizar los resultados de la investigación realizada, que tiene a su cargo el Departamento de Mercadotecnia de TAESA, mostró una incapacidad para emitir juicios y opiniones que pudieran enriquecer el trabajo de los investigadores y que a su vez dejara ver el dominio que ella debía tener de su área de conocimiento. Además este hecho puso de manifiesto que la encargada de mercadotecnia de TAESA sólo ocupa ese puesto por ser la sobrina de uno de los más altos directivos de la empresa.

Otro testimonio nos fue dado por el señor Ricardo García G., empleado del Departamento de Cobranzas de SMARTKETING, quien nos manifestó que después de un mes de presentado el servicio de consultoría, la empresa no había obtenido el pago total acordado y que además el personal de TAESA se mostraba hermético y grosero en las ocasiones en que dicho pago era solicitado y que aún cuando se les visitaba con objeto distinto al cobro (entregar una invitación), la actitud del personal de la aerolínea no se modificaba.

### **Empleados.**

A continuación presentamos los puntos de coincidencia en los testimonios de los empleados.

Al iniciar su funcionamiento TAESA no tiene bien definido el tamaño, ni la magnitud que esta alcanzaría con los años por lo cual el aspecto humano se ha descuidado desde el inicio de la organización y con el paso del tiempo se ha ido definiendo el rumbo y el diseño de los recursos humanos en la empresa. En términos generales, esta organización cuenta con un análisis de puestos, sin embargo, este análisis aunque está definido en manuales comúnmente no se considera. El trabajo que se realiza en TAESA se ha aprendido de manera empírica, de la práctica y de la

operación, por lo que en muchas ocasiones son pasados por alto los principios o puntos estipulados en los diferentes manuales. En esta empresa, cada puesto es definido por el jefe inmediato, o bien por el jefe de departamento, es decir, este puesto es analizado básicamente por el superior, es por ello que el personal de recursos humanos aunque cuenta con el conocimiento y con los manuales que definen a cada puesto estos son ignorados, puesto que quien define finalmente las actividades del puesto es el jefe inmediato superior.

A pesar de todo ello las personas que son reclutadas en esta empresa, cuentan con los conocimientos generales del puesto, aunque no cubran todos los requisitos del mismo.

Es importante mencionar sobre este punto, que la mayoría de los puestos de la empresa no son muy especializados. En el caso de mantenimiento de aviones es el único departamento donde se contrata gente especializada por lo importante que resulta este rubro.

Otros puestos en donde si se requieren especialistas, son desde los puestos directivos, los jefes de departamento, hasta los gerentes, estas personas han trabajado muchos años en puestos similares en empresas como Aeroméxico y Mexicana, estas personas llegaron a TAESA después de los problemas financieros de las empresas donde trabajaban.

Fuera de estos dos casos podemos pensar que el resto del personal tiene conocimientos generales sobre su puesto. Este punto ha sido descuidado por el área de reclutamiento y selección que son quienes convocan a las personas que deseen ocupar puestos vacantes dentro de la empresa. Las fuentes más recurrentes para solicitar personal son el periódico, las solicitudes que personalmente son entregadas en el departamento y las recomendaciones, siendo esta última la más utilizada para reclutar personal. El mecanismo que se sigue es el siguiente, tras la recomendación hecha por un miembro activo de la empresa la persona recomendada se entrevista

directamente con quien será su jefe inmediato , este da su visto bueno y llama al departamento de reclutamiento, propone al candidato para el puesto y se acepta si cuenta con los documentos mínimos necesarios y si cuenta con el conocimiento general del puesto.

Dentro de los requisitos indispensables que la empresa solicita para el ingreso de un nuevo miembro a la organización, esta el examen del SIDA y otros análisis clínicos así como un examen de audiometría para determinar el nivel auditivo y la resistencia al ruido, cabe mencionar que estos son realizados en un laboratorio determinado por la empresa.

Después de realizados todos los exámenes comienza el proceso de contratación que por lo regular es de 28 días, proceso que sólo se inicia después de que han sido aprobados todos los exámenes médicos.

En lo que toca a la evaluación del desempeño en la empresa, encontramos carencias claramente marcadas entre los departamentos, especialmente entre administrativos y operativos, de donde se considera que el 90% de las personas que trabajan en la empresa nunca han tenido contacto con algún método de evaluación.

Por otro lado las políticas y programas de desarrollo a nivel gerencial son importantes con una gran inversión en cursos y procesos de evaluación del desempeño.

La empresa adolece totalmente de una cultura corporativa, lo que se nota en las pláticas que se dan entre algunos de los miembros de la organización en quienes se percibe una insatisfacción total, pues consideran que no se les reconoce ya que no se les da ningún tipo de incentivo y el único beneficio que obtienen es su sueldo, no existen programas deportivos, culturales, de motivación o capacitación bien definidos; tampoco existen incentivos económicos o en especie. El único beneficio adicional que se puede obtener de la empresa son los descuentos en boletos de avión de la aerolínea.

No existe ningún tipo de acción que ayude a crear una cultura particular que motive y aliente el desempeño del trabajo con vías a una mayor eficiencia; otra manifestación importante del descontento hacia la organización es el gran desperdicio de materiales, por ejemplo el que los empleados de la cocina le den un bocado a una hamburguesa e inmediatamente la tiren a la basura, lo que ocasiona grandes mermas a la economía de la organización; algunos equipos y materias primas son sustraídas de los departamentos y desperdiciados o regalados a personas ajenas a la empresa.

Los programas de capacitación son escasos y faltos de contenido.

La información no fluye correctamente dentro de la empresa todo tipo de documento formal no está al alcance de cualquier persona, es para uso exclusivo de los jefes de departamento quienes a su vez no difunden su contenido entre el personal, ya que ellos mismos no los han leído.

Otra manifestación de la insatisfacción entre el personal es dañar las instalaciones, por ejemplo, pintando las paredes de los baños, maltratando los muebles, todo ello con la intención de atacar al Cap. Abed quien en general es visto por el personal como inconsciente, ratero, etc.

En general el trabajo que se realiza en TAESA es poco eficiente, lo que se manifiesta en los retrasos de los aviones, cuestión que ha venido caracterizando a la empresa desde sus inicios, este problema es adjudicado al área de mantenimiento que no termina a tiempo las reparaciones, pero la causa es que el personal carece de las herramientas y refacciones necesarias, lo que se debe al mal manejo del almacén y de las personas encargadas de hacer las compras especializadas, esto es consecuencia de que no existe dinero, lo que se hace evidente en la mala imagen de la empresa con todos sus proveedores, porque es una empresa con poca liquidez, lo que provoca que no existan los pagos adecuados en su momento y que los proveedores constituidos en ramos o grupos den un mal prestigio a la empresa; por

lo que no conceden créditos a TAESA , tal es el caso de Wonder que exige pago en efectivo. Los proveedores no surten en su momento a la empresa por el mal prestigio que tiene por no tener efectivo para pagar en el momento; lo antes mencionado le ha creado a TAESA una imagen de mal servicio por el grado de ineficiencia que existe en su interior y se considera que sólo las personas de bajos recursos la utilizan.

### **Investigadores.**

Como primer comentario diremos que TAESA posee un grado de hermetismo que bloquea todos los canales de información directa, es decir, la información que obtuvimos de primera mano fue muy general e irrelevante ya que no muestra aspectos formales y operativos que ofrezcan una imagen real del funcionamiento de la organización.

Además de que son muchos los trámites burocráticos que se tienen que cubrir para realizar una entrevista con los mandos medios de la organización, incluso dicha entrevista llega a ser negada. Un ejemplo del largo proceso para conseguir una cita lo observamos cuando solicitamos por medio de una carta de presentación y un oficio ser atendidos por los directores de administración y finanzas y de promoción y publicidad, a lo que obtuvimos como respuesta una negativa después de transcurrido un mes de la solicitud, bajo la excusa de que tenían una excesiva carga de trabajo.



## CAPITULO 3 DIAGNOSTICO

Para la realización de este diagnóstico, los problemas identificados fueron agrupados en dos rubros: primero, aquellos que involucran a todo el sector (aeronáutico comercial) y que de forma directa o indirecta involucran a TAESA. El segundo tipo de problemas agrupa a aquellos directamente relacionados con el funcionamiento de TAESA.

### *\*SECTOR.*

El primer problema que aqueja al sector es la existencia de "guerra de tarifas", entre las aerolíneas nacionales. Esto tiene su origen a partir del surgimiento de la tendencia hacia la desregulación del espacio aéreo, que se da a partir del año de 1978 en Estados Unidos y que para finales de los 80's comenzó a tener efectos en nuestro país. En términos generales, la desregulación se entiende como la privatización de gran parte de la infraestructura aérea; esta tendencia tuvo dos consecuencias importantes:

La primera, fue el surgimiento de nuevas aerolíneas (SARO, TAESA, Aerocalifornia, Aerocozumel, etc.), lo cual resultó lógico al observar las ventajas y facilidades que ofrecía el integrarse al sector, ya que la normatividad se flexibilizó en aspectos que lo hicieron muy atractivo como fue: la eliminación del control sobre rutas, la terminación del control sobre los precios, permitir la libre entrada de nuevas empresas tanto a la industria como a los mercados y por último la posibilidad de fusionarse con nuevas empresas.

La segunda consecuencia fue la desregulación tarifaria, fundamentada en la hipótesis de que el incremento en la competencia conduce a reducciones de precios y esto a su vez provoca un alza en los factores de ocupación que se traducen en mayores utilidades que provocan líneas aéreas saludables con capacidad para

comprar más aviones que aumenten la productividad del servicio y que finalmente se vean reflejados en la mejora de la economía del país; sin embargo esto no ha sucedido así en nuestro país.

La conjugación de las dos consecuencias anteriores tuvieron como resultado el que las aerolíneas ofrecieran precios bajos; en nuestro país el precursor de esta tendencia fue TAESA que argumentando un óptimo manejo de costos, aún actualmente ofrece precios hasta de un 15% por abajo de la competencia.

A todo lo anterior, siguió el incremento en la demanda del servicio de transportación aérea, debido a que las tarifas se pusieron al alcance de más personas, llegando en ocasiones a costar lo mismo un boleto de autobús que uno de avión.

De este modo se creó un ambiente de competencia por lograr las tarifas más bajas para atraer a una mayor parte del mercado. De la baja indiscriminada de precios, surgió entre las aerolíneas una guerra de tarifas, lo que para todos ha representado sacrificar ingresos en aras de tratar de ganar clientes, sin que esto se haya logrado en todos los casos. Aunque cabe decir que esto incrementa la competencia en el sector porque hace que las líneas aéreas busquen la manera de optimizar costos, cubrir rutas y horarios existentes y crear nuevos.

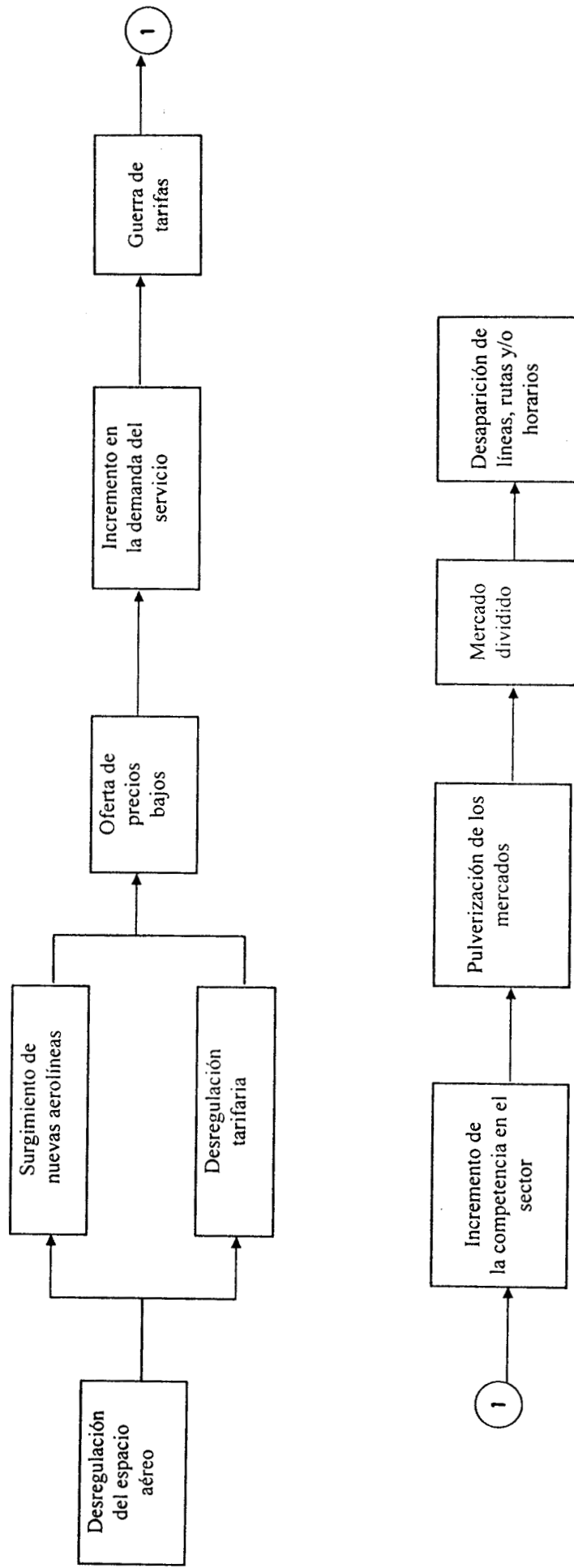
Sin embargo, de lo anterior surge una de las consecuencias más negativas que es "la pulverización de los mercados" ya que en la búsqueda de cubrir rutas se invaden las ya atendidas, provocando una sobreoferta de asientos para un mercado reducido, esto origina que los recursos sean desperdiciados (por ejemplo, que en un avión con capacidad para cien personas viajen sólo veinticinco) y sus utilidades minimizadas. La pérdida de utilidades causa que las aerolíneas se retiren de esa ruta dejándosela a quien originalmente la atendía; dejando también al "mercado dividido", entendiéndose esto último como la exigencia por parte de los usuarios de que la línea aérea restante ofrezca los mismos precios y beneficios que las que se retiraron, poniendo en serias dificultades a dicha aerolínea. Finalmente, esto puede conducir a

la desaparición de líneas (SARO) y de rutas y/o horarios, dejando sin atención a un segmento del mercado.

