

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

✓ CSH

MEXICANA DE AVIACION:
OPORTUNIDADES QUE...
VUELAN.

U. A. M. EZTAPALAPA METROPOLITANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION III
DIRECTOR: DR. GUILLERMO RAMIREZ

✓ ^{Lic.} TESIS DE ADMINISTRACION
✓ HECTOR MORENO NUÑEZ

✓ 1993

**PARA IRMA, XINENA Y ROXANNA:
MI RAZON DE SER Y HACER.
H. H. N.**

INDICE:

Capítulo 1:	Introducción.....	1
Capítulo 2:	Las lecciones no aprendidas	
	1) Las lecciones no aprendidas.....	10
	2) Las lecciones para los sobrevivientes.....	13
	3) La Historia se repite, ahora en Mexicana.....	15
	4) El Esquema Rector del Sistema de Transporte Aéreo Nacional.....	18
	5) La quiebra de Aeroméxico.....	21
	6) Otra vez Mexicana.....	22
	7) La burocratización de Mexicana.....	27
Capítulo 3:	Cancún, un proyecto, una realidad y un reto.	
	1) Introducción.....	37
	2) El ámbito geográfico.....	39
	3) El aeropuerto de Cancún.....	44
	4) Mexicana de Aviación en el aeropuerto.....	47
	5) Conclusión.....	57
Capítulo 4:	Cancún: 1993: lo que podría ser.	
	1) Introducción.....	59
	2) El poder o la desincorporación: Una encrucijada histórica.....	60
	3) El poder por la desincorporación: La que nos toca de cerca.....	62
	4) La desincorporación, Mexicana de Aviación y el servicio.....	63
	5) Enunciación de la propuesta.....	64
	6) Cancún: un "hub and spoke": Algunas consideracio- nes.....	64
	7) Lo inaplazable.....	67
	8) La integración: una necesidad.....	68
	9) La propuesta fundamental.....	70
	10) La semblanza de lo que podría ser.....	74
	11) Cancún: un modelo o plan piloto.....	75
Capítulo 5:	Círculos de calidad y participación en Tráfico: Programa Piloto.	
	1) El primer intento.....	78
	2) La mentalidad imperante.....	79
	3) El poder del momento.....	80
	4) El reto actual.....	82
	5) Círculos de calidad.....	83
	6) La situación de Tráfico.....	84
	7) Las etapas del programa.....	85
	8) Conclusiones.....	88

Capítulo 6: Tecolote II: Un proyecto de Vanguardia.	
1) Una lección estratégica.....	90
2) Crear una necesidad o satisfacer las ya existentes.....	92
3) Los argumentos.....	93
4) La propuesta.....	94
5) Análisis numérico.....	95
6) Características del producto.....	98
7) Conclusión.....	98
Capítulo 7: "Pioneros del Cambio", el fracaso de un programa de capacitación y desarrollo en Mexicana de Aviación.	
1) Introducción.....	100
2) Las características de nuestro tiempo.....	101
3) Importación, interpretación y realización de los conceptos.....	102
4) Contradicciones en las empresas.....	103
5) Mexicana de Avicón y la necesidad del cambio.....	104
6) Antecedentes históricos.....	105
7) El programa" Pioneros del Cambio.....	107
8) Resultados del programa.....	109
9) Conclusiones.....	111
10) Bibliografía.....	113
Capítulo 8: El peso promedio de los pasajeros: una aplicación de la estadística.	
1) Introducción.....	114
2) Análisis estadístico.....	115
Capítulo 9: Las sobreventas: un caso sin control	
1) Introducción.....	123
2) Reservaciones y sobreventas: procedimientos, causas y consecuencias.....	126
3) Analisis de los datos.....	135
4) Medidas adoptadas.....	136
Capítulo 10: Los Tableros de Control de Gestión, una aplicación en Mexicana de Aviación.	
1) Introducción.....	138
2) Los Tableros de Control de Gestión.....	141
3) La construcción de un Tablero de Control de Gestión.....	146
4) Recolección de la información.....	153
5) El proceso de implantación del sistema de tableros de control de Gestión.....	154
Capítulo 11: Los detalles del servicio.	
1) El servicio: un balance personal.....	155
2) El servicio, la única opción.....	156
3) El contenido del concepto.....	157
4) La ruta del Servicio.....	158
5) Balance final.....	169
6) Un mercado de reserva y gran potencial.....	170
7) Conclusiones.....	173

Capítulo 12: Los cobros en exceso de ASA: una sangría para
Mexicana

1) Introducción.....	174
2) Planteamiento del problema.....	175
3) Alternativas.....	176
4) Conclusiones.....	186

CAPITULO 1

I) INTRODUCCION

Los trabajos aquí reunidos fueron producto, algunos, de una circunstancia particular muy concreta relacionada con mi vida laboral en Mexicana de Aviación en la última etapa que abarcó de septiembre de 1989 hasta agosto de 1992 o con mis actividades académicas en la Universidad Autónoma Metropolitana. Tienen un denominador común: son vivencias y modos de encarar los problemas. Son análisis del entorno vital y complejo en el que se funden aspectos políticos, sociológicos, económicos, administrativos, geográficos; por decirlo en una palabra, forman parte de la vida misma y alguno de los casos no se puede deslindar con claridad dónde termina lo laboral y empieza lo académico o viceversa. La vida ES -así, sin predicado que la limite-, independientemente de los esfuerzos que hagamos por entenderla.

Podríamos decir que cada uno de los escritos es un testimonio de problemas que se estaban viviendo y de soluciones que se ofrecían para afrontarlos. Son particularmente importantes porque abarcan muchos aspectos de una experiencia personal, una visión particular que ha estado ligada con los últimos tres años en la actividad de Mexicana de Aviación, en la que se han hecho algunos esfuerzos por sacarla adelante y aún se sigue intentando sin haber tenido éxito.

Este período (1989-1993) ha sido especialmente interesante en el desarrollo de la Aviación en México. A partir de la crisis económica de 1982, el Gobierno asumió el control de Mexicana de Aviación. Aeroméxico, desde hacía mucho tiempo era una empresa paraestatal. Además de ellas sólo había pequeñas aerolíneas claramente circunscritas a sus ámbitos regionales como Aerocaribe y Aerocozumel.