El segundo problema que enfrenta el sector, es el contar con una flota muy antigua. Dicho problema tiene sus orígenes en la desregulación del espacio aéreo, pues este hecho sentó las bases para el surgimiento de nuevas aerolíneas, las cuales notaron lo atractivo del sector ante las facilidades ofrecidas. Así dichas aerolíneas tuvieron la necesidad de adquirir y/o arrendar aviones para poder prestar el servicio que ofrecían, sin embargo, en muchas ocasiones se vieron imposibilitadas para adquirir aviones nuevos debido a sus altos costos casi imposibles de absorber por una nueva línea ya que no contaban con los requisitos suficientes para obtener financiamiento bancario o de alguna otra alternativa que solventara dichos gastos. Lo anterior en combinación con otros factores económicos coyunturales orillaron a las aerolíneas en general a remitirse al mercado de aviones de segundo uso, por ser éstos más baratos, contar con facilidades de pago y tener una gran oferta lo al final ha provocado que la mayoría de los aviones que están en uso en el sector tengan una edad promedio de 15 años o más, lo cual implica el contar con una flota muy antigua si se considera que la vida útil de un avión es de 20 años; así que considerando lo anterior podemos observar que en 5 años las líneas aéreas se verán obligadas a renovar gran parte de su flota, lo que irá en detrimento de sus utilidades (ya que ello implica una gran inversión). Además de los problemas económicos que todo lo anterior conlleva, cabe señalar que se tiene un gran problema de inseguridad para los usuarios que viajan en aviones en malas condiciones físicas debido a los años de servicio.

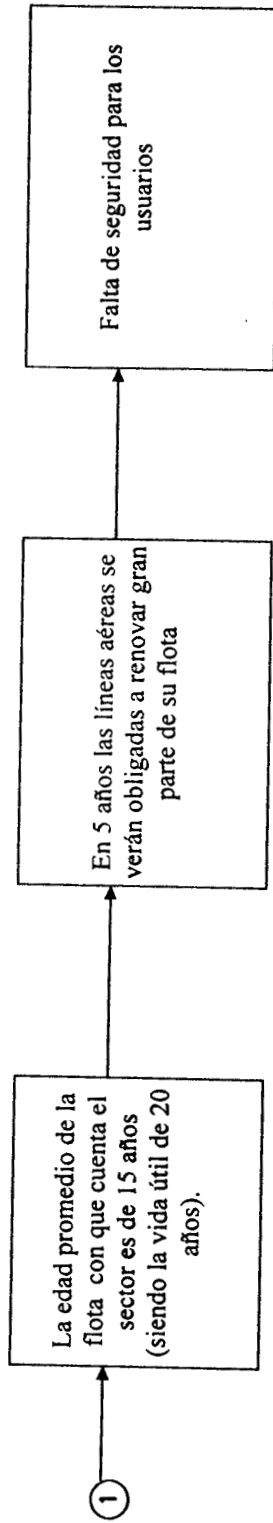
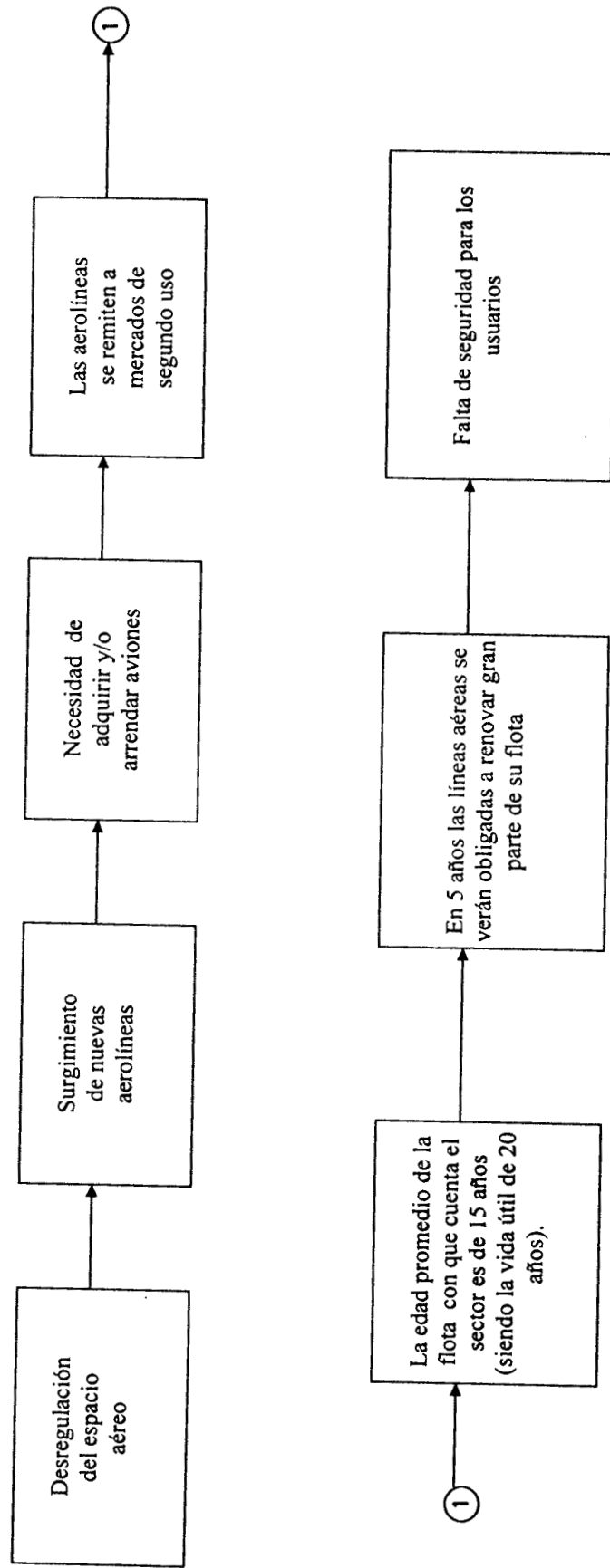
# SECTOR

## 1.- Existencia de guerra de tarifas



# SECTOR

## 2.- Flota muy antigua.



**\* TAESA.**

Por otro lado, el primer problema de los relacionados exclusivamente con TAESA, que es la imagen confusa que el público tiene respecto a ella.

Bajo el ambiente desregulatorio que se dio en México durante los años 80's el cual brindaba las condiciones propicias para el desarrollo de las empresas dedicadas a la aviación comercial, surge TAESA en el año de 1988 como una empresa dedicada a los vuelos charter (no regulares) y para 1991 inició sus servicios de vuelos con itinerario fijo (regulares), lo cual implicó un crecimiento significativo de sus operaciones y con ello el surgimiento de la necesidad de crear una imagen sólida dentro del sector y con el público en general que propiciara una serie de condiciones que le brindaran una ventaja competitiva (como por ejemplo el posicionamiento de su marca) frente a sus opositores en el mercado. Como alternativa para lograr lo anterior la empresa y en forma específica su Director General, optó por llevar un buen manejo de sus relaciones públicas pues esta es una herramienta importante de la mercadotecnia ya que tiene como fin apoyar los objetivos de comercialización del servicio, además de que con esta herramienta se llevan a cabo actividades que proporcionan apoyo directo al servicio que se presta.

Consideramos que los directivos de mercadotecnia se inclinaron por el uso de dicha herramienta, al considerar que ello les permitiría realizar la diseminación de las comunicaciones orientadas al apoyo de la comercialización directa, sin que ello implicara un desembolso; es decir, con todo esto buscaban tener un impacto en la conciencia del público a una fracción del costo de la publicidad, además de que este proceso tiene como fin generar más credibilidad que la publicidad misma

Las actividades de relaciones públicas en las que han puesto énfasis los encargados de la mercadotecnia de TAESA son:

a) Las relaciones con la prensa. Dichas relaciones tienen como objetivo colocar información valiosa en los medios noticiosos para atraer la atención de las personas

hacia el servicio que se presta. Al respecto podemos indicar que los esfuerzos de la empresa por mantener buenas relaciones con la prensa han tenido éxito, ya que tanto revistas y periódicos especializados (Aeropuerto, Revista Aérea y Tothli) como otro tipo de publicaciones no especializados (El Financiero, El Universal y América Económica) publican notas generalmente favorables sobre el desempeño de la organización y de sus miembros. Sin embargo, la gran mayoría de las notas se centran en las actividades sociales del Dir. de TAESA, Cap. Alberto Abed y no así a informar ampliamente sobre el desarrollo de las actividades de la aerolínea.

b) Publicidad del servicio. Esta publicidad es llevada a cabo por la organización a través de notas periodísticas que hacen mención de las cualidades que diferencian su servicio (sin que se profundice en ellas).

La combinación de los dos aspectos anteriores genera una imagen externa ambigua, pues mientras las notas periodísticas aparecen constantemente, suelen enfocarse a las actividades del Cap. Abed y este a su vez hace mención de las cualidades distintivas del servicio que presta TAESA, pero de una forma superflua. Podemos afirmar lo anterior, ya que por ejemplo, el Cap. Abed asegura que ellos tienen el mejor manejo de costos de todas las aerolíneas de México, pero nunca explica como es que lo logran, ni tampoco existe algún documento formal que pueda respaldar sus aseveraciones.

La ambigüedad de la información, hace que el público en general perciba la información que reciben como poco objetiva, muestra de ello son las respuestas dadas por las personas a quienes aplicamos un cuestionario y cuya primera impresión relaciona a TAESA con ideas o frases negativas (por ejemplo: es el "lavadero", TARDESA, etc.), lo que finalmente obliga a la empresa a reducir sus precios para contrarrestar los efectos negativos de su imagen, además de que para ellos la oferta de precios bajos representa la variable estratégica sobre la que fundamenta su posible crecimiento a largo plazo; así respecto al último punto, cabe

decir que consideramos que dicha postura es muy riesgosa ya que si en dado momento otra aerolínea tuviera las posibilidades de reducir sus precios e igualarlos con los de TAESA, su mercado sufriría una división y muy posiblemente tendría la necesidad de cerrar rutas y horarios ante la baja que su demanda sufriría.

Por otro lado, los públicos de los medios de comunicación tienen una imagen favorable de TAESA, gracias a las estrechas relaciones que el Cap. Abed tiene con muchos de los directivos de los medios en donde se publica información a cerca de él y la empresa. Lo anterior hace que la imagen de TAESA se refleje a través del Cap. Abed, lo cual sólo crea una imagen favorable para un estrecho rango de personas vinculadas con el sector a nivel directivo, quienes finalmente, son sólo aquellos que tienen contacto con el Cap. Abed.

c) Comunicación corporativa. El desarrollo de esta actividad cubre las comunicaciones internas y externas e intenta promover el entendimiento en la organización. Respecto a este punto, consideramos que la organización no ha tenido éxito porque su imagen tanto interna como externa es mala.

Al interior, la organización no cuenta con un ambiente organizacional favorable, lo cual podemos afirmar al tomar en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas a los empleados, en donde la gran mayoría se mostró inconforme con los métodos de trabajo, la forma en que son tratados por sus superiores, el sueldo que se les paga, las relaciones interpersonales que se dan y las condiciones de trabajo. Dicha inconformidad se pone de manifiesto en actitudes tales como escribir notas en los sanitarios y mostrarse estresados. Lo anterior es un reflejo de la falta de reconocimiento de la empresa hacia los empleados, lo que a su vez se hace patente en la inexistencia de un programa de incentivos. Todo lo antes mencionado, propicia el que los empleados no estén identificados, ni comprometidos con los objetivos de la organización.



La suma de todo lo anterior, hace que la prestación del servicio sea ineficiente y que a su vez los usuarios de TAESA se inclinen hacia esta exclusivamente por sus precios bajos; lo que como ya mencionamos representa un gran riesgo para la organización.

En cuanto a la comunicación corporativa exterior, los competidores en general buscan minimizar las oportunidades de TAESA pues se sienten agredidos por lo que califican como una "irracional guerra de tarifas" que a la larga minimizará las utilidades de todas las aerolíneas y como una forma de defenderse de TAESA, los competidores la atacan a través de notas y testimonios periodísticos en los que hacen énfasis de todos los errores que pueda cometer TAESA, lo que finalmente afecta negativamente la imagen de esta última ( para comprender la importancia de esto, baste recordar que una nota en el periódico convence cinco veces más que un anuncio publicitario).

d) Consultoría. Esta función incluye la asesoría a la administración sobre problemas públicos, posiciones e imagen de la empresa. A este respecto sabemos que la organización se interesa por contar con este tipo de servicios (por ejemplo; en cuanto a investigación de mercados, el servicio lo proporciona SMARTKETING, S.A. de C.V.), aunque no podemos afirmar que los resultados sean considerados en sus planes estratégicos, al menos sabemos que están enterados de las condiciones existentes en su medio ambiente, lo que le proporciona elementos para elaborar una estrategia que no esté basada en la oferta de precios bajos.

El segundo problema de los relacionados exclusivamente TAESA, es la ausencia de un clima organizacional favorable.

En general, podemos afirmar que existe una mala administración de los recursos humanos, pues no se tiene en cuenta la importancia que el personal representa para el logro de resultados en todas las áreas de cualquier organización, además de que no

se observan los objetivos básicos de los recursos humanos que se enfocan hacia un desarrollo de la capacidad de los trabajadores y de la colaboración de éstos.

Las consecuencias evidentes de esta mala administración de los recursos humanos son:

No cuentan con un análisis de puestos, lo que provoca que el personal no sepa exactamente cuales son las actividades que deben cumplir, lo que a su vez causa una duplicidad de funciones y un proceso de trabajo altamente burocratizado. Lo anterior ocasiona que el proceso de reclutamiento-contratación sea inadecuado, ya que al no conocer las características del puesto no se puede tener un perfil de la persona ideal que ha de ocuparlo; esto limita la posibilidad de atraer hacia la organización a las personas adecuadas para los puestos. Otra limitante es que el personal contratado llega a la organización por recomendación, lo que no garantiza su óptimo desempeño en el puesto.

Además, la falta de motivación al personal, es algo importante porque impide que los empleados se sientan involucrados con los objetivos de la organización y ocasiona una ausencia de confianza para proponer mejoras en sus procesos de trabajo; un ejemplo de esta falta de motivación es el desperdicio de recursos materiales en la cocina, en donde los empleados mordisquean la comida y la tiran a la basura argumentando que es el desquite del injusto trato y poco sueldo que reciben.

Otro punto importante es la falta de control de los programas de capacitación; observamos que aunque éstos existen, su aplicación no se ve reflejada en los resultados que como organización se obtienen, ya que no existe un seguimiento y evaluación del impacto que estos han tenido en el personal.

Por último, la falta de difusión de los métodos formales (manuales de procedimientos, organigramas, etc.), ocasiona que no se tengan claros los

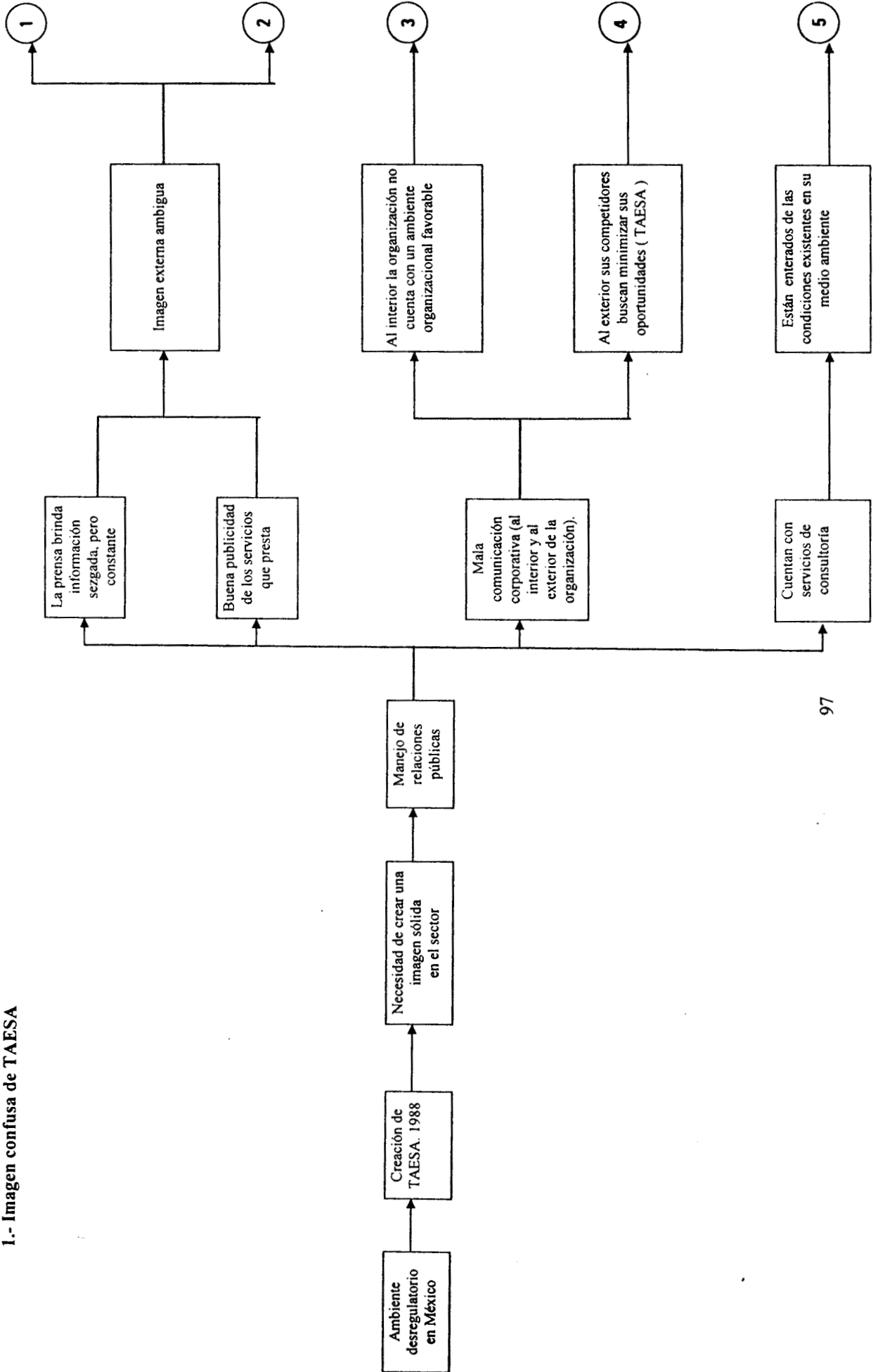
procedimientos, líneas de autoridad y métodos de trabajo óptimos para lograr los objetivos de la empresa.

La conjunción de todos los aspectos anteriores genera la insatisfacción del personal en la realización de su trabajo, lo cual se hace patente en la apatía que tienen para promover procesos de trabajo más eficientes y en el desperdicio de los recursos materiales.

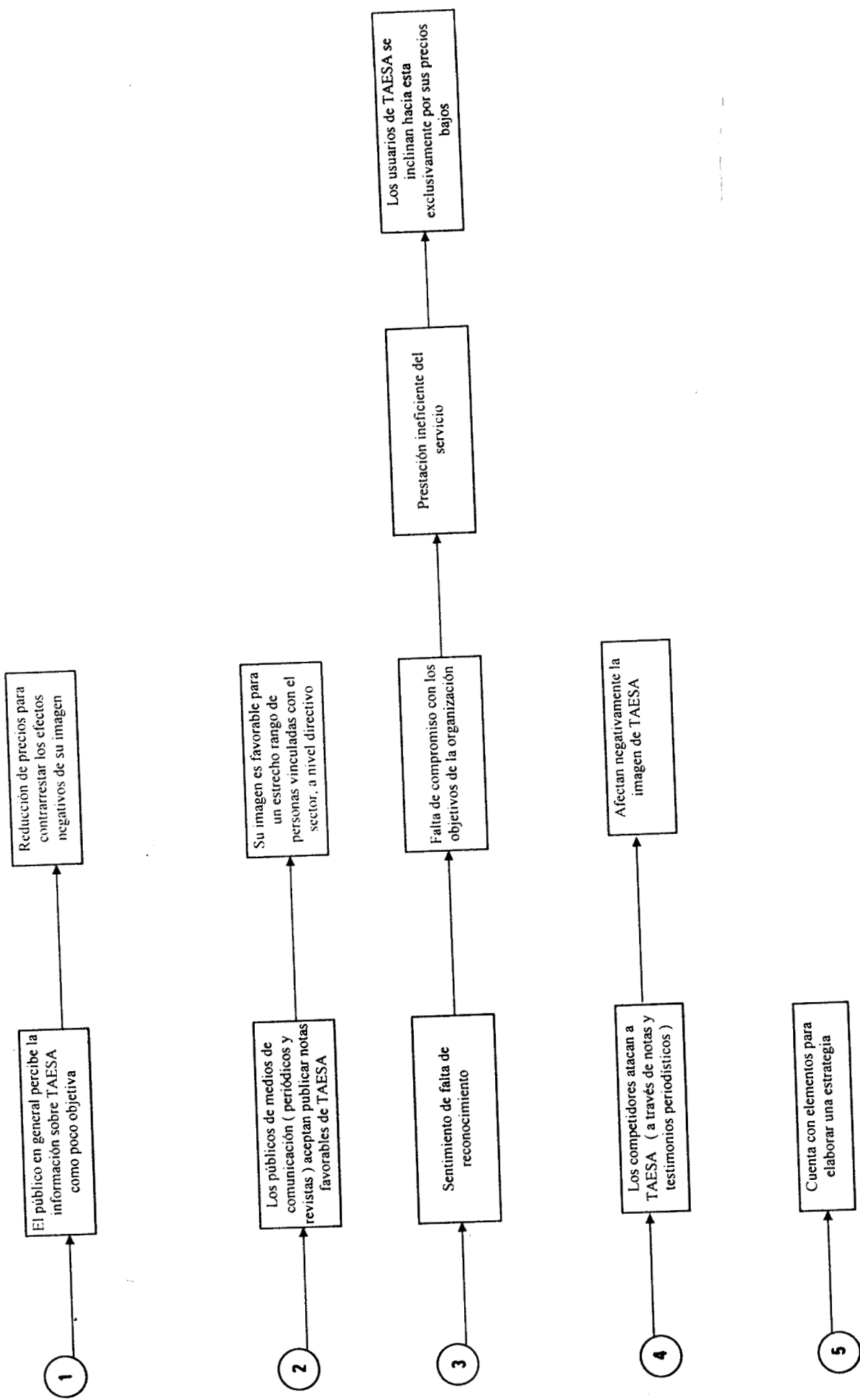
La ineficiencia en el trabajo es otra de las consecuencias de esta insatisfacción generalizada, lo cual se traduce en la mala calidad del servicio (por ejemplo, ofreciendo alimentos caducos a los pasajeros) y en la mala imagen que se brinda de la empresa

# TAESA

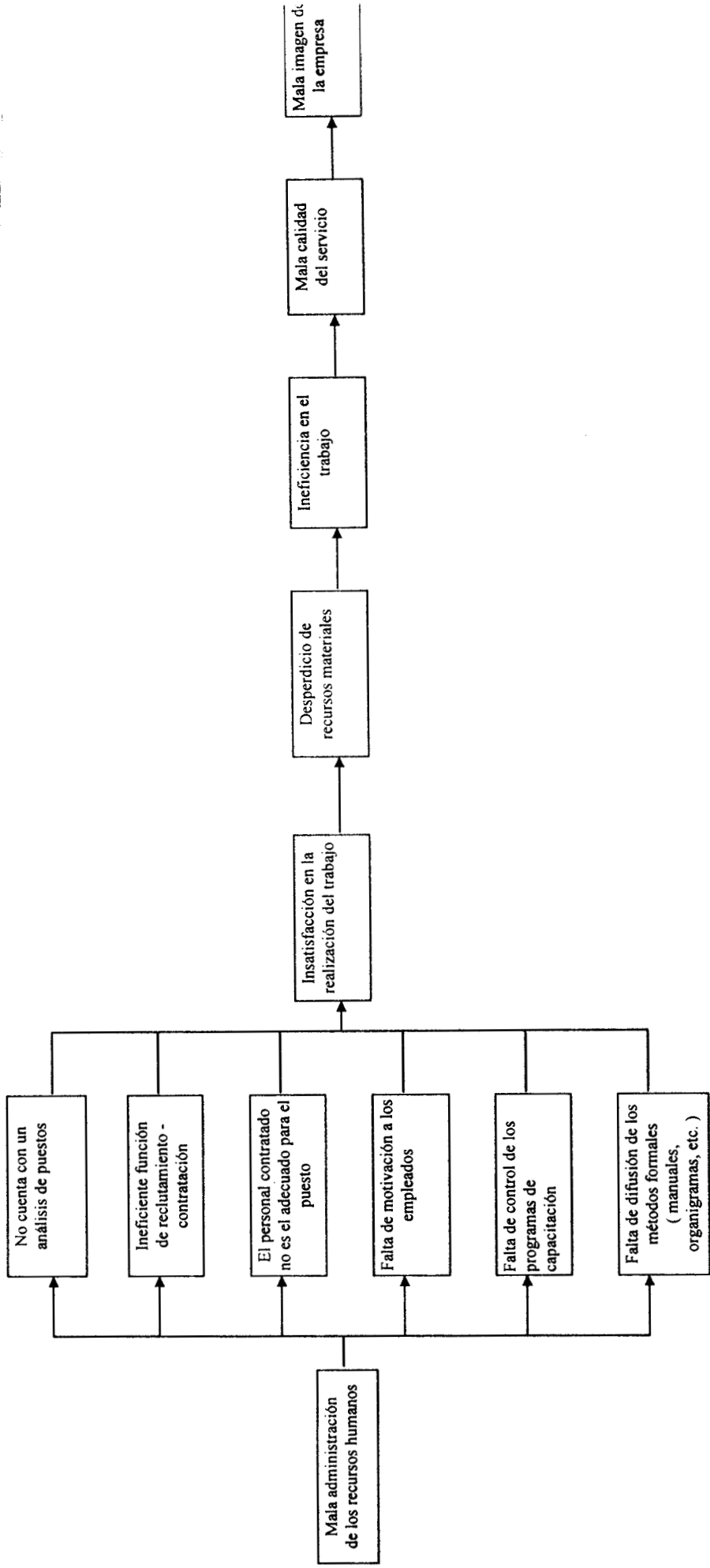
1.- Imagen confusa de TAESA



# TAESA



2.- Ausencia de clima organizacional favorable



## CAPITULO 4

# GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

A continuación presentamos algunas acciones alternativas para la solución de dos problemas que consideramos de suma importancia, el primero involucra a todo el sector aeronáutico y por ende a TAESA este problema es la "guerra de tarifas"; el segundo se refiere específicamente a la operación de TAESA y es la "imagen confusa" de la organización.

### **ALTERNATIVAS PARA EL PROBLEMA DEL SECTOR.**

El primer problema a atacar es el de la "guerra de tarifas" y tiene que ver con todo el sector y sus alternativas de solución son:

- \* La intervención del Estado para regular tarifas.
- \* Revisión y reestructuración de la LFAC.
- \* La modificación parcial de la Ley Federal de Aviación Civil en los artículos referentes a las tarifas, de manera que estas sean determinadas uniformemente.
- \* La formación de un grupo interdisciplinario que analice el sistema y proponga soluciones, deberá estar aprobado por los miembros del sector.
- \* Creación de una asamblea formada por representantes de todas las aerolíneas que acuerden rangos bajo los que se puedan establecer precios sin sacrificios de utilidades, ésta se convocará periódicamente.
- \* Las tarifas deben ser reguladas por una asociación que con base en los costos establezca precios máximos y mínimos para cada aerolínea.
- \* Establecer reglas de competencia en donde se destaque la no fundamentación en los precios como variable estratégica y exigir fuentes alternas de diferenciación.
- \* La apertura de nuevas rutas y horarios deben ser autorizados por un órgano que previamente evalúe su conveniencia.

- \* El segmento de mercado al que va dirigido el servicio de cada aerolínea debe estar bien delimitado.
- \* Elaboración de tablas de correspondencia tarifas-servicio-segmento al que va dirigido el servicio.
- \* Arrendar aviones pequeños, que incurren en menos gastos de operación y que por lo tanto crean posibilidades de ajustar tarifas.
- \* Realizar alianzas con organizaciones que ayuden a los miembros del sector a reestructurarlo.
- \* Invertir más en mercadotecnia para lograr un mejor posicionamiento.
- \* Cambio total en la legislación, para volver a un estricto control sobre las tarifas.
- \* Diseñar barreras de entrada al sector.
- \* Establecer una serie de normas que restrinjan la permanencia en el sector a los miembros más competitivos.

#### **ALTERNATIVAS PARA EL PROBLEMA DE TAESA.**

El segundo problema a atacar, se refiere directamente a TAESA y es la imagen confusa que de esta se tiene y sus alternativas de solución son las siguientes:

- \* Reestructuración total del departamento de relaciones públicas.
- \* Cambio total de los miembros de la organización, desde el director hasta los empleados operativos.
- \* Intensificación en sus esfuerzos publicitarios.
- \* Iniciativa para la creación de un órgano de información entre los miembros del sector.
- \* Publicación periódica de sus estados financieros.
- \* Campaña intensiva de información a periódicos especializados y no especializados de gran circulación.



- \* Iniciativa para crear una cámara en donde haya representantes de cada aerolínea y que en juntas periódicas disipen cualquier tipo de dudas sobre problemas dentro del sector.
- \* Creación de una red de comunicación, promovida por TAESA, entre las empresas del sector.
- \* Abrir un apartado en el correo electrónico con información clara sobre TAESA.
- \* Al interior, publicar una gaceta donde se informe a los empleados de los avances de la organización.
- \* Buscar fuentes de diferenciación alternativas al precio.
- \* Implantar programas de incentivos y capacitación.
- \* Impartir cursos de sensibilización.
- \* Hacer uso de datos de consultoría para crear una estrategia eficaz.
- \* Cuidar la imagen que los trabajadores proyectan de la organización.
- \* Realizar un programa de reclutamiento de personal en donde todas las convocatorias sean públicas.
- \* Realizar un programa de contratación acorde con el puesto a ocupar.
- \* Realizar programas de inducción y capacitación para el personal a todos los niveles,
- \* Mejorar el servicio que presta la empresa, mediante el estricto control de factores como puntualidad y servicio a bordo.
- \* Entablar relaciones más estrechas con los competidores.
- \* Realizar un programa integral que se ocupe de los empleados desde su reclutamiento hasta su desarrollo dentro de la organización.