De 1982 a 1989 fueron años en que, debido a la protección del mercado y a la necesidad de crear empleos, Mexicana creció en número de plazas, muchas de ellas improductivas, producto de

complicaciones innecesarias en los procesos de control y sobrecontrol. Se pensó que la falta de inversión era la estrategia que debía seguirse. La falta de experiencia de los directivos para moverse en el ámbito paraestatal trajo como consecuencia que los presupuestos de inversión fueran raquíticos y por ello, en este período podemos decir con certeza que la inversión fue muy escasa. Sin embargo, los procesos laborales y administrativos se complicaron para justificar el aumento en las plazas.

El crecimiento de personal, en muchos casos sólo respondió a criterios políticos, o a decisiones de impotencia. Baste señalar el caso del departamento de operaciones, en el que debido a que los pilotos se negaron a verificar el combustible surtido a los aviones, se decidió nombrar a más de cincuenta supervisores de entre los representantes de operaciones para que efectuaran dicha labor. En muchos otros casos se crearon controles para controlar al que controlaba lo ya controlado por los que controlaban a los encargados de ejecutar las labores de apoyo y "staff".

El crecimiento, a pesar de que hubo casos en que se realizó en áreas operativas, en general se concentró, en su mayor parte en posiciones que no se relacionaban con la producción, en el caso de mexicana, con la atención directa a los pasajeros. De hecho, paradójicamente, a pesar de las masivas contrataciones, en muchas áreas prevaleció la idea de que faltaba personal. Era cuestión de falta de distribución de personal, y no se realizó correctamente. A esto hay que añadirle la estrategia sindical que consideraba que en esos momentos, su lucha política se reforzaría y tendría más posibilidades de éxito en la medida en que tuviera más agremiados, no importaba tanto el sueldo de los mismos, cuanto su número. La política del gobierno, orientada a disminuir el desempleo, por otra parte, también alentaba este tipo de estrategias.

A partir de 1980 y hasta 1990, sólo se compraron tres aviones más, usados, pero se dio de baja a otros tantos equipos, por tanto, la oferta de asientos disponibles sólo se ajustó a los cambios estacionales. La planta de personal, sin embargo, casi se duplicó creando problemas de sobrepoblación en oficinas y dependencias, ya que las inversiones en instalaciones y equipos para las áreas de trabajo, se detuvieron. A finales de los 80's era descorazonador entrar a una oficina de Mexicana, particularmente a las áreas operativas. Algo se hizo en el edificio de Xola, en cuanto a inversión, sólo porque era nuevo y ya estaba construido.

Mexicana, sin embargo, durante esta época tuvo prestigio de aerolínea eficiente y no se puede negar que produjo utilidades;

los que vivimos esas épocas somos testigos de . La eficiencia fue producto de la inercia de la organización de aerolínea bien proporcionada y de la herencia de identificación del personal con "SU" empresa. Además el mercado estaba protegido, y no podemos soslayar que para establecer el criterio de eficiencia todo mundo nos comparaba con Aeroméxico y , en ese tiempo, Aeroméxico era sinónimo de prepotencia, incapacidad e ineficiencia, hasta que en 1988 se reformó logrando resultados alentadores.

Otro aspecto importante para analizar el panorama previo a la reprivatización es la desmotivación entre el personal por la caída de su poder adquisitivo ya que durante esa época los salarios reales de los trabajadores fueron disminuyendo, y más si se comparan con las otras aerolíneas. La brecha entre unos y otros se hizo más honda, y en general, entre el trabajador prevaleció la idea de que trabajaba más por menos sueldo. Esto fue palpable, sobre todo en los aeropuertos, incluyendo a sobrecargos, y en áreas como reservaciones y boletos puesto que mientras un empleado atendía por lo menos cuatro vuelos al día, en aerolíneas extranjeras se atendían a lo sumo dos, y sin embargo los salarios eran el doble; es decir que por cada pasajero atendido, Mexicana pagaba cuatro veces menos. Los pilotos mantuvieron su nivel, y a pesar de ello les afectó la excesiva burocratización despersonalizadora.

La mayor parte de los altos directivos de la Empresa se habían hecho en la aviación en base exclusivamente a la experiencia. Casi todos eran empíricos y habían escalado puestos desde los niveles más bajos. La experiencia, por tanto, era el valor más respetado, y para que alguien pudiera decir que la tenía debía compararse con la ya acumulada por el gran número de empleados que tenían más de treinta años en la Empresa. No se puede negar que en su tiempo fueron exitosos, pero ya el destino los había alcanzado.

Al incluirse la instancia gubernamental de control, a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto, se tomaron muchas decisiones estratégicas externas a la Empresa y a los directivos sólo les quedó la alternativa de transitar por los caminos previamente marcados. Eran tiempos de aguas mansas y la filosofía paraestatal no tenía entre sus valores la efectividad. Eran tiempos ya no de hacer, sino de dejar pasar; dejar que la inercia hiciera lo suyo, en fin y al cabo, arropados por la protección gubernamental no existía la posibilidad de fracaso, ya que si lo había desde el punto de vista del servicio que se ofrecía y de la infraestructura de apoyo y de la moral del personal, esto no estaba sujeto a consideración.

Cuando, en 1989, se anunció la reprivatización de la Empresa, se prendió una pequeña flama de optimismo entre el personal, alentada por las promesas de los nuevos directivos y avivada por la imperiosa necesidad del cambio.

Cada uno de los trabajos aquí presentados son producto de un análisis coyuntural con visión a futuro; se trata de descubrir en ellos la semilla del futuro sembrada entre los surcos del presente. Son análisis interdisciplinarios en los que se mezclan elementos de tipo económico, sociológico, geográfico, histórico y político. Podría decirse que no hay en ellos una metodología científica sostenida y que más bien son productos de la intuición. Tal vez sea cierto, pero lo que no se puede negar es que algunos de ellos se han adelantado a los acontecimientos posteriores.

Hay una unidad en todos ellos: la preocupación constante por la problemática que enfrenta Mexicana de Aviación y se ofrecen sugerencias viables para salir de la crisis actual. Se refieren a oportunidades de negocios, formas de organización, errores en motivación y fallas en los sistemas de control.

"Cancún: un proyecto, una realidad y un reto" se adelanta a la privatización de los aeropuertos, ahora ya lugar común. Este trabajo se ve desarrollado y concretizado en el siguiente: "Cancún, 1993: lo que podría ser". Aquí se tratan conceptos tan importantes como el de aeropuerto como sistema y pasajero-consumidor. Este documento, en su momento, fue comentado por el Sr. José Giral, y de acuerdo a una nota por él enviada, también fue conocido por el Sr. Pablo Brener. La fiebre privatizadora que entonces se vislumbraba, ahora es una realidad efervescente. Estos trabajos, aunque se adelantaron a los acontecimientos, muchos aspectos de los aquí tratados aún conservan vigencia, ya que plantean problemas para los que aún no se ha encontrado la solución.

El "Ticolote II", puede ser una contribución muy importante para la salvación de Mexicana en los momentos presentes. Esta es una época de sobreoferta de asientos para pasajeros; han surgido muchas nuevas empresas de servicio aéreo, y el número de viajeros no ha crecido al mismo ritmo que la oferta de asientos. El crecimiento de la carga, sin embargo experimenta un crecimiento superior al de la oferta. Independientemente de la firma del Tratado de Libre Comercio la carga seguirá en ascenso y se necesita más oferta, no así el transporte de personas. En caso de ser necesario reforzar el transporte de pasajeros, puede hacerse a través de una reestructuración de rutas.

Por ello, la solución debe ir dirigida al mercado más fiel y con mayor crecimiento potencial, a la vez que permita la satisfacción de la mayor demanda de carga. La propuesta consiste en una reducción de los asientos disponibles y el incremento del espacio destinado a carga y equipaje productivo, obteniendo con ello mayores ingresos y la posibilidad de ofrecer mejor servicio. De acuerdo con los indicadores de la Empresa, el mal llamado pasaje étnico es el único que aún sigue siendo fiel, y los ingresos por exceso de equipaje y carga son los únicos que tienen un crecimiento sostenido.

Con las premisas sentadas en el estudio "Los cobros de ASA: una sangría permanente para Mexicana", demostré, que en el período que va del 1 al 10 de mayo de 1992, en Puerto Vallarta, ASA cobró indebidamente a Mexicana 165 millones de pesos. Esta cifra, anualizada, implica un pago indebido de 6,022 millones de pesos. Esto es sólo en Puerto Vallarta, y aquí no se consideran algunos elementos de control que sería necesario establecer y que actualmente no existen. El Director General anunció que para el segundo semestre del año 1992, esperaba que Mexicana obtuviera ganancias por 30 mil millones de pesos. Este trabajo, además señala que la forma de cotizar las tarifas de aeropuerto en excesivamente onerosa para Mexicana ya que le cobran tiempo no utilizado por la forma en que están diseñadas las tarifas.

Con el control de gastos propuesto se llega, en una sólo estación a más del 20% de la utilidad esperada por toda la Compañía en el año. Si se controlara el gasto en todas las estaciones, la utilidad real superaría con creces a las propuestas por el Director General, ya que el estudio realizado en Puerto Vallarta significa sólomente el 8% apróximadamente de los gastos por servicios aeroportuarios. Proyectando el ahorro al sistema dentro del país, las utilidades serían 251% superiores a las propuestas por el Director General. Ello sólomente implicaría la atención a este problema y un mayor control. El negocio de la aviación en Mexicana, es noble; sólomente que en muchos aspectos es necesario que el equipo gerencial conozca y aplique las particularidades técnicas, pero es necesario actuar y no esperar a que los problemas se solucionen solos.

Los otros trabajos se refieren básicamente a la organización, y su importancia radica en que se refieren al aspecto clave de cualquier organización: Los Recursos Humanos. Se habla de la calidad en el servicio y de los círculos para la calidad total. En agosto de 1992, Mexicana emprendió una campaña, inoportuna, por el momento que se está viviendo, de despidos masivos, de motivación al personal con el programa: "Mexicana, nuestro Orgullo". Muchos de estos aspectos se tratan, con anterioridad,

en los trabajos mencionados. El resultado es incongruente, ya que la práctica interna está totalmente en desacuerdo con las ideas que se exponen en los cursos impartidos.

Cuando hablo de los "Pioneros del Cambio", la idea subyacente es que no se pueden cambiar las actitudes y la visión del empleado de su vinculación con la empresa, que en gran parte condiciona el comportamiento de los trabajadores, sin haber modificado previamente el entorno que ha dado lugar a ellas. En estos momentos se está cometiendo el mismo error, y los resultados tampoco serán los esperados. Desarrollo Organizacional implica un cambio dirigido y, sobre todo, oportuno, con probabilidad de éxito.

Otros trabajos van orientados más bien a la metodología, a procedimientos que se tendrían que realizar ya que actualmente la administración, sobre todo en el campo operacional no tiene un sentido unitario y por ello la acción se ve difuminada y no se atacan los puntos esenciales. Este asunto lo tratamos en la sugerencia de aplicación de los Tableros de Control de Gestión. En el trabajo relacionado con las sobreventas analizamos un problema persistente al que no se le presta atención y una temporada tras otra nos encontramos con que se incurre en las mismas situaciones de deterioro, no de mejora. El mismo espíritu anima el trabajo de análisis del peso de los pasajeros, ya que es necesario abordar los problemas con una metodología científica y no con criterios políticos o a través de la aplicación del sistema "me late". El uso de la estadística nos permite abordar en forma cuantitativa una situación y al conocer la realidad, podemos emprender una estrategia de mejora continua a través de los círculos de calidad o equipos de trabajo que ya se señalan en los primeros trabajos y que se abordan en especial en el trabajo "Círculos de Calidad en Tráfico".

En suma, considero que todos los trabajos aquí recopilados aún tienen una vigencia palpitante. Mexicana es una empresa de origen privado, que tuvo que ser absorbida por el Estado en 1982. En 1989 regresó parcialmente a la iniciativa privada. En gran parte la crisis de Mexicana de Aviación se debe a que se manejó como empresa privada siendo estatal y a que se maneja como estatal siendo privada. La crisis de identidad no solamente se refleja en las grandes decisiones como la selección del equipo de vuelo, sino, fundamentalmente en la moral de los empleados y ello se refleja en los cientos de miles de momentos de verdad en que diariamente se interrelacionan los pasajeros o clientes con alguno de los elementos de la empresa.