## CAPITULO 5

# EVALUACIÓN EX-ANTE

Para desarrollar esta fase elegimos un grupo de alternativas que consideramos solucionaban de manera óptima los problemas antes planteados.

Para evaluar la factibilidad de las alternativas antes mencionadas empleamos el método normativo o de norma mínima, que se basa en el concepto de escenario idealizado, dicho método consiste en elegir entre "n" alternativas caracterizadas por "m" atributos, la o las más convenientes. Cabe aclarar que un atributo es una característica o aspecto que nos permite establecer criterios para definir cuando una alternativa alcanza de mejor o peor manera a incidir en los objetivos.

Una vez establecidos los atributos se procedió a emplear la norma euclidiana que es un concepto de distancia de una alternativa "i" con respecto a una alternativa ideal "\*", una vez establecida la norma se utiliza el criterio de optimalidad que nos permite definir la alternativa óptima, es decir, vamos a tomar cada alternativa con su calificación respecto a cada atributo, lo que forma un vector y así se encontrará la norma euclídiana para cada una de las alternativas con respecto a la ideal y vamos a ver con cual obtenemos la norma mínima, finalmente la mejor alternativa será aquella con la menor norma euclidiana.

A continuación mostramos la fórmula para obtener la norma euclidiana:

$$d(x_i) = \|x^* - x_i\| = \sqrt{(x_1^* - x_1^i)^2 + (x_2^* - x_2^i)^2 + (x_3^* - x_3^i)^2}$$

Donde:

$X_i$  = alternativa "i".

$X^*$  = alternativa ideal.

Problema del sector: "guerra de tarifas".

Alternativas	Costo de implementación	Tiempo de implementación	Disponibilidad de las partes involucradas	Facilidad de coordinación	Complejidad legal
Intervención del Estado	9	7	6	5	4
Contratar asesoría de un grupo interdisciplinario	10	8	8	7	9
Asambleas periódicas entre representantes de las aerolíneas	8	8	7	6	9
Arrendar aviones pequeños	9	9	8	8	9
Revisión y reestructuración de la Ley Federal de Aviación Civil	9	7	6	5	3
Alternativa Ideal *	9	10	10	9	9

$$d_i = \sqrt{(x_1^* - x_1^i)^2 + (x_2^* - x_2^i)^2 + (x_3^* - x_3^i)^2}$$

$$d_1 = \sqrt{(9-9)^2 + (10-7)^2 + (10-6)^2 + (9-5)^2 + (9-4)^2}$$

$$d_1 = \sqrt{0+9+16+16+25} = \sqrt{66} = 8.12$$

$$d_2 = \sqrt{(9-10)^2 + (10-8)^2 + (10-8)^2 + (9-7)^2 + (9-9)^2}$$

$$d_2 = \sqrt{1+4+4+4+0} = \sqrt{13} = 3.60$$

$$d_3 = \sqrt{(9-8)^2 + (10-8)^2 + (10-7)^2 + (9-6)^2 + (9-9)^2}$$

$$d_3 = \sqrt{1+4+9+9+0} = \sqrt{23} = 4.79$$

$$d_4 = \sqrt{(9-9)^2 + (10-9)^2 + (10-8)^2 + (9-8)^2 + (9-9)^2}$$

$$d_4 = \sqrt{0+1+4+1+0} = \sqrt{6} = 2.44$$

$$d_5 = \sqrt{(9-9)^2 + (10-7)^2 + (10-6)^2 + (9-5)^2 + (9-3)^2}$$

$$d_5 = \sqrt{0+9+16+16+36} = \sqrt{77} = 8.77$$

Los criterios que usamos para calificar los atributos de cada una de las alternativas son:

Costo de implementación, calificamos con 10 a aquella alternativa que consideramos incurriría en mayores costos y con 1 la de menores costos.

Tiempo de implementación, calificamos con 10 el menor tiempo en el que se podía llevar a cabo la alternativa, y con 1 al mayor tiempo.

Disponibilidad de las partes involucradas, en este atributo le asignamos 10 a aquella alternativa en la que se pudiera obtener la mayor participación para realizarla.

Facilidad de coordinación, dimos calificación de 10 a la alternativa que más fácilmente se pudiera coordinar.

Otorgamos al atributo de complejidad legal 10 a aquellas alternativas que implicaran menos requisitos legales.

Problema de TAESA: "imagen ambigua".

Alternativas	Costo de implementación	Tiempo de realización	Disponibilidad de los involucrados	Complejidad de la acción	Efectos positivos sobre la imagen general
Creación de una red de comunicación entre las empresas del sector	9	7	6	7	8
Buscar fuentes de diferenciación alternativas al precio	8	7	7	6	9
Hacer uso de los datos de consultoría para elaborar una estrategia	4	9	8	9	8
Realizar un programa integrado para el personal (reclutamiento-desarrollo interno)	6	8	9	10	9
Mejorar el servicio controlando mejor factores como puntualidad y servicio	8	7	6	5	9
Alternativa ideal *	5	8	10	10	10

$$d_i = \sqrt{(x^* - x_1)^2 + (x_2^* - x_2)^2 + (x_3^* - x_3)^2 + (x_4^* - x_4)^2}$$

$$d_1 = \sqrt{(5-9)^2 + (8-7)^2 + (10-6)^2 + (10-7)^2 + (10-8)^2}$$

$$d_1 = \sqrt{16+1+16+9+4} = \sqrt{46} = 6.78$$

$$d_2 = \sqrt{(5-8)^2 + (8-7)^2 + (10-7)^2 + (10-6)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_2 = \sqrt{9+1+9+16+1} = \sqrt{36} = 6$$

$$d_3 = \sqrt{(5-4)^2 + (8-9)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2 + (10-8)^2}$$

$$d_3 = \sqrt{1+1+4+1+4} = \sqrt{11} = 3.31$$

$$d_4 = \sqrt{(5-6)^2 + (8-8)^2 + (10-9)^2 + (10-10)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_4 = \sqrt{1+0+1+0+1} = \sqrt{3} = 1.73$$

$$d_5 = \sqrt{(5-8)^2 + (8-7)^2 + (10-6)^2 + (10-5)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_5 = \sqrt{9+1+16+25+1} = \sqrt{52} = 7.26$$

El criterio que usamos para calificar las alternativas del segundo problema "imagen confusa" de TAESA son:

Para el costo de implementación el 10 corresponde a la alternativa con costos más altos y los números por debajo de este a los costos más bajos.

En lo que se refiere al tiempo de realización de la alternativa el 10 se le asignó a alternativas a corto plazo y el 1 a las de largo plazo.

En cuanto a la disponibilidad de los involucrados se le asignó 10 a aquella alternativa que pudiera observar la mayor disposición por parte de los miembros de la organización para colaborar en su implementación.

La Complejidad de la acción se calificó con 10 a la acción menos compleja

Respecto a los efectos positivos sobre la imagen asignamos 10 a aquellas con los mejores efectos y 1 a los peores.

## CAPITULO 6

# SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Las alternativas óptimas según el método de norma mínima se mencionan a continuación. Sin embargo, debe quedar claro que estas no solucionan de fondo los problemas del sector y de TAESA, pero si son las más viables de ser implementadas con miras a obtener resultados en un mediano plazo.

La alternativa ideal para dar solución a el problema del sector sobre la "guerra de tarifas" es arrendar aviones pequeños, lo que beneficiaría al sector ya que la posibilidad de que los aviones vuelen vacíos se reduce y por tanto los costos no se elevarán y las tarifas podrán controlarse y mantenerse bajo condiciones similares.

Al arrendar los aviones, se tiene la posibilidad de que al cumplir el contrato y si las rutas que se cubren no son rentables, los aviones se pueden devolver o bien en caso contrario se puede proceder a negociar la forma de financiarse para adquirirlos en propiedad.

Otra posibilidad que ofrece esta alternativa es la facilidad para brindar un mejor servicio a bordo, ya que debido a su condición de aeronave pequeña pueden ser atendidos perfectamente todos los pasajeros.

Para el segundo problema que se atacó y que involucra particularmente a TAESA o sea la "imagen confusa" que se tiene de esta organización. Así utilizando el método de la norma mínima resultó que la alternativa óptima se refiere a la creación de un programa integrado que considere a los empleados desde su reclutamiento hasta su desarrollo dentro de la organización. El programa contemplaría acciones que implicarían cambios como que las fuentes de reclutamiento fueran acordes al puesto para el que son solicitados los empleados,

pasando por métodos adecuados de contratación, inducción y capacitación especializada para cada puesto, hasta programas de valuación del desempeño y de capacitación continua. Consideramos que la integración de estos instrumentos mejoraría notablemente la visión que los empleados tienen hacia la empresa, lo que finalmente se reflejaría en una mejora del servicio que se presta y como consecuencia se tendría una diferenciación por servicio y no por precio, lo que en el mediano plazo acarrearía una mayor lealtad de los usuarios de TAESA y una imagen de buen servicio que satisfaga al público y que aleje los ataques de los competidores.



## CONCLUSIONES

En la actualidad la industria aeronáutica representa un rubro importante para el desarrollo general de cualquier país debido a que por este medio se establecen relaciones comerciales, turísticas, culturales, etc.

En México, el sector aeronáutico ha entrado en un proceso de crisis desde finales de los 80's cuando con la política de "cielos abiertos" se desregularizó el espacio aéreo y se dio pie a una competencia extrema y sin dirección entre las aerolíneas; es decir, con la reordenación del sector muchas empresas se vieron en la necesidad de ajustar gastos y bajar costos para enfrentar la guerra de tarifas que se suscitó además de que con toda esta situación se hizo aún más evidente el que muchos operadores contaran con una flota muy antigua que obviamente no coincidía con las expectativas de modernización de equipos que planteaba dicha liberalización del espacio aéreo.

Consideramos que la puesta en marcha de esta política ha estado mal controlada pues los beneficios esperados se han visto minimizados o ni siquiera se han manifestado. Cabe mencionar que la desregularización del espacio aéreo llegó a nuestro país como una "moda de privatización" proveniente de Estados Unidos y se trató de implementar en la misma forma en que allá se llevó a cabo; sin embargo, en ninguno de los dos países se están dando los resultados esperados.

Así, dentro de este contexto, TAESA ha venido desarrollándose bajo un modelo de organización de alto crecimiento que aparentemente está funcionando gracias a la creación de estrategias que antes no habían sido usadas por alguna otra aerolínea. Lo anterior (según su Director el Cap. Abed) les ha brindado la oportunidad de conservar adecuadas utilidades y abaratar costos que les permiten proporcionar precios bajos a los usuarios sin detrimento de sus estándares de servicio y puntualidad. Si bien esta organización ha registrado crecimiento, ello no la exenta de

contar con ciertas anomalías que ocasionan que este último se vea mermado; pues el hecho de que una empresa joven como lo es esta, tenga una imagen poco clara ante los ojos de las personas que de alguna manera están relacionadas con ella, indica que en su actuación existen disfunciones importantes que urge remediar, ya que de otra forma la problemática podría ir tomando fuerza hasta el punto de ocasionar situaciones que impidan continuar con el sano desarrollo de la organización. Comentamos lo anterior debido a que notamos que la empresa ha puesto mayor énfasis en la oferta de precios bajos como parte de su estrategia competitiva y no así en la búsqueda de otro tipo de diferenciación (mayor puntualidad, excelente servicio a bordo) que la coloque por encima de sus competidores y que a su vez satisfaga en mayor medida a sus usuarios, permitiéndole obtener mayores utilidades que se hagan extensivas a su personal con el fin de que este se vea motivado a realizar cada vez mejor sus actividades y así crear en el público en general una imagen totalmente positiva que le proporcione a la empresa enormes beneficios.

No existen fórmula mágicas que nos den solución a todos los problemas, pero es evidente que tanto el sector en su conjunto, como la aerolínea en estudio, deben aunar sus esfuerzos para que cada quien dentro de su área de responsabilidad, colaboren en la búsqueda de las mejores soluciones a sus problemas particulares y a los que tienen en común.

Finalmente, nos parece que lo importante es reconocer que el mundo está cambiando en términos generales y va hacia la globalización, que el transporte aéreo, como una herramienta del desarrollo de los países, también está cambiando y que lo realmente importante es reconocer dichos cambios y buscar la mejor manera de adecuarse a las nuevas circunstancias ya que de lo contrario las posibilidades de supervivencia son muy limitadas.

## NOTAS

- (1) Camarena, Margarita. El transporte, p. 65.
- (2) Guajardo, Horacio. Geopolítica, ciencia o imperialismo, p. 68.
- (3) Camarena, Margarita. Op. Cit., p. 66.
- (4) OACI. Manual sobre el programa de estadísticas de la OACI, p. 1.
- (5) DGAC. La aviación mexicana en cifras, p.28.
- (6) Revista aérea (México, D.F.), "Aerolíneas regionales y troncales de México"; marzo 1991, pp. 13 y 14.
- (7) Aeropuerto (México, D.F.), "Las aerolíneas regionales se reducen drásticamente"; 1a. qna. febrero 1992, p. 3.
- (8) \_\_\_\_\_ "Amenaza la guerra de tarifas aéreas"; 2a. qna. noviembre 1991, pp. 1 y 2.
- (9) \_\_\_\_\_ "De dos no se hace una ¿o sí?"; 1a. qna. febrero 1992, p. 2.
- (10) \_\_\_\_\_ "A base de tarifas compiten las líneas aéreas de nuestro país"; junio 15 semana 25 1992, p. 3.
- (11) \_\_\_\_\_ "Ilógicas son las tarifas de algunas aerolíneas"; agosto 23 semana 34 1993, pp. 1 y 15.
- (12) \_\_\_\_\_ "No puede hacerse a un lado la 'Guerra de tarifas'"; agosto 23 semana 34 1993, p. 2.
- (13) \_\_\_\_\_ "Quiebra de aerolíneas"; agosto 29 semana 35 1994, pp. 1 y 15.
- (14) \_\_\_\_\_ "La guerra de tarifas vuelve a las aerolíneas más competitivas"; semana del 31 de octubre a 6 de noviembre 1994, p. 5.
- (15) \_\_\_\_\_ "Sobrevivir: reto de la aviación nacional"; semana 7 de 1995, pp. 1 y 15.
- (16) \_\_\_\_\_ "Desaparecen 10 aerolíneas nacionales en los últimos meses"; semana 12 1995, pp.1 y 6.