Mexicana es un negocio, pero surge de una necesidad social y por ello engloba una utilidad social; precisamente por ello es algo,

en estos tiempos necesario. Es cierto que si no es Mexicana podría ser otra empresa la que preste el servicio.

Considero que las ideas recopiladas en estos trabajos pueden contribuir a la efectividad en los resultados de la empresa, al bien de la sociedad, de los accionistas y de los empleados, pero en última instancia de los clientes, ya que son ellos quienes le dan su razón de ser. Considerar con interés los puntos aquí tratados es importantes, ya que todos son una serie de oportunidades, oportunidades que... vuelan.

El tema de nuestro seminario se refiere a los sistemas de información en las empresas. Aparentemente, el conjunto de artículos aquí recogidos tienen muy poco que ver con el tema citado, sin embargo, si tomamos el concepto de sistemas de información en su significado más amplio, estaremos de acuerdo en que cada uno de ellos está estrechamente vinculado con el tema central. Algunos lo catalogarían como un sistema de comunicación ascendente.

Un sistema de información es una serie de procedimientos constantes orientados a recabar datos útiles para la toma de decisiones en una organización. Generalmente los sistemas de información se relacionan con el control administrativo de la empresa, y sirven para detectar los posibles problemas de la empresa, así como las oportunidades de desarrollo en la misma. La segunda connotación es la que servirá de eje para nuestro trabajo. Cada uno de los artículos, aparentemente desconectados tienen varios puntos en común, entre los que podemos señalar el hecho de que se refieren a la misma empresa, tienen la misma orientación de manifestar carencias y presentar vías alternativas de solución. Se entienden los problemas como oportunidades, y a ellos, respondiendo a un problema en concreto se dedica la atención.

En una empresa, son muchas las cosas que se pueden saber, pero no todos los datos son relevantes. En el mercado hay cosas que no se necesitan. No pretendemos en este estudio, abarcar todo el cúmulo de informaciones o sistemas de información que se producen en Mexicana de Aviación en un momento dado, sino solamente algo de lo que consideramos relevante para documentar una serie de respuestas a los llamados de participación por parte de la Empresa.

El punto de vista en el que nos hemos situado, es el de partir del "universo de conocimiento" de una empresa, que podemos definir como "la percepción que cada persona tiene de sus puesto y de las actividades concretas que realiza" (1). En Mexicana de

Aviación se estableció un programa cuyo objetivo era: "escuchar las ideas y aportaciones de quienes conocen directamente la operación, documentarlas y enriquecerlas sistemáticamente hasta desarrollar nuevos productos, procesos o servicios" ello, se decía, "es el mejor camino para innovar". (2).

Uno de los conceptos fundamentales de la "Cultura de Efectividad es que la gente sabe y puede hacer las cosas bien cuando se le permite; se trata no de "obstaculizarla dándole órdenes y planes prefabricados sino de estimular el desarrollo de su potencial creativo y apoyar su tendencia natural a hacer bien las cosas"(3). Los artículos aquí reunidos son una respuesta a este llamado y la preocupación práctica y comprometida a contribuir con algo a esa inquietud de los directivos de la empresa.

"No es frecuente en México, señala Alfredo Acle Tomasini, que los administradores de empresas, ya sean estas públicas o privadas, dejen constancia escrita de sus experiencias, las que gradualmente se pierden con el paso del tiempo, pudiendo en cambio convertirse en testimonio útil para la comprensión de nuestra actualidad y , más adelante, de la historia industrial y comercial del país". Los artículos reunidos en este estudio, pretenden contribuir en algo a entender lo que ha pasado en Mexicana de Aviación a partir de 1990, y nos proporcionan algunos aspectos para entender la situación actual.

Cada uno de los trabajos aquí presentados son producto de un análisis coyuntural con visión a futuro; se trata de descubrir en ellos la semilla del porvenir sembrada entre los surcos del presente. Son análisis interdisciplinarios en los que se mezclan elementos de tipo económico, sociológico, geográfico, histórico y político. Podría decirse que no hay en ellos una metodología científica sostenida y que más bien son productos de la intuición. Tal vez sea cierto, pero lo que no se puede negar es que algunos de ellos se han adelantado a los acontecimientos posteriores.

Hay una unidad en todos ellos: la preocupación constante por la problemática que enfrenta Mexicana de Aviación y el hecho de que se ofrecen soluciones viables para salir de la crisis actual. Se refieren a oportunidades de negocios, formas de organización, errores en motivación y fallas en los sistemas de control.

En suma, considero que todos los trabajos aquí recopilados aún tienen una vigencia palpitante. A pesar de que ya no formo parte de la Organización, después de 18 años de colaborar y aprender en ella, considero un deber social difundir estas ideas para que se

evalúe su pertinencia, ya que, de perderse en el vacío, sólomente habrán sido ejercicios de adivinación más o menos afortunados.

Mexicana es un negocio, pero tiene una utilidad social; precisamente por ello es algo necesario. Considero que las ideas recopiladas en estos trabajos pueden contribuir a la efectividad en los resultados de la empresa, al bien de la sociedad, de los accionistas y de los empleados, pero en última instancia de los clientes, ya que son ellos quienes le dan su razón de ser. Los puntos aquí tratados son una serie de oportunidades, oportunidades que... vuelan.

BIBLIOGRAFIA:

- 1) Giral, José. "Cultura de Efectividad", Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1991. p 61
- 2) Ibid p. 156
- 3) Ibid p. 26
- 4) Aclé Tomasini, Alfredo. "Planeación estratégica y control total de calidad". Un caso real hecho en México. Edit. Grijalbo, 3ª ed. México, 1990. p 21.

CAPITULO 2

LAS LECCIONES NO APRENDIDAS:

A) EL CASO DE BRANIFF.

La industria aérea norteamericana tuvo cambios importantes a partir de la desregulación a fines de los años 70's. Algunas líneas surgieron, otras quebraron o desaparecieron. Algunas desapariciones como las de Braniff; New York Air y People express, fueron especialmente dramáticas. Después vinieron las de Eastern, Trans World Airlines y Panamerican. La desregulación aérea fue la fuerza externa que mayor influjo tuvo en los cambios experimentados por las aerolíneas norteamericanas en esa época. Sin embargo, algunas de las fallas que llevaron a estas aerolíneas a la quiebra, podrían haberse evitado. "Las fallas ocurrieron porque la alta dirección no actuó estratégicamente y falló al aplicar algunos de los preceptos fundamentales de la buena administración aplicables a cualquier industria"(1).

En las décadas del 60's y 70's, La Compañía Braniff se convirtió en una de las más exitosas e innovadoras Compañías de los Estados Unidos. La Compañía ofrecía un servicio completo y económico para sus pasajeros, en vista de que sus costos de operación eran relativamente bajos debido a la estandarización de la flota y de la aplicación de algunos métodos que mejoraban la productividad. ¿Pero, cuál fue su error?

Después de la desregulación, Braniff quiso comerse el pastel solo, y desarrolló una serie de planes de crecimiento masivo que le llevaron a adquirir cerca de cien nuevas rutas en dos años. Para cubrir estos objetivos, Braniff tuvo que adquirir aviones más grandes a costa de aumentar su deuda. Por esa época, surgieron infinidad de pequeños competidores, con bajos costos en

su operación, y fue entonces cuando comenzó la "guerra de precios". También, por esas fechas, el costo del combustible se elevó considerablemente y la economía de los Estados Unidos entró en una de sus peores recesiones.

Braniff fue acorralado entre los mortíferos tentáculos de los altos costos de operación, los elevados pagos por intereses, el lento crecimiento de la economía y una competencia agresiva. "Fue en este momento, sin embargo, cuando Braniff hizo peor las cosas desde el punto de vista estratégico. No hizo nada. Braniff esperó más de dos años antes de tomar alguna medida para remediar la situación (2). El plan de rescate, una contracción en las operaciones, era adecuado, pero, desafortunadamente se implementó demasiado tarde. La Compañía cayó en la bancarrota poco tiempo después, y los posteriores intentos para revivirla fallaron también.

La demora para actuar por parte de Braniff se debió a tres razones:

- a) Inercia: Compromisos con la antigua estrategia.
- b) Temor: La Dirección tuvo miedo de admitir que su estrategia de crecimiento no estaba funcionando y,
- c) Incredulidad: En la mente de los directivos no cabía aceptar lo que estaba pasando.

Algunos llaman a la tardanza en actuar: "Administración por esperanza"(3). Braniff esperaba que las cosas mejoraran muy pronto, sin embargo, no fue así, y la inactividad le costó la vida a la Compañía.

B) EL CASO DE NEW YORK AIR (NYA):

La fugaz aparición de New York Air, en diciembre de 1980, también nos muestra algunas lecciones importantes. Esta Compañía fue fundada por Air Texas Internacional, para captar algo del lucrativo negocio que dominaba Eastern Airlines con el puente aéreo entre Washington, Boston y Nueva York. El hecho de que tanto United como American Airlines se hubieran abstenido de participar en ese negocio, mientras el mercado estaba regulado, no amedrentó a New York Air. Es más, la desregulación fue considerada como una gran oportunidad.

La Compañía entró como un servicio completo, compitiendo con la tarifa reducida e inició la operación con un servicio cada hora,

semejante al de Eastern. La empresa apostó a que sus tarifas más reducidas que las de Eastern le darían la ventaja competitiva. Se consideraba que Eastern no tenía un servicio muy bueno en sus rutas de puente aéreo. En vista de que New York Air no tenía sindicato y que sus costos eran bajos, se esperaba sacar del mercado a Eastern, en esa situación en la que ya no había reglas. Pronto vino el éxito, y muy pronto, NYA ya estaba operando con un factor de ocupación del 60%.

Como era de esperarse, a Eastern no le gustó compartir sus rutas lucrativas. Con lo que NYA no contaba era con la fuerza y vehemencia de la respuesta competitiva de Eastern. Eastern bajó substancialmente sus precios, subsidiando con las otras rutas de su extensa red, la "guerra del puente aéreo". Cuando la economía se vino abajo, el factor de ocupación cayó. La compañía respondió expandiendo sus rutas, y por tanto, enfrentando frontalmente a un mayor número de competidores. La rápida expansión, sin embargo, trajo por consecuencia un pobre desempeño en cuanto al servicio y la puntualidad. Los altos intereses también la ahogaron. Si no hubiera sido por el respaldo de Texas Air, NYA seguramente hubiera sucumbido. Así, dando tumbos llegó a 1986 cuando fue absorbida por Continental Air Lines.

"Esta historia no debió ocurrir. El mercado del puente aéreo del norte era extramadamente amplio y productivo. Había espacio para otra Línea Aérea, con tal de que adoptara la estrategia correcta.

El error de NYA, fue que no se imaginó cuál sería la naturaleza y la fuerza de la reacción competitiva de Eastern. Otros factores, también decisivos, fueron su temeraria y obsesiva persecución del crecimiento y la incapacidad de responder a las circunstancias adversas. Una medida más adecuada hubiera sido ofrecer un servicio completo desde el principio, al mismo precio que Eastern y a una hora diferente, podríamos decir en las medias horas. Con ello, se hubiera enviado una señal de no agresión a Eastern que no se hubiera sentido obligado a responder tan rápidamente aunque esto no quiera decir que Eastern no respondería con agresividad en un momento dado." Cuando NYA le lanzó el guante a Eastern, éste no tuvo otra alternativa que raccionar rápidamente"(4).

C) EL CASO DE PEOPLE EXPRESS:

En abril de 1980 surgió People Express. Pronto se constituyó como una de las opciones más promisorias en el campo de los viajes por avión. Sin deuda, la Cía estableció y emprendió una brillante estrategia para ofrecer tarifas excepcionalmente bajas utilizando un servicio sin convencionalismos. Para lograr estas metas, la

Compañía escogió rutas con poca o ninguna competencia directa. Por otro lado, People Express, también constituyó una organización de individuos comprometidos a la obtención de bajos costos de operación, al mismo tiempo que enfatizaba la cortesía y el servicio amable. De hecho, fue una de las pocas aerolíneas que ganaron dinero durante la recesión de los primeros años de la década de los 80's.