- (17) \_\_\_\_\_ "Las pérdidas de las aerolíneas nacionales fueron de 600 mdd"; semana 12 1995, p. 15.
- (18) \_\_\_\_\_ "Alzas: hasta 25% en tarifas"; 2a. qna. noviembre 1995, pp. 1 y 6.
- (19) \_\_\_\_\_ "Sin restricción de entrada a aeronaves en el AIGM"; 2a. qna. noviembre 1995, p. 2.
- (20) \_\_\_\_\_ "TAESA, la nueva competencia de las grandes líneas aéreas"; 2a. qna. octubre 1991, p. 8.
- (21) Revista Aérea (México, D.F.), "TAESA de lleno en la pelea de la aviación troncal"; noviembre 1991, pp. 30 y 31.
- (22) Aeropuerto (México, D.F.), "Ya está en operación el Boeing 757 de 'TAESA'"; 2a. qna. de noviembre 1991, p. 2.
- (23) \_\_\_\_\_ "Dos aviones de TAESA para el viaje de S.S. el Papa a México"; junio 15 semana 25 1992, p. 1.
- (24) Revista Aérea (México, D.F.), Noticias de la industria de la aviación en América Latina; junio/julio 1993; p. 48.
- (25) \_\_\_\_\_ "Resumen de logros de TAESA 1993"; marzo-abril 1994, p. 15.
- (26) Aeropuerto (México, D.F.), "Continúan las investigaciones sobre el accidente del avión de TAESA"; semana del 11 al 17 de julio 1994, p. 2.
- (27) \_\_\_\_\_ "Con 220 pasajeros arribó primer vuelo de TAESA proveniente de Japón"; semana del 15 al 21 de febrero 1995, p.5.
- (28) \_\_\_\_\_ "TAESA es sólida financieramente"; semana del 1 al 7 de marzo 1995, p.3.
- (29) Tothli (México, D.F.), "Alcanzan las operaciones de TAESA cobertura mundial"; junio 1995, p. 23.
- (30) \_\_\_\_\_ "En el XX Tianguis Turístico, TAESA firma acuerdos con tours operadores extranjeros para vuelos charters"; diciembre 1995, p. 59.
- (31) América Economía (México, D.F.), julio 1993, p. 66.
- (32) Revista Aérea (México, D.F.), "Firma TAESA contratos millonarios con ITB de Berlín"; marzo-abril 1994, p. 15.

- (33) América Economía (México, D.F.), abril 1994, p. 122.
- (34) \_\_\_\_\_ julio 1994, p. 85.
- (35) \_\_\_\_\_ septiembre 1995, p. 93.
- (36) Revista Aérea (México, D.F.), "Si fuera jugadora, apostaría mi casa, mi casa, mi coche y mi perro"; noviembre 1989, p. 2.
- (37) Aeropuerto (México, D.F.), "El presidente Salinas entregó premios a TAESA y Hank Rhon"; semana del 16 al 22 de noviembre 1992, p. 2.
- (38) Revista Aérea (México, D.F.), "Reconocimiento de la República Dominicana a TAESA"; marzo-abril 1994; p. 15.
- (39) \_\_\_\_\_ "El Cap. Alberto Abed fue nombrado personaje del año en la aviación latinoamericana"; junio 1995, p. 23.
- (40) Aeropuerto (México, D. F.), "TAESA el transporte oficial de los deportistas"; 2a. qna. noviembre 1995, p. 2.
- (41) Tothli (México, D.F.), "El Cap. Abed, designado en Chicago como 'Latino distinguido y mexicano ejemplar'"; diciembre 1995, p. 56.

# **ANEXO 1**

## **Programa de evaluación del desempeño**

PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

## METODO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

---

1. Utilice la forma adecuada según sea el caso.
  - a) Personal Supervisor (Empleados con manejo de Personal)
  - b) Personal Supervisado (Empleados de Fábrica). En esta forma sí se califica el factor "Seguridad".
  - c) Personal Supervisado (Empleados de Oficinas). En esta forma no se debe calificar el factor "Seguridad".

NOTA: La forma de Personal Supervisado es la única, debiéndose suprimir la calificación del factor "Seguridad" para personal supervisado de oficina.

2. Anote el número del grado, según sea su calificación en el lugar indicado para ello; tiene tres opciones en cada grado marque con "X" su evaluación en el cuadro que mejor ubique al evaluado.
3. En caso de tener duda al calificar un factor y tener que decidir entre dos grados, se deberá de tomar en cuenta el grado más representativo ó de mayor peso, teniendo dentro de este las tres opciones mencionadas en el punto anterior.
4. La puntuación de cada factor la anotará el Departamento de Relaciones Industriales en base a la calificación en grados realizada por los Jefes.



## INSTRUCTIVO PARA LA "EVALUACION DE DESEMPEÑO"

### I. OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de revisar periódicamente con cada empleado, la forma en que se ha desempeñado en las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto y formular los planes de acción para desarrollar su capacidad y sus conocimientos. Es también una magnífica ayuda para la Administración de Personal, ya que proporciona la información necesaria para tomar decisiones, cuando se presente alguna de las siguientes posibilidades: PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS, REVISIONES DE SUELDO, CAPACITACION, ETC.

### II. PERSONAL CUBIERTO POR EL PROGRAMA

Este programa se aplica a todo el personal de confianza, a excepción de la Gerencia General .

### III. FRECUENCIA DE LA REVISION

El jefe inmediato deberá cada seis meses, en el 3° y 9° mes del ejercicio fiscal, revisar formalmente el trabajo de los empleados que reportan directamente a él, quedando exceptuados de esta revisión los empleados que hayan sido promovidos, transferidos o contratados en un lapso inferior a los tres meses. Con el fin de llevar a cabo una revisión objetiva y válida, ésta se hará hasta que haya transcurrido cuando menos tres meses contados a partir de la fecha de contratación o cambio del empleado al nuevo puesto .

### CASOS DE INEFICIENCIA EN EL TRABAJO

La revisión del trabajo del empleado deberá ser llevada a cabo con mayor frecuencia, cuando casos específicos de ineficiencia en el trabajo así lo requieran. Este nuevo lapso deberá ser determinado conjuntamente por el Departamento donde presta sus servicios el empleado, y por Relaciones Industriales .

#### IV. PROGRAMACION DE LA REVISION DE TRABAJO

El Departamento de Relaciones Industriales, en coordinación con el Gerente de Departamento, formulará la programación de la revisión de todo el personal de su área, anticipadamente a las fechas semestrales previamente establecidas en el inciso III.

#### V. PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se han diseñado dos tipos de formas para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño. La primera será aplicable exclusivamente para los empleados CON FUNCIONES DE SUPERVISION de personal, y la otra será exclusivamente aplicable para los empleados SIN FUNCIONES DE SUPERVISION de personal. ( Esta forma es igual para empleados de fábrica y de oficina, pero el factor Seguridad sólo se califica para los primeros ) .

#### PERSONAL SUPERVISOR

La forma de Evaluación de Desempeño para empleados con supervisión de personal contiene :

- a) DATOS DEL EMPLEADO                      Identificación del empleado proporcionado con anterioridad por Relaciones Industriales .
- b) FACTORES Y GRADOS                      Para llevar a cabo la calificación del desempeño actual. A continuación se definen los diversos factores y grados de calificación que permitirán a los jefes inmediatos calificar objetivamente a sus empleados .

## FACTORES PERSONAL SUPERVISOR

### 1. Lógro de Objetivos :

Habilidad para lograr los objetivos y metas establecidas y para utilizar adecuadamente medidas de control .

### 2. Dirección :

Habilidad para delegar, organizarse y lograr ascendencia, conduciendo a sus subordinados a lograr resultados y a formar equipos de trabajo .

### 3. Análisis de problemas y toma de decisiones :

Habilidad para desglosar los problemas en sus partes --- esenciales, recabando y evaluando información a fondo - para detectar la causa así como para seleccionar oportunamente la alternativa más adecuada en base a la informa ción obtenida .

### 4. Conocimiento del trabajo:

Grado de conocimiento teórico y práctico que la persona tiene sobre las funciones bajo su responsabilidad y de las políticas generales y específicas de la Compañía, que afectan el área del trabajo a su cargo .

### 5. Responsabilidad por la Seguridad ( propia y de otros ) :

Grado de aceptación y cumplimiento de las normas de seguridad, así como comunicar y hacer cumplir éstas en su -- área de trabajo .

### 6. Desarrollo del Personal a su cargo :

Entrenamiento, evaluación y orientación adecuada de su personal tomando en cuenta las necesidades de desarrollo e intereses actuales y a futuro, así como la planeación y acciones correspondientes .

7. Manejo de Relaciones :

Habilidad para relacionarse con sus superiores subordinados, compañeros de trabajo, y si lo requiere con público en general, manejando adecuadamente los conflictos .

8. Colaboración :

Disposición a cooperar con entusiasmo con empleados de su mismo nivel, superior o inferior, relacionados con el trabajo a su cargo, para el logro de objetivos .

G R A D O S :

Los grados de calificación con que deben ser evaluados los factores anteriores, son los siguientes :

DEFICIENTE                      REGULAR                      BUENO                      Y                      EXCELENTE

1. DEFICIENTE

El Empleado no cumple con los requerimientos del puesto que ocupa. Los empleados que coincidan con esta calificación estarán bajo vigilancia estrecha. Si el desempeño del empleado no mejora en un período de tiempo razonable ( máximo 6 meses ), deberá, ya sea, ser reasignado a otro puesto, o ser separado de la Compañía .

2. REGULAR

El empleado cumple generalmente con los requerimientos del puesto. Los empleados que coincidan con esta calificación son individuos que generalmente requieren de una dirección y supervisión estrecha.

3. BUENO

El desempeño del Empleado indica - que cumple con las responsabilidades que se le han asignado. Los - Empleados con esta calificación re quieren de poca supervisión, y su contribución es usualmente más allá de la esperada.

4. EXCELENTE

El desempeño del Empleado es notorio por su iniciativa y por la alta calidad y cantidad de su trabajo. Los Empleados que obtengan esta calificación, son aquellos que frecuentemente hacen contribuciones valiosas a la Compañía.

El Empleado que sea calificado como Excelente, forma parte del grupo de Empleados considerados de alto potencial, que no solo llenan los requerimientos de su puesto, sino que también consistentemente contribuyen con más de lo que les corresponde.

c) PLANES DE DESARROLLO:

En esta sección, se deberán indicar los conocimientos y/o habilidades importantes que requiera el Empleado para desempeñar eficientemente su puesto.

La forma contiene un espacio para "Planes de Desarrollo", en la cual Jefe y Subordinado deberán de manera objetiva, especificar las áreas de desarrollo en el puesto actual con el fin de lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como los medios necesarios para obtenerlo. Se deberán hacer comentarios constructivos que permitan al Empleado tener una guía para modificar su actuación y mejorar en el desempeño de su trabajo.

d) APROBACION

Una vez que el jefe inmediato haya terminado de llenar esta forma, deberá ser revisada y aprobada por el Jefe Calificador, antes de ser comentada con el empleado a quien se está evaluando .

e) COMENTARIOS DEL EMPLEADO

Esta sección debe ser llenada por el empleado, solicitándole que --- anote los comentarios que considere pertinentes sobre la revisión, así como su firma de enterado .

Este renglón es sumamente importante; ya que bien manejado, promueve y motiva la adecuada comunicación de JEFE-SUBORDINADO-JEFE . . . . .

PERSONAL SUPERVISADO

La forma para revisión del Desempeño de los empleados sin funciones de supervisión de personal contiene :

a) DATOS DEL EMPLEADO

Identificación del Empleado proporcionada con anterioridad por Relaciones Industriales .

b) FACTORES Y GRADOS

Para llevar a cabo la calificación del desempeño actual, los cuales se definen a continuación .

FACTORES PERSONAL SUPERVISADO:

1. Conocimiento del Trabajo :

Grado de conocimiento que el empleado tiene sobre las labores del puesto que ocupa .

2. Calidad del trabajo :

Grado en que el empleado logra los resultados esperados en función de precisión, así como frecuencia de errores y gravedad de los mismos .

3. Seguridad :

Aceptación y cumplimiento de los Reglamentos y Disposiciones sobre Seguridad .

4. Cantidad de Trabajo:

Cumplimiento de volumen de trabajo asignado en el tiempo establecido, este factor mide el aprovechamiento del tiempo para cumplir en forma efectiva con las responsabilidades del puesto .

5. Colaboración :

Disposición para colaborar con su jefe y con sus compañeros de trabajo .

6. Supervisión que requiera :

Frecuencia de la supervisión que necesita para que se pueda confiar en su trabajo .

7. Relaciones con otros :

Cantidad y gravedad de las fricciones y problemas que tiene con su jefe, superiores, compañeros de trabajo y -

si lo requiere, público en general en sus relaciones de trabajo .

8. Puntualidad y Asistencia :

Sentido de responsabilidad demostrado en el cuidado --- para evitar retardos y ausencias a su trabajo. Cada -- ausencia injustificada se considerará como 3 ausencias- ponderadas; y cada 100 minutos de retardo, como una au- sencia ponderada .

Los GRADOS de calificación con que deberán ser evaluados los factores anteriores, son los mismos mencionados para el personal con funciones de supervisión .

Igualmente se deberán seguir las mismas indicaciones para llenar los incisos de : COMENTARIOS, NECESIDADES DE DESARROLLO, APROBA- CION Y COMENTARIOS DEL EMPLEADO .

---



# EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL SUPERVISOR

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

ESTO: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

FACTOR	GRADOS												Grado	Puntor
	- 1 -			- 2 -			- 3 -			- 4 -				
<b>LOGRO DE OBJETIVOS</b>	No cumple sus objetivos y metas, no mantiene control de los mismos.			Eventualmente no cumple con sus objetivos y metas, y mantiene un control elemental de los mismos.			Cumple con sus objetivos y metas, y mantiene control de los mismos.			Se fija objetivos adicionales a los establecidos y los logra. Mantiene un adecuado control de los mismos.				
<b>DIRECCION</b>	No logra ascendencia sobre su gente.			Es obedecido pero de mala gana.			Sabe hacerse obedecer con gusto.			Motiva a su gente y obtiene cooperación más bien que obediencia.				
<b>ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>	No Toma decisiones, temeroso, pasa su responsabilidad a terceros.			Analiza los problemas, pero solo en la resolución de problemas sencillos utiliza buen juicio. En problemas de mediana complejidad para su responsabilidad a terceros.			Analiza a fondo y toma decisiones oportunas ante problemas normales de su área.			Analiza los problemas por sencillos o complejos que sean y toma decisiones con buen juicio.				
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>	Carece de conocimientos indispensables y necesarios que afectan el área de trabajo a su cargo.			Posee los conocimientos indispensables pero carece de algunos conocimientos necesarios que afectan el área de trabajo a su cargo.			Posee los conocimientos necesarios que afectan el área de trabajo a su cargo.			Posee conocimientos adicionales a los necesarios que afectan el área de trabajo a su cargo y que lo hacen un experto en su área.				
<b>RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD (PROPIA Y DE OTROS)</b>	Carece de interés por la Seguridad.			Ocasionalmente y bajo presión cumple y hace cumplir las normas de Seguridad.			Normalmente cumple y hace cumplir las normas de Seguridad.			Siempre cumple y hace cumplir las normas de seguridad. Además crea en sus subordinados conciencia de Seguridad. Cooperación con otros Deptos. en aspectos de Seguridad.				
<b>DESARROLLO PERSONAL A SU CARGO</b>	No desarrolla a sus subordinados.			Ocasionalmente realiza actividades tendientes al desarrollo de sus subordinados.			Planea el desarrollo de sus subordinados pero no efectúa el seguimiento adecuado.			Planea el desarrollo de sus subordinados y lo lleva a cabo.				
<b>MANEJO DE RELACIONES</b>	Relaciones inadecuadas, frecuentes problemas con los demás.			Se relaciona normalmente tiene algunos problemas con los demás.			Se relaciona adecuadamente con los demás sin tener problemas.			Tiene relaciones excepcionalmente buenas y cordiales con los demás.				
<b>COOPERACION</b>	Coopera únicamente cuando no tiene alternativa.			Coopera por lo general pero en ocasiones se resiste un poco.			Siempre coopera.			Ofrece su cooperación sin esperar a que se le solicite.				
<b>PUNTUACION TOTAL</b>														



**EVALUACION DE DESEMPEÑO  
PERSONAL SUPERVISADO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ ANTIGÜEDAD EN \_\_\_\_\_  
 DE LA COMPAÑIA: \_\_\_\_\_ EL PUESTO: \_\_\_\_\_

FACTOR	GRADOS												Grado	Punt.
	— 1 —			— 2 —			— 3 —			— 4 —				
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Carece de conocimientos indispensables y necesarios sobre las labores del puesto que ocupa.			Posee los conocimientos indispensables pero carece de algunos conocimientos necesarios sobre las labores del puesto que ocupa.			Posee los conocimientos necesarios sobre las labores del puesto que ocupa.			Posee conocimientos adicionales a los necesarios sobre las labores del puesto que ocupa, que lo hacen un experto en éste.				
CALIDAD DEL TRABAJO	Su trabajo carece de precisión y tiene frecuentes errores.			La precisión de su trabajos es aceptable y sus errores son ocasionales.			Su trabajo es preciso y sus errores minimos.			Su trabajo es de gran precisión y casi nunca comete errores.				
SEGURIDAD	Carece de interés por la Seguridad.			Bajo presión cumple las normas de Seguridad.			Normalmente cumple las normas de Seguridad.			Siempre cumple las normas de Seguridad además coopera en aspectos de Seguridad.				
CANTIDAD DE TRABAJO	No cumple con la cantidad de trabajo que exige su puesto.			Ocasionalmente no cumple con la cantidad de trabajo que exige su puesto y/o no lo termina a tiempo.			Cumple con la cantidad de trabajo que exige su puesto y en el tiempo establecido.			Trabajador eficiente con planes bien definidos.				
COOPERACION	Coopera únicamente cuando no tiene alternativa.			Coopera por lo general pero en ocasiones se resiste un poco.			Siempre coopera			Ofrece su cooperación sin esperar a que se le solicite.				
SUPERVISION QUE REQUIERE	Requiere de constante supervisión durante todo el desarrollo de su trabajo.			Requiere de supervisión periódica durante el desarrollo de su trabajo.			Por lo general sigue bien las instrucciones casi no es necesario supervisarlo.			Se le pueden confiar trabajos sin necesidad de ejercer supervisión.				
RELACIONES CON OTROS	Relaciones inadecuadas, frecuentemente tiene problemas con los demás.			Se relaciona normalmente tiene algunos problemas con los demás.			Se relaciona adecuadamente con los demás sin tener problemas.			Tiene relaciones excepcionalmente buenas y cordiales con los demás.				
FRECUENCIA DE ASISTENCIA	9 ó más ausencias ponderadas en los últimos 6 meses.			Hasta 7 ausencias ponderadas en los últimos 6 meses.			Hasta 3 ausencias ponderadas en los últimos 6 meses.			Hasta 1 ausencia ponderada en los últimos 6 meses.				
<b>PUNTUACION TOTAL</b>														



# **ANEXO 2**

**Elaboración de inventario físico de existencias de  
equipo y materiales de comisariato en las estaciones  
operativas del sistema**



## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. de C.V.

RESPONSABLE (S)

TAESA

CONCESIONARIOS COMISARIATO

PROCEDIMIENTO:

ELABORACION DE INVENTARIO FISICO DE EXISTENCIAS DE EQUIPOS Y MATERIALES DE COMISARIATO EN LAS ESTACIONES OPERATIVAS DEL SISTEMA.

OBJETIVO:

Contar con la información necesaria para conocer el manejo y administración de los recursos de la empresa que están bajo la responsabilidad y custodia de cada uno de los Concesionarios de Servicios de Comisariato y/o Jefes de Aeropuerto en las estaciones.

NORMAS:

- a) La elaboración del inventario físico mensual (quincenal o semanal en algunas estaciones), deberá ser realizada en la fecha previamente asignada a cada Concesionario de Servicios de Comisariato en la estación.
- b) Se utilizará únicamente la forma denominada "Catálogo de inventario y solicitud de reposición de artículos de comisariato".  
Anexo.
- c) Anotar fechas correctas, o sea la correspondiente al momento del levantamiento del inventario. El catálogo de inventario, deberá ser el actualizado, conforme a los itinerarios en vigor, cancelando automáticamente todos los de fechas anteriores.

ELABORO  
ABASTECIMIENTOS

APROBO  
SERVICIOS CORPORATIVOS

FECHA VIGENTE  
MARZO, 1992.



## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Transportes Aéreos Ejecutivos. S.A. de C.V.

RESPONSABLE (S)

TAESA

CONCESIONARIOS COMISARIATO

- d) Anotar cantidades físicas existentes de todos y cada uno de los artículos asignados, cuidando de mencionar cantidades reales que indiquen las diferencias a solicitar. Todas las cantidades reportadas se deberán anotar en las columnas correspondientes de "existencia", "reponer", "excedente". según corresponda, cuidando de mencionar las unidades de acuerdo a cada artículo (ea, pk, bx, gm, bt).
- e) Efectuar dicho inventario en presencia del Jefe de Aeropuerto (OA) de la estación, o bien con la cooperación de alguno de sus representantes, que avalen la veracidad del conteo.
- f) Será responsabilidad del Concesionario de Servicios de Comisariato el firmar el inventario al término de éste y de recabar la firma del Jefe de Aeropuerto (OA) o su representante, a quien entregará dicho documento para hacerlo llegar al área de control de servicios de comisariato, en un lapso no mayor de 4 días a partir de la fecha del levantamiento del inventario.

AREAS DE INTERVENCION Y SU ACCION:

### CONTROL DE SERVICIOS DE COMISARIATO

- 1.- Calcular y asignar las cantidades que deberán formar parte de las existencias de equipo y materiales de comisariato que quedarán bajo la responsabilidad de cada concesionario de servicios de comisariato y/o del jefe de aeropuerto, para utilizarse en la atención a los vuelos de la empresa, comunicándolas por medio del formato denominado "catálogo de inventario y solicitud de reposición de artículos de comisariato".

ELABORO  
ABASTECIMIENTOS

APROBO  
SERVICIOS CORPORATIVOS

FECHA VIGENTE  
MARZO, 1992.



## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Transportes Aéreos Ejecutivos. S.A. de C.V.

RESPONSABLE (S)	TAESA	CONCESIONARIOS COMISARIATO
-----------------	-------	----------------------------

- 2.- Recibir los inventarios y administrar el envío de los artículos solicitados, manteniendo comunicación por medio de FAX, con el jefe de aeropuerto (OA), coordinando así la recepción del material y entrega de éste al concesionario.

### ABASTECIMIENTOS/EQUIPOS

- 3.- Suministrar al concesionario de servicios de comisariato el equipo y materiales de comisariato necesarios para cubrir las necesidades solicitadas mediante inventario mensual (quincenal o semanal), originadas por consumos en atención a los vuelos.

### JEFATURA DE AEROPUERTO

- 4.- Participar personalmente o por medio de algún representante en el levantamiento de cada inventario físico de existencias en custodia del concesionario de servicios de comisariato, avalando con su firma la veracidad del conteo.
- 5.- Analizar y corregir lo necesario en acuerdo con la (s) persona (s) que realizaron el inventario en caso de algún error.
- 6.- Enviar de inmediato, por medio de FAX, el formato "catálogo de inventario y solicitud de reposición de artículos de comisariato.

### CONCESIONARIO DE SERVICIOS DE COMISARIATO

- 7.- Manejar y administrar correctamente los equipos y materiales de comisariato.

ELABORO ABASTECIMIENTOS	APROBO SERVICIOS CORPORATIVOS	FECHA VIGENTE MARZO. 1992
----------------------------	----------------------------------	------------------------------





## DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Transportes Aéreos Ejecutivos, S.A. de C.V.

RESPONSABLE (S)	TAESA	CONCESIONARIOS COMISARIATO
-----------------	-------	----------------------------

propiedad de TAESA, bajo su custodia y responsabilidad.

- 8.- Formular los inventarios físicos de equipo y materiales en la fecha indicada para ello, utilizando el formato denominado "catálogo de inventario y solicitud de reposición de artículos de comisariato".
- 9.- Elaborar dicho inventario apegándose a las indicaciones que se mencionan en el punto correspondiente a "descripción del procedimiento".

ELABORO ABASTECIMIENTOS	APROBO SERVICIOS CORPORATIVOS	FECHA VIGENTE MARZO, 1992
----------------------------	----------------------------------	------------------------------

# **ANEXO 3**

## **Procedimiento de operación y comisariato**

TAESA AAESA

PROCEDIMIENTO DE OPERACION Y COMISARIATO

BOEING 727

OBJETIVO: SUMINISTRAR OPORTUNAMENTE LA CANTIDAD DE ALIMENTOS PARA EL SERVICIO A BORDO DE LOS AVIONES B-727.

DE ACUERDO AL ITINERARIO DE SALIDAS SE ESTABLECE QUE LA SOLICITUD DE SERVICIOS EN FUNCION DEL NUMERO DE PASAJEROS CORRESPONDIENTE, SERA ENTRE LAS 24 HORAS Y LAS 12 HORAS ANTES DE LA SALIDA.

EL NUMERO DE ALIMENTOS ORDENADOS PODRA SER SOLAMENTE AUMENTADO MEDIANTE COMUNICACION HASTA 6 HORAS ANTES DE LA SALIDA DEL VUELO RESPECTIVO.

PARA PROTECCION DE ULTIMA HORA, SE PODRAN SOLICITAR MAXIMO UN 15% EXTRA DE ALIMENTOS SOBRE LA CANTIDAD CONFIRMADA 6 HORAS ANTES.

EN CASO DE QUE SE CANCELE EL SUMINISTRO DE ALIMENTOS TOTAL O PARCIAL,, SE OBSERVARAN LAS NORMAS SIGUIENTES:

- 1.- SI SE DA EL AVISO DE CANCELACION ENTRE LAS 12 Y 6 HORAS ANTES DE LA SALIDA SE PAGARA EL 50% DE LA FACTURACION.
2. SI EL AVISO ES DADO ENTRE LAS 6 Y 2 HORAS ANTES DE LA SALIDA, SE PAGARA EL 75% DE LA FACTURACION.
3. SI EL AVISO ES DADO DESPUES DE LAS 2 HORAS ANTES, SE PAGARA EL 100% DE LA FACTURACION.

TODOS LOS AVISOS INVARIABLEMENTE SERAN POR ESCRITO MEDIANTE EL FORMATO DE SOLICITUD DE ALIMENTOS, PARA LA SOLICITUD ORIGINAL Y LOS INCREMENTOS PODRAN SER TELEFONICAMENTE.

EL AVISO DE CANCELACION SI REQUIERE SER POR ESCRITO.

DEPARTAMENTO RESPONSABLE DE LAS SOLICITUDES:  
RESERVAIONES PARA VUELO COMERCIAL,  
PROGRAMACION 727 PARA VUELO CHARTER

FORMATO DE PEDIDO/REMISION ANEXO.







# **ANEXO 4**

**Itinerario de vuelos del mes de abril de 1996**

## ESTACIONES EN LA REPUBLICA MEXICANA

ACA	ACAPULCO
AGU	AGUASCALIENTES
HUX	HUATULCO
CPE	CAMPECHE
CUN	CANCUN
CUU	CHIHUAHUA
CJS	CIUDAD JUAREZ
CEN	CIUDAD OBREGON
CUL	CULIACAN
DGO	DURANGO
GDL	GUADALAJARA
GYM	GUAYMAS
HMO	HERMOSILLO
ZIH	ZIHUATANEJO
LAP	LA PAZ
LEN	LEON
LMM	LOS MOCHIS
ZLO	MANZANILLO
MAM	MATAMOROS
MZT	MAZATLAN
MID	MERIDA
MTY	MONTERREY
OAX	OAXACA
PBC	PUEBLA
PVR	PUERTO VALLARTA
REX	REYNOSA
TAM	TAMPICO
TAP	TAPACHULA
TLJ	TIJUANA
TRC	TORREON
VER	VERACRUZ
VSA	VILLA HERMOSA

## ESTACIONES EN EL EXTRANJERO

HOU	HOUSTON
LAX	LOS ANGELES
MIA	MIAMI
NYC	NUEVA YORK
MSY	NEW ORLEANS
PHX	PHOENIX
SAN	SAN DIEGO
SYS	SAN YSIDRO
TUS	TUCSON
FRA	FRANKFURT
MAD	MADRID
PAR	PARIS



TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
SERVICIOS

PERIODO: 9604

VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M T W T S D DIAS

SURTE OPER. OBSERV.

TIPO DE VUELO ----> CHA CHARTER

TIPO DE VUELO	CHA	CHARTER	1405	1406	1409	1409	1410	1411	1412	1412	1413	1414	1415	1416	1419	1420	1421	1422	1423	1423	1424	1427	1428	1464	
PVR	MKE	17 45 21 55	X																						
MKE	PVR	08 00 12 50	X																						
BOS	ZLO	07 00 12 45		X																					
ZLO	PVR	13 45 14 30		X																					
PVR	BOS	15 30 22 00		X																					
BOS	PHL	06 30 07 40			X																				
PHL	SJD	08 40 13 10			X																				
SJD	PHL	14 15 21 30			X																				
PHL	BOS	22 30 23 35			X																				
BOS	CUN	07 00 10 00			X																				
CUN	BOS	11 30 16 30			X																				
BOS	SXM	06 00 10 15			X																				
SXM	BOS	11 15 15 40			X																				
BOS	CUN	09 00 12 00			X																				
CUN	BOS	13 00 18 00			X																				
BOS	CUN	17 00 20 00			X																				
CUN	BOS	21 00 02 00			X																				
BOS	CUR	06 30 11 30			X																				
CUR	AUA	12 30 13 00			X																				
AUA	BOS	14 00 19 00			X																				
BOS	PLS	07 30 11 00			X																				
PLS	BOS	12 15 15 40			X																				
PVR	JFK	16 00 22 15			X																				

ROTACION ALIM.