¿Qué le falló a esta Compañía? "Algunas reglas básicas de la administración de las Compañías Aéreas. La primera fue que, debido a los altos estándares, People Express hizo que su personal se sintiera sobre trabajado, quien no obstante, mantuvo su contacto entusiasta con los cliente. El problema fue que el afán obsesivo de perseguir el crecimiento, llevó a la Compañía a invadir terrenos de United y American quienes reaccionaron inmediatamente (5).

Por otro lado, para crecer, People express, tuvo que recurrir al endeudamiento en el momento más inoportuno, puesto que en ese momentos se estaba librando la guerra de tarifas. Por otro lado, "no se conservó la estructura original que operaba con bajos costos de operación. En muchos casos hubo cambios de terminal, donde los costos se incrementaron en un 800%. Para hacer frente a estos gastos, la compañía, en forma increíble, recurrió a la elevación de tarifas en las rutas seguras" (86). Como era de esperarse, los factores de ocupación se fueron en picada y los rendimientos cayeron, al mismo tiempo que la moral de los empleados declinó puesto que la mayoría de los empleados de la Compañía eran accionistas. People Express sufrió pérdidas hasta 1986 cuando sus activos fueron adquiridos por otras compañías.

Lo que es particularmente triste, en esta falla, es que también pudo haberse evitado. "La Compañía cayó en desgracia porque se apartó de su estrategia original de bajo costo de operación, precios bajos al público y ausencia de convencionalismos. Se enfrentó a competidores más poderosos y persiguió el crecimiento por el crecimiento mismo a pesar de la falta de generación de fondos" (7).

2) LAS LECCIONES PARA LOS SOBREVIVIENTES:

Las tres historias referidas contienen valiosas lecciones que la Alta Dirección de las Compañías aéreas deberían recordar si no quieren verse en la misma situación el día de mañana. Las condiciones que se dieron en Estados Unidos unos diez años antes, en México, tanto dentro del sector público como de las mismas

empresas aéreas trataron, sin aprender la lección, de reproducirlas. He aquí algunos puntos que no se tomaron en cuenta:

A) EL TIEMPO NO ESPERA A NADIE

Una de las razones compartidas para el declive de las tres compañías mencionadas, fue la falta de respuesta apropiada y a tiempo a una situación amenazante. Más que encarar la realidad, las tres esperaron hasta que ya era demasiado tarde. Hay una cita de Mao Tse-Tung que se aplica muy bien en estos casos: "El principio de la sabiduría es reconocer y aceptar la realidad". "Las Compañías deben, por tanto, mirar al mundo y al ambiente externo que les rodea, y deben verlo como es y no como les gustaría que fuera. Una falla en la aceptación y visión de la realidad, causó que la administración demorara la decisión de atricherarse para responder a las circunstancias adversas, un error que ayudó a matar a las compañías citadas anteriormente" (8).

B) EL CRECIMIENTO TIENE SUS LIMITES:

Aquí se puede aplicar la misma cita de Mao. Las tres Compañías persiguieron el crecimiento temerariamente, incluso cuando las condiciones de competencia indicaban que se debería de actuar de otra forma. "No hay crecimiento ilimitado dentro de cualquier industria. Braniff sobrevaluó las posibilidades que se abrían con la desregulación. New York Air y People Express, fallaron en el momento en que se metieron a mercados ya dominados por competidores fuertes ya establecidos. Estos no tuvieron otra alternativa que responder vehementemente" (9).

C) HAY QUE DARLE SU DIMENSION A LA COMPETENCIA:

Tanto People Express como New York Air menospreciaron el poder de sus competidores. No entendieron que las empresas pequeñas existen porque las grandes quieren. Las pequeñas empresas sólo pueden desafiar a los grandes competidores cuando están débiles estratégica y financieramente y por tanto no pueden responder la agresión. Las compañías pequeñas que no entienden estas reglas de la selva, serán destruidas. Como dice un

proverbio Chino: "aquellos que cabalgan sobre el lomo de un tigre, deben estar preparados para cuando caigan" (10).

D) LA PLANEACION ESTRATEGICA TIENE LA CLAVE:

Una buena estrategia es esencial para el éxito y prosperidad a largo plazo de una organización. La falla de las tres compañías puede atribuirse a una deficiente planeación estratégica. Una buena estrategia es el fruto de una correcta comprensión del ambiente externo. "Las tres compañías fallaron al analizar con certeza el ambiente externo o se rehusaron a creer el mensaje que se les estaba enviando" (11).

Las tres compañías subestimaron sus recursos estratégicos para hacer frente a la nueva situación creada por la desregulación. A este respecto, las tres sobresalen en la falta de adecuación para entender los recursos con que contaban y que les hubieran servido para hacer frente a las circunstancias del ambiente competitivo.

El analizar y tomar medidas para desarrollar buenas estrategias, requiere del buen juicio de parte de los tomadores de decisiones claves y de la Alta Dirección. Actualmente, las compañías aéreas sobrevivientes, harían bien en recordar la plegaria de la serenidad de San Francisco que dice "Dios, dame la serenidad de aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las cosas que sí están a mi alcance, y la sabiduría para conocer la diferencia" (12).

3) LA HISTORIA SE REPITE, AHORA EN MEXICO:

En 1977, Mexicana de Aviación era descrita como la "Aerolínea Milagrosa", pues había registrado 10 años consecutivos de ganancias, hecho que sólo unas cuantas empresas en el mundo podían igualar. En ese año, transportó 4.5 millones de usuarios, y se convirtió en la línea aérea más grande de América Latina por el número de pasajeros transportados. Asimismo se convirtió en líder indiscutible al mover el 40% de todo el tráfico aéreo entre México y Estados Unidos, compitiendo con grandes aerolíneas extranjeras. Desde luego, para ellas, el mercado mexicano no era prioritario. Para Mexicana en cambio el mercado norteamericano era el natural.

"El 15 de julio de 1982, el gobierno mexicano adquirió gran parte de las acciones para incrementar su participación de 14% a 58.75%

y Mexicana pasó a ser una empresa paraestatal"(13). El tránsito fue doloroso, ya que sólomente tres meses y medio después estalló una huelga que duró 40 días, abarcando desde el primero de noviembre de 1982 hasta el 9 de diciembre del mismo año. El pretexto era el salario, pero en el fondo había un cariz político.