ROTACION ALIM.

ROTACION ALIM.

MEX SURTE/406

TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M M J V S D DIAS  
FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
SERVICIOS

PERIODO	VUELO	ORIG.	DEST.	ETD	ETA	L	M	M	J	V	S	D	DIAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SERVICIOS	COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	JFK	APW	SURTE	OPER.	OBSERV.
1465	JFK	PVR	08 00	13 00									X				MTC	TRI									
1622	CUN	CLE	11 00	15 30									X	06 13			MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1623	CLE	CUN	16 30	19 25									X	06			MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CLE	APW			
1632	CUN	BWI	17 00	21 15									X	03 10			MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1632	CUN	BWI	17 00	21 15									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1632	BWI	PHL	22 15	22 45									X	03 10			MTC	TRI					CUN	APW			
1632	BWI	PHL	22 15	22 45									X				LIQ						CUN	APW			
1633	PHL	BWI	08 00	08 30									X	03 10			LIQ						PHL	APW			
1633	PHL	BWI	08 00	08 30									X				LIQ						PHL	APW			
1633	BWI	CUN	09 20	11 35									X	03 10			COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1633	BWI	CUN	09 20	11 35									X				MTC	TRI	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1634	CUN	PHL	18 30	23 00									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1635	PHL	CUN	07 30	10 15									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1636	CUN	PHL	12 00	16 30									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1637	PHL	CUN	08 00	10 45									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1638	PVR	PHL	23 30	05 25									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PVR	APW			
1639	PHL	PVR	18 00	22 30									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1640	AUA	PHL	12 40	17 15									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			ROTACION ALIM.
1641	PHL	AUA	07 00	11 40									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1642	ZIH	PHL	00 20	06 20									X				MTC	TRI	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			ROTACION ALIM.
1643	PHL	ZIH	19 00	23 20									X				MTC	TRI	CCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1644	CUN	PHL	17 00	21 30									X				COB	TCA	CCA	CHO	LIQ	BCO	CUN	APW			
1645	PHL	CUN	08 00	10 45									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	PHL	APW			
1668	PVR	BWI	16 00	21 45									X				COB	TCA	CCA	CHO	LIQ	BCO	PVR	APW			
1669	BWI	PVR	08 00	12 00									X				COB	TCA	DCA	CHO	LIQ	BCO	BWI	APW			





PROG3.DESARR,AAESA

TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M M J V S D DIAS  
FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
FRECUENCIA SERVICIOS

SURTE OPER. OBSERV.  
=====

TOTAL DE VUELOS ----> 322

TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M T W T F S D DIAS  
FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
SERVICIOS

TIPO DE VUELO	---	COM	ITINERARIO	ETD	ETA	L	M	T	W	T	F	S	D	DIAS	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SERVICIOS	SURTE	OPER.	OBSERV.
262	MEX	GDL	18 45 19 50	X	X													MEX	TAE	
262	GDL	PVR	20 20 21 00	X	X													GDL	TAE	
263	PVR	GDL	21 30 22 10	X	X													GDL	TAE	
263	GDL	MEX	22 45 23 50	X	X													GDL	TAE	
284	CUL	TIJ	14 45 15 55	X	X	X	X	X										TIJ	TAE	
285	TIJ	CUL	11 20 14 15	X	X	X	X	X										TIJ	TAE	
286	MEX	CUL	20 10 21 00	X	X	X	X											MEX	TAE	
286	MEX	CUL	21 00 21 50	X	X													MEX	TAE	
287	CUL	MEX	07 00 09 45	X	X	X	X	X										ME2	TAE	
310	TAP	MEX	17 05 18 40	X	X	X	X	X										ME2	TAE	
311	MEX	TAP	14 55 16 30	X	X	X	X	X										MEX	TAE	
312	TAP	MEX	07 00 08 35	X	X	X	X	X										ME2	TAE	
313	MEX	TAP	20 00 21 35	X	X	X	X	X										MEX	TAE	
313	MEX	TAP	20 55 22 30	X	X													MEX	TAE	
314	MEX	MEX	13 25 15 10	X	X	X	X	X										ME2	TAE	
315	MEX	MID	11 15 12 50	X	X	X	X	X										MEX	TAE	
338	ACA	MEX	16 45 17 35	X	X													ACA	TAE	TAESA ACA
340	ACA	MEX	11 30 12 20	X	X									13				ME2	TAE	
340	ACA	MEX	17 15 18 05	X	X	X	X	X										ME2	TAE	EXC/SAB 06Y13
341	MEX	ACA	10 20 11 10	X	X									13				MEX	TAE	
341	MEX	ACA	15 55 16 45	X	X	X	X	X										MEX	TAE	EXC/SAB 06Y13
370	CUN	MEX	12 50 14 55	X	X													CUN	TAE	
370	CUN	MEX	15 35 17 40	X	X	X	X	X										CUN	TAE	
371	MEX	CUN	10 10 12 10	X	X													MEX	TAE	



TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
 PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
 VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M M J V S D DIAS FRECUENCIA FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96 SERVICIOS

LINEA	AEROLINEA	ORIGEN	DESTINO	ETD	ETA	L	M	M	J	V	S	D	DIAS	FRECUENCIA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SERVICIOS	SURTE	OPER.	OBSERV.	
681	BJX	MLM	06 25	07 05	X					X			X	LIQ				OAK	TAE		
			+1																		
681	OAK	BJX	23 35	05 25	X					X			X	REF LIQ BCO TRI				OAK	TAE		
			+1																		
682	GDL	ZCL	18 40	19 20	X					X			X	LIQ2 MTC				GDL	TAE		
682	ZCL	OAK	20 20	22 15	X					X			X	CCA BCO LIQ TRI				GDL	TAE		
683	ZCL	GDL	06 00	06 40	X					X			X	LIQ				OAK	TAE		
			+1																		
683	OAK	ZCL	23 35	05 05	X					X			X	REF LIQ BCO TRI				OAK	TAE		
			+1																		
684	GDL	BJX	18 20	19 00	X					X			X	LIQ2 MTC				GDL	TAE		
684	BJX	OAK	20 00	22 10	X					X			X	CCA BCO LIQ TRI				GDL	TAE		
685	BJX	GDL	06 25	07 00	X					X			X	LIQ				OAK	TAE		
			+1																		
685	GDL	MEX	07 35	08 40	X					X			X	DFO LIQ TRI				GDL	TAE		
			+1																		
685	OAK	BJX	23 35	05 25	X					X			X	REF LIQ BCO TRI				OAK	TAE		
			+1																		
686	MEX	GDL	17 00	18 05	X					X			X	LIQ MTC TRI				MEX	TAE		
686	GDL	ZCL	18 40	19 20	X					X			X	LIQ2				GDL	TAE		
686	ZCL	OAK	20 20	22 15	X					X			X	CCA LIQ				GDL	TAE		
687	ZCL	GDL	06 00	06 40	X					X			X	LIQ				OAK	TAE		
			+1																		
687	GDL	MEX	07 10	08 15	X					X			X	DFO LIQ TRI				GDL	TAE		
			+1																		
687	OAK	ZCL	23 35	05 05	X					X			X	REF LIQ TRI				OAK	TAE		
			+1																		
700	MEX	MTY	07 00	08 25	X					X			X	DFO LIQ2 TRI				MEX	TAE		
			+1																		
701	MTY	MEX	09 00	10 30	X					X			X	SNA LIQ				ME2	TAE		
			+1																		
702	MEX	MTY	18 50	20 15	X					X			X	SNA LIQ2 TRI				MEX	TAE		
			+1																		
703	MTY	MEX	20 50	22 20	X					X			X	REF LIQ				ME2	TAE		
			+1																		
718	MEX	MLM	07 00	07 50	X					X			X	LIQ MTC TRI				MEX	TAE		
718	MLM	GDL	08 20	09 00	X					X			X	LIQ2				MLM	TAE		
718	GDL	TIJ	09 30	10 35	X					X			X	REF LIQ				GDL	TAE		
720	MLM	GDL	08 20	09 00	X					X			X	LIQ TRI				MLM	TAE		





TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
SERVICIOS

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST.

ETD	ETA	L	M	J	V	S	D	DIAS	LIQ	REF	LIQ	BCO	TRI	SURTE	OPER.	OBSERV.
742	AGU	ZCL	09	00	09	40	X	X	X					TIJ	TAE	
742	ZCL	TIJ	10	10	11	00	X	X	X					TIJ	TAE	
743	TIJ	ZCL	11	45	16	20	X	X						TIJ	TAE	
743	ZCL	AGU	17	00	17	40	X	X						TIJ	TAE	
744	BJX	TIJ	10	00	11	15	X	X	X	X	X			BJX	TAE	
745	TIJ	BJX	12	00	16	45	X	X	X	X				TIJ	TAE	
747	TIJ	ZCL	01	00	05	35	X							TIJ	TAE	
747	ZCL	AGU	06	35	07	15	X							TIJ	TAE	
748	MEX	BJX	08	30	09	20								MEX	TAE	
748	BJX	TIJ	10	00	11	15								ME2	TAE	
749	TIJ	BJX	12	00	16	45	X							TIJ	TAE	
749	BJX	MEX	17	25	18	15	X							TIJ	TAE	
750	MEX	AGU	08	20	09	20								MEX	TAE	
750	AGU	TIJ	10	00	11	00								ME2	TAE	
751	TIJ	AGU	11	45	16	20								TIJ	TAE	
751	AGU	MEX	17	00	18	00								TIJ	TAE	
752	MLM	TIJ	16	45	18	10	X	X	X	X	X			MLM	TAE	
753	TIJ	MLM	02	00	06	55	X	X	X	X	X			TIJ	TAE	
754	MLM	TIJ	10	30	11	55	X	X	X	X	X			MLM	TAE	
755	TIJ	MLM	12	50	17	45	X	X	X	X	X			TIJ	TAE	
756	MLM	TIJ	09	00	10	25	X	X	X	X	X			MLM	TAE	
757	TIJ	MLM	11	10	16	05	X	X	X	X	X			TIJ	TAE	
768	MEX	ZCL	08	00	09	05								MEX	TAE	
768	MEX	ZCL	09	20	10	25	X	X	X	X				MEX	TAE	
768	ZCL	CJS	09	40	11	25								ME2	TAE	

(1/1/96)

TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M J V S D DIAS

PERIODO:	9604	FECHA INICIAL -->	01-ABR-96	FECHA FINAL -->	30-ABR-96	S E R V I C I O S								
VUELO ORIG.DEST.	ETD	ETA	L	M	J	V	S	D	DIAS	BCO	LIQ	SURTE	OPER.	OBSERV.
768 ZCL CJS	11 00	12 45	X	X	X	X				BCO	LIQ	ME2	TAE	
768 CJS TIJ	12 00	11 55			X					REF	LIQ BCO	ME2	TAE	
768 CJS TIJ	13 20	13 15	X	X	X	X				REF	LIQ BCO	ME2	TAE	
769 TIJ CJS	12 40	16 20			X					REF	LIQ3 BCO TRI	TIJ	TAE	
769 TIJ CJS	14 00	17 40	X	X	X	X				REF	LIQ3 BCO TRI	TIJ	TAE	
769 CJS ZCL	16 50	18 30			X					LIQ	BCO	TIJ	TAE	
769 CJS ZCL	18 10	19 50	X	X	X	X				LIQ	BCO	TIJ	TAE	
769 ZCL MEX	19 00	20 00			X					LIQ	BCO	TIJ	TAE	
769 ZCL MEX	20 20	21 20	X	X	X	X				LIQ	BCO	TIJ	TAE	
778 BJX GDL	17 25	18 00			X	X	X			LIQ		BJX	TAE	
778 GDL TIJ	18 35	19 40			X	X	X			REF	LIQ BCO TRI	GDL	TAE	
779 TIJ BJX	02 00	06 45	X							SNA	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
784 MEX TIJ	12 05	13 40	X	X	X	X	X			CCA	LIQ BCO TRI	MEX	TAE	
785 TIJ MEX	14 25	19 35	X	X	X	X	X			CCA	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
786 MEX TIJ	07 55	09 30	X	X	X	X	X			DFO	LIQ BCO TRI	MEX	TAE	
787 TIJ MEX	18 05	23 15	X	X	X	X	X			CCA	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
788 GDL TIJ	10 40	11 45			X					REF	LIQ BCO TRI	GDL	TAE	
789 TIJ GDL	12 30	17 15	X		X					CFA	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
790 MEX GDL	09 00	10 05	X	X	X					LIQ	BCO TRI	MEX	TAE	
790 GDL TIJ	10 40	11 45	X	X	X	X				REF	LIQ BCO	GDL	TAE	
791 TIJ GDL	12 30	17 15	X		X					CFA	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
791 GDL MEX	17 50	18 55	X		X					LIQ		GDL	TAE	
792 MEX TIJ	15 30	17 05	X	X	X	X	X			REF	LIQ BCO TRI	MEX	TAE	
793 TIJ MEX	09 35	14 45	X	X	X	X	X			REF	LIQ BCO TRI	TIJ	TAE	
794 GDL TIJ	07 45	08 50	X	X	X	X	X			DCA	LIQ TRI	GDL	TAE	

PERIODO: 9604  
VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M M J V S D DIAS

FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
SERVICIOS

SURTE OPER. OBSERV.

795	TIJ	GDL	17 50	22 35	X	X	X	X	X	X	X	CCA	LIQ	BCO	TRI	TIJ	TAE
796	MEX	GDL	19 45	20 50	X	X	X	X	X	X	X	LIQ	MTC	TRI		MEX	TAE
796	GDL	TIJ	21 25	22 30	X	X	X	X	X	X	X	REF	LIQ	BCO		GDL	TAE
797	GDL	MEX	05 00	06 05	X	X	X	X	X	X	X	LIQ				GDL	TAE
797	TIJ	GDL	23 15	04 00	X	X	X	X	X	X	X	SNA	LIQ	BCO	MTC	TRI	TAE
798	GDL	TIJ	16 05	17 10	X	X	X	X	X	X	X	REF	LIQ	BCO	TRI	GDL	TAE
799	TIJ	GDL	10 25	15 10	X	X	X	X	X	X	X	REF	LIQ	BCO		TIJ	TAE
933	HMO	MEX	07 50	11 15	X	X	X	X	X	X	X	COF	LIQ	BCO	TRI	ME2	TAE
934	MEX	HMO	20 25	22 00	X	X	X	X	X	X	X	CCA	LIQ	BCO	TRI	MEX	TAE

TOTAL DE VUELOS -----> 2566

PROG3-DESARR,AAESA  
 TRANSPORTES AEREOS EJECUTIVOS, S.A. DE C.V.  
 PROGRAMACION DE SERVICIOS A BORDO X VUELO

PERIODO: 9604  
 VUELO ORIG.DEST. ETD ETA L M T W T F S S D D I A S  
 FECHA INICIAL --> 01-ABR-96 FECHA FINAL --> 30-ABR-96  
 SERVICIOS

=====  
 FREQUENCIA  
 L M T W T F S S D D I A S  
 SURTE OPER. OBSERV.  
 =====

TIPO DE VUELO	----	FER	FERRY									
8406	MKE	PVR	23 00	03 50				X	21			TRI
8623	CLE	CUN	16 30	19 25				X	13			TRI
8742	MEX	AGU	07 30	08 20					01			TRI

TOTAL DE VUELOS -----> 2569

TOTAL GENERAL DE VUELOS ----> 2569

PVR APW  
 CUN APW  
 MEX COM

# **ANEXO 5**

## **Código de demoras**



CODIGO DE DEMORAS

DESCRIPCION GENERAL :

AEROPUERTO Y AUTORIDADES GUBERNAMENTALES.

AF.- LIMITACIONES EN LAS FACILIDADES AEROPORTUARIAS.- Diferentes a las facilidades controladas por TAESA, como falta de posición para el avión, congestionamiento de rampa, falta de salas de abordaje, problemas eléctricos en el edificio terminal etc.

AG.- MIGRACION, ADUANA, SANIDAD.

AR.- RESTRICCIONES. Aeropuerto Y/o pista cerrada, por obstrucciones ya sea de tipo industrial ó inquietudes políticas, o para fines de reducción de ruido.

AS.- SEGURIDAD. En la que se encuentran involucrados pasajeros y/o carga o por alarma de explosivo.

AT. SERVICIO DE TRAFICO CON EL ESPACIO AEREO INCLUYENDO ATC (control de tráfico aéreo).

AVIONES Y MANEJO DE RAMPA.

GB.- Comisariato. Abastecimiento tardío

GD.- DOCUMENTACION DEL AVION. Peso y Balance, Declaración General, Manifiesto de pax's etc.

GE.- EQUIPO PARA ESTIBA. Falta de, ó avería.

GF.- SUMINISTRO O SUCCION DE COMBUSTIBLE.

GL.- CARGA Y DESCARGA. Por carga especial y voluminosa, subiendo carga (correo express equipaje), falta de personal para dicha labor.

GS.- EQUIPO DE SERVICIOS. Falta de, o averiado, escalera de pasaje, planta de tierra.

PASAJEROS Y EQUIPAJE

PB.- DIFICULTADES EN EL MANEJO DEL EQUIPAJE POR FALTA DE FACILIDADES. Por falta o daños en las bandas transportadoras, falta o escasez de espacio para maniobras de la carga, insuficientes facilidades para el manejo del equipaje, etc.

INTERVIENEN:

CAPITULO: DEMORAS  
PAG: 1/3  
REVISION:  
CANCELA:

SECCION:



<p>PC.- ORDEN A COMISARIATO. Tarde u orden incorrecta al proveedor.</p> <p>PD.- DOCUMENTACION TARDIA. Aceptación de pax del UH por problemas en el sistema de reservaciones, congestión causado por carga fuera de lo normal ó problemas de Aeropuerto no controlables como tráfico, clima, movimiento pasaje V.I.P. ETC.</p> <p>PE.- ERROR. En la documentación de pasaje y equipaje.</p> <p>PH.- ABORDAJE. Discrepancias, o error en conteo.</p> <p>PL.- DOCUMENTACION TARDIA. Congestión en las áreas de documentación debido a limitaciones en las facilidades, como acceso restringido, número inadecuado de mostradores para documentar pasaje, salidas simultáneas en la misma sala o puerta.</p> <p>PO.- SOBREVENTAS.</p> <p>PX.- SOBRE VENTA PROGRAMADA. De pasajeros, cambios en el itinerario ordenados por el operador, o la Agencia de viajes.</p> <p><u>ASPECTO TECNICO Y EQUIPO DEL AVION.</u></p> <p>TA. ESPERANDO REFACCIONES AOG y PARA OTRA ESTACION.</p>	<p>TC.- CAMBIO DE AVION. Por razones técnicas</p> <p>TD.- AERONOVA. Con falla Mecánica</p> <p>TM.- PROGRAMA DE MANTENIMIENTO. Entrega tarde del avión.</p> <p>TN.- MANTENIMIENTO NO PROGRAMADO DE LA NAVE Inspección especial y/o trabajos adicionales más allá del mantenimiento programado.</p> <p><u>DANOS AL AVION.</u></p> <p>DF.- DAÑO DURANTE LA OPERACION DEL VUELO. (Aves, rayos, turbulencia, aterrizaje bruso con sobre peso, colisión durante el carreteo.</p> <p>DC.- DAÑO DURANTE LAS OPERACIONES EN TIERRA. Colisiones (excepto durante el carreteo), daño al cargarse, descargarse, al remolcarlo, o por condiciones severas de clima.</p>
<p>INTERVIENEN:</p>	<p>CAPITULO: DEMORAS      SECCION: PAG: 2/3 REVISION: CANCELA:</p>





<p><u>OPERACIONES DE VUELO</u></p> <p>FC.- POR FALTA DE TRIPULANTES DE SERVICIOS abordaje tardío, enfermedad, esperando la reserva, limitaciones en la jornada, alimentos de la tripulación de servicios, visas válidas, documentos de sanidad, etc.</p> <p>FF.- REQUERIMIENTOS OPERACIONALES. Ajuste en el combustible.</p> <p>FM.- CONTROL DE MOVIMIENTO, Desviación o cambio de ruta, consolidación, cancelación de vuelos por razones no técnicas.</p> <p>FP.- PLAN DE VUELO. Conclusión/vencimiento o cambio de la documentación de vuelo.</p> <p>FS.- FALTA DE UNO O MAS MIEMBROS DE LA CABINA DE MANDO. Enfermedad, esperando la reserva, limitación en la jornada, alimentos para tripulante, visas válidas, documentos de Sanidad, etc.</p> <p>WA.- CONDICIONES METEOROLOGICAS. Aeropuerto alterno bajo mínimos.</p> <p>WC.- LABORES DE RAMPA OBSTACULIZADOS POR condiciones meteorológicas adversas.</p> <p>WI.- POR DESHIELO O RETIRANDO LA NIEVE DE LA AERONAVE.</p> <p>WO.- AEROPUERTO. De salida bajo mínimos operacionales.</p>	<p>WR.- RUTA bajo mínimos operacionales.</p> <p>WS.- AEROPUERTO. Retiro de nieve, hielo, agua y arena del aeropuerto.</p> <p>WT.- Aeropuerto de destino bajo mínimos operacionales.</p> <p><u>MISCELANEOS</u></p> <p>EX.- Operación de vuelo de fletamento, ó atención a vuelos de terceros que causan escasez de mano de obra y de equipo.</p> <p>CS.- Fallas en el sistema de computo, o sistema FUSE.</p> <p>MY.- Cualquier otra causa de demora no contemplada aquí requerirá una explicación completa.</p> <p><u>REACCIONARIO.</u></p> <p>RA.- Rotación del avión (llegada tarde del avión por demora en Ruta ó que cubre otro número de vuelo programado o no programado.</p> <p>RE.- ENTREGA TARDE DEL AVION POR MANTENIMIENTO POR LA CUAL SE DEBE ESPERAR UN AVION PARA EFECTUAR EL VUELO HAYA O NO SIDO PROGRAMADO..</p>
<p>INTERVIENEN:</p>	<p>CAPITULO: DEMORAS                      SECCION  PAG: 3/3  REVISION:  CANCELA</p>

# **ANEXO 6**

## **Cuestionario**

## Cuestionario

1.- ¿Es usted usuario de TAESA?

SI NO

( En caso de haber contestado "SI" continuar, de lo contrario dar por terminado el cuestionario ).

2.- ¿Cómo calificaría el servicio prestado por TAESA?

BUENO MALO REGULAR

3.- ¿En cuál de las siguientes características se basa para afirmar lo anterior?

( Especificar sólo una característica )

a. Servicio a bordo ( )

b. Puntualidad ( )

c. Rutas y horarios ( )

d. Precios ( )

e. Otros ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

4.- ¿Por qué calificó usted ( mencionar respuesta anterior ) como ( mencionar respuesta de pregunta 2 )?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo considera los precios que ofrece TAESA?

a. Más bajos a los de otras aerolíneas ( )

b. Iguales a los de otras aerolíneas ( )

c. Más altos a los de otras aerolíneas ( )

( En caso de haber elegido la opción "a", continuar con la pregunta 6, en caso contrario pasar a la pregunta 7 )

6.- Usted considera que los precios de TAESA son más bajos. Si otra aerolínea le ofreciera los mismos precios por el servicio ¿Optaría por ella?

SI NO

7.- ¿Qué mensajes, ideas o comentarios ha escuchado usted respecto a TAESA?

---

---

# BIBLIOGRAFÍA

## Libros y manuscritos.

Arteaga, Virginia. Cuadernos de la ENEP Aragón, desregulación en el transporte aéreo, UNAM, México, 1987, 28 pp.

DGAC. Derregulación de la industria aérea, DGAC, México, 1982.

Guajardo, Horacio. Geopolítica, ciencia o imperialismo, 2a ed., Gernika, México, 1984.

OACI. Datos financieros 1994, Compendio estadístico No. 425 Serie F-Num. 48, OACI, México, 1994.

\_\_\_\_\_. Manual sobre el programa de estadísticas de la OACI, OACI, México, 1994.

\_\_\_\_\_. Origen y destino por vuelo, Año y trimestre que terminan el 31 de marzo de 1994, Compendio estadístico No. 424, Serie FP-Num. 46, OACI, México, 1994.

\_\_\_\_\_. Tráfico 1990-1994, Compendio estadístico No. 421, Serie T-Num. 54, OACI, México, 1994.

Pérez, Enrique. La desregulación en Norteamérica y sus efectos en el transporte aéreo latinoamericano, conferencia, DGAC, México.

SCT. La aviación mexicana en cifras 1989-1994, SCT ( DGAC ), México, 1994.

## Periódicos.

Aeropuerto ( México, D.F. ), "TAESA, la nueva competencia de las grandes líneas aéreas"; 2a. qna. octubre 1991, p. 8.

\_\_\_\_\_. "Amenaza la guerra de tarifas aéreas"; "Ya está en operación el Boeing 757 de 'TAESA'" 2a. qna. noviembre 1991, pp. 1 y 2.

\_\_\_\_\_. "De dos no se hace una ¿o sí?"; 1a. qna. febrero 1992, p. 2.

\_\_\_\_\_ "A base de tarifas compiten las líneas aéreas de nuestro país"; "Dos aviones de TAESA para el viaje de S.S. el Papa a México"; junio 15 semana 25 1992, pp. 1 y 3.

\_\_\_\_\_ "El presidente Salinas entregó premios a TAESA y Hank Rhon"; semana del 16 al 22 de noviembre 1992, p. 2.

\_\_\_\_\_ "Ilógicas son las tarifas de algunas aerolíneas"; "No puede hacerse a un lado la 'Guerra de tarifas'"; agosto 23 semana 34 1993, pp. 1,2 y 15.

\_\_\_\_\_ "Continúan las investigaciones sobre el accidente del avión de TAESA"; semana del 11 al 17 de julio 1994, p. 2.

\_\_\_\_\_ "Quiebra de aerolíneas"; agosto 29 semana 35 1994, pp. 1 y 15.

\_\_\_\_\_ "La guerra de tarifas vuelve a las aerolíneas más competitivas"; semana del 31 de octubre a 6 de noviembre 1994, p. 5.

\_\_\_\_\_ "Con 220 pasajeros arribó primer vuelo de TAESA proveniente de Japón"; semana del 15 al 21 de febrero 1995, p.5.

\_\_\_\_\_ "Sobrevivir: reto de la aviación nacional"; semana 7 de 1995, pp. 1 y 15.

\_\_\_\_\_ "TAESA es sólida financieramente"; semana del 1 al 7 de marzo 1995, p.3.

\_\_\_\_\_ "Desaparecen 10 aerolíneas nacionales en los últimos meses"; "Las pérdidas de las aerolíneas nacionales fueron de 600 mdd"; semana 12 1995, pp.1, 6 y 15.

\_\_\_\_\_ "Alzas: hasta 25% en tarifas"; "Sin restricción de entrada a aeronaves en el AIGM"; "TAESA el transporte oficial de los deportistas"; 2a. qna. noviembre 1995, pp. 1,2 y 6.

Avilés, Rosario. "El Planade y la aviación mexicana", El Financiero ( México, D.F. ), 3 de abril de 1995, p. 28.

Gómora, Doris. "Resistir impactos del TLC, reto de las aerolíneas aztecas", El Financiero ( México, D.F. ), 23 de marzo de 1995, p.17.

Olguín, Claudia. "Busca Mexicana nuevos esquemas de financiamiento", El Financiero ( México, D.F. ), 9 de marzo de 1995, p. 15.

### Revistas

América Economía ( México, D.F. ), 1993, núm. 74, p. 66.

\_\_\_\_\_ 1994, núm. 82, p. 122.

\_\_\_\_\_ 1994, núm. 85, p. 85.

\_\_\_\_\_ 1995, núm. 99, p. 93.

Revista Aérea ( México, D.F. ), "Si fuera jugadora, apostaría mi casa, mi coche y mi perro", 106: 1989, p. 2.

\_\_\_\_\_ "Aerolíneas regionales y troncales de México", 108: 1991, núm. 7, pp. 13 y 14.

\_\_\_\_\_ "TAESA de lleno en la pelea de la aviación troncal mexicana", 110: 1991, núm. 3, pp. 30 y 31.

\_\_\_\_\_ "Noticias de la industria de aviación en América Latina", 112: 1993, núm. 2, p. 48.

\_\_\_\_\_ "Firma TAESA contratos millonarios con ITB de Berlín", 113: 1994, núm. 2, p. 15.

\_\_\_\_\_ "El capitán Alberto Abed fue nombrado personaje del año en la aviación latinoamericana", 115: 1995, p. 23.

Tothli ( México, D.F. ), "Alcanzan las operaciones de TAESA cobertura mundial, 1995, núm. XI, p.23.

"En el XX Tianguis Turístico, TAESA firma acuerdos con tours operadores extranjeros para vuelos charters"; "El Cap. Abed, designado en Chicago como latino distinguido y mexicano ejemplar", 1995, núm. XV, p. 59.