Cuando Mexicana fue adquirida por el gobierno, se nombró Director General a Enrique Loaeza Tovar, entonces Director de Aeroméxico también. Se acercaba el fin de sexenio. López Portillo acababa de nacionalizar la Banca, y sus relaciones con la iniciativa privada eran muy tensas. Había hecho una serie de acusaciones muy fuertes contra los "sacadólares". Cuando Miguel de la Madrid llamó nuevamente a Sosa de la Vega para dirigir a Mexicana, la iniciativa privada tomó el nombramiento como una señal de que la política del gobierno hacia la inversión privada tomaba rumbos más favorables. Incluso, cuando De la Madrid llama a Don Manuel, le hace la recomendación de que maneje a Mexicana "como la rentable empresa privada que siempre ha manejado"(14).

En 1986, Sosa de la Vega se jactaba de que Mexicana "no había necesitado de subsidios gubernamentales, ni de financiamientos de ninguna índole, para concretar las diversas obras que constituyen el plan de construcciones de la empresa y otras más que siguen en proceso"(15).

Las utilidades de Mexicana se invirtieron en el edificio de Xola, en la Central y Terminal de Carga, en el Edificio de Servicios, en la Sub-base de Guadalajara y se pensaba seguir posteriormente con las bases de Monterrey y Mérida. En 1982, señala Sosa de la Vega, Mexicana venía creciendo a un ritmo anual del 10%, que es, dice, un ritmo bestial. "En cuatro o cinco años duplicaríamos todo: número de aviones, pasajeros, personal, facilidades, etc. La única solución para hacer frente a ese crecimiento era adquirir aviones de más capacidad"(16). Por ello, señala, "compramos cinco DC/10 de 315 pasajeros contra los 155 que transportan los 727". Los DC-10 fueron adquiridos en 50 millones de dólares cada uno, mientras que los 727, nuevos costaban 17 millones y los usados podrían adquirirse entre 10 y 15 millones de dólares. Esta decisión marcó el inicio del declive en el servicio de Mexicana de Aviación. Antes de la llegada de los aviones DC 10, las demoras, a lo sumo eran de 30 minutos a una hora. Con los nuevos DC 10 las demoras ya comenzaron a ser hasta de 8 ó 10 horas.

En la empresa, indica Sosa, "existe una bien definida cultura corporativa, en gran medida porque el promedio de años de servicio de sus directivos es de 15 a 20 años"(16), lo que le permite afirmar que "casi ni necesitan un director de orquesta; tocan solos"(17). Para expresar su concepción administrativa dice

que su labor se "limita a coordinar a toda la gente. No necesita estar con un látigo. La cosa marcha bien" (18), agrega. El aspecto que definió su administración con más precisión fue el que señalaba al afirmar que "formamos parte del sector público y como tal tenemos que atenernos a ciertas normas" (19).

A la empresa, solía repetir Sosa de la Vega, no entra nadie que no lleve el visto bueno de él; para acabar pronto, él aprueba cada una de las plazas que se solicitan y por esa fecha eran 13,500 empleados.

Según Sosa de la Vega, no se puede delegar en el aspecto de contratación de personal, "ni tampoco en el rubro de gastos, porque el control se le escapa a uno de las manos muy fácilmente. Los directores tienen topes de gastos que no pueden rebasar" (20).

Esta política, a la larga, y la obsesión por los números negros, llevó a una restricción excesiva de los gastos que llevo a la empresa a frenar las inversiones, a partir del año de 1985, y que para 1989, la había deteriorado notablemente creando malestar entre el personal que no tenía herramientas adecuadas para trabajar, y las áreas se habían venido rezagando por la falta de mantenimiento.

Con la segunda restructuración de la deuda del país, en 1985, Mexicana resolvió pagar la deuda completa: capital e intereses. "Somos -comentaba Sosa de la Vega-, una de las pocas empresas del sector público que continúan pagando su deuda externa completa. En 1985 liquidamos más de 45 millones de dólares de capital, independientemente de los intereses. El 60% de los ingresos de Mexicana de Aviación se obtienen en dólares, de ahí su gran capacidad de pago. La estrategia de Mexicana se centra, en el ámbito internacional, en cubrir algunas rutas de Estados Unidos, El caribe y Centro América. No se aventura al atlántico norte porque no quiere navegar "en un mar de tinta roja". "Estuvimos a punto de hacerlo, comenta Sosa, en una época que era propicia, pero luego vino la desreglamentación de las líneas aéreas en Estados Unidos y las tarifas se volvieron locas. Por ello todo mundo aplica, en esa zona, tarifas bajísimas, y nadie gana dinero" (21).

En México, "Mexicana no puede competir con Aeroméxico en cuestión de tarifas ni de rutas. Pero sí en el servicio abordo. Es también este servicio y el prestigio de una empresa ya consolidada lo que hace a Mexicana competitiva frente a las líneas extranjeras" (22). Como puede verse, en 1986, según comenta Sosa de la Vega, a pesar de ser paraestatal seguía siendo productiva. Es conveniente

examinar lo que pasó posteriormente cuando el Gobierno decidió desregular el sector aéreo.

4) EL ESQUEMA RECTOR DEL SISTEMA DE TRANSPORTE AEREO NACIONAL:

En abril de 1988, el gobierno, a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), lanzó el sistema rector del sistema de transporte aéreo nacional, ya que consideraba que había problemas que demandaban acciones correctivas de fondo. Se pretendía estructurar un sistema de transporte aéreo acorde a las circunstancias geográficas del país, a los requerimientos de traslado de personas y bienes sobre el territorio nacional, y a la vinculación de las regiones entre sí y con el exterior, "de manera racional, eficiente y rentable, sin que la prestación del servicio y su sano desarrollo incidan de manera onerosa en el presupuesto federal" (23).

La inspiración que guiaba a la SCT, era una cada vez menor participación de los gobiernos en la aviación, mediante procesos de privatización y desregulación que se llevan a cabo, principalmente en Europa y los Estados Unidos de América. La desregulación consiste en dejar en libertad a las aerolíneas de volar a donde quieran, cobrando lo que en cada caso consideren conveniente, sin restricción alguna.

En México, según la SCT, el acelerado crecimiento de las líneas troncales, Aeroméxico y Mexicana, que dominaron los mercados nacionales de manera exclusiva, "inhibió el desarrollo de otras aerolíneas, particularmente en los niveles regional y local. Sin embargo, la presencia de las empresas aéreas nacionales no fue siempre garantía de un servicio adecuado y eficiente; los problemas de su estructura administrativa, de operación y laboral ocasionaron, a partir del inicio de los años ochentas, un acentuado deterioro del servicio y un incremento en el gasto del erario" (24). Por coincidencia, Mexicana había pasado en el año 1982 a formar parte del sector paraestatal. El afán de crecer la había arrojado en los brazos del Estado, ya que la onerosa deuda contraída por la compra del equipo adquirido a fines de los 70's y la adquisición de aviones caros e improductivos como los DC-10, terminaron por arrojar a Mexicana a los brazos del Estado, que entró al quite, para hacer frente a los problemas de pago, por medio del aumento de acciones.

Como puede verse, de la anterior acotación y de lo señalado por Sosa de la Vega, se desprende una contradicción, la SCT menciona un incremento en el gasto del erario, mientras que Sosa de la

vega se arrojaba de que la empresa no había tenido que recurrir a los fondos públicos para solucionar sus problemas, ni siquiera lo había hecho así para reestructurar su deuda, que ya vimos que era muy fuerte debido al crecimiento acelerado que había experimentado la aerolínea a fines de los años 70's.

Para revertir la situación de deterioro, señala la SCT, " es indispensable reestructurar a las empresas prestadoras del servicio, racionalizar el cuadro de rutas y fomentar la creación de nuevas entidades en los niveles troncal-nacional-regional-alimentador en una nueva estructura de la aviación nacional (25).

Las críticas que la SCT hace a las aerolíneas en aquél tiempo competían casi exclusivamente a Aeroméxico ya que, "la inadecuada concepción que la aviación troncal impuso a la sociedad durante muchos años en el sentido de que le competía atender todos los mercados, inhibió también el desarrollo de una aviación regional-alimentadora, integrada por aparatos mono y bimotores de corto alcance, que resulta de invaluable utilidad en un país de nuestra orografía" (26).

Si bien son ciertas las críticas de la SCT hacia al sistema de transporte aéreo que había prevalecido hasta ese momento, el error en que ellos mismos incurren es que por medio de un plan expresado en un documento, pretenden cambiar el esquema político, económico y social del país ya que, con mucha frecuencia, lo que la SCT consideraba importante de desarrollar, a la aerolíneas no les era rentable, y por otro lado, la excesiva centralización que padece el país no se puede anular por decreto. La ciudad de México sigue siendo el punto hacia donde se dirigen todos los vuelos a pesar del congestionamiento del aeropuerto y los problemas de contaminación. Las veces en que las Compañías han pretendido establecer servicios interregionales, no les ha reportado utilidades, por ello se han creado problemas. El crecimiento de las aerolíneas troncales -Aeroméxico y Mexicana-, por otro lado, era demasiado como para quedarse exclusivamente con las rutas señaladas para ellas. Esta situación implicaba ponerles un freno o amarrarlas con una camisa de fuerza, en el ámbito nacional, mientras que en el internacional, se las lanzaba a la competencia.

La SCT repite las medidas adoptadas en los Estados Unidos ya que, dice "es indispensable crear, en el futuro inmediato, nuevas empresas de transporte aéreo de este tipo -regionales-, cuyo modelo se encuentra ya en operación en el caso de Aerocalifornia" (27).

Para ello, y de acuerdo con la dimensión urbana, turística, política y social de las poblaciones del país se estableció una

clasificación para definir el tipo de transporte aéreo adecuado a cada una de ellas:

A) Nivel Troncal-Regional: Las ciudades más importantes, señala la SCT, "deben contar, cuando la demanda lo justifique, con el servicio de las dos líneas troncales, además del que les prestarían las regionales. Las ciudades medias estarían atendidas por lo menos con una de las líneas troncales nacionales.

B) El segundo nivel: Troncal Regional. constituido por dos zonas que "idealmente deben ser atendidas por líneas troncales y regionales: la del Pacífico y la del Golfo Caribe. Servidas por Aerocalifornia y Aerocaribe, respectivamente" (12).

C) El tercer nivel, alimentador, pretende suprimir los vuelos cortos del cuadro de rutas de las líneas aéreas troncales nacionales. La aviación regional-alimentadora, pretende concentrarse en los siguientes puntos: Hermosillo, para la región Noreste, Monterrey, para la Noroeste, Guadalajara para la Deste-centro, Oaxaca para la Centro-Sur y Mérida para la Sureste.

El servicio internacional también puede ser prestado por los tres tipos de aerolíneas dependiendo de si es transoceánico, continental o fronterizo.

Previamente señalamos que el esquema rector que propone la SCT, inhibe el crecimiento de las aerolíneas troncales, mientras que a las regionales y alimentadoras, las restringe en su crecimiento al interior, ya que, la estructura de rutas y los tipos de aviación así concebidos determinan el tamaño de empresa y clase de equipo con que debe contar cada una de ellas para asegurar su rentabilidad, por lo que se hace indispensable que, desde su origen, surjan con la dimensión adecuada que permita una sana competencia que se fundamente en la buena calidad del servicio. En este documento se puede ver lo incongruente que resulta regular desregulando o desregular regulando. Planear para alentar a la competencia o querer establecer una libre competencia por medio de la planeación.

En relación con el esquema rector planteado, pronto surgieron las críticas. Una, la del primer secretario del Colegio de Pilotos, Francisco Moreno MacGregor, en el sentido de que la reestructuración de la aviación comercial mexicana es un proyecto "hecho al vapor, cuyo riesgo de error es alto" (29), porque la industria aérea no admite improvisación. El principio de error, agrega MacGregor, fue que "no se solicitó la opinión de los profesionales, ni de los organismos que están estrechamente ligados a la aviación mexicana" (30).

En 1990, el Lic. Abedrop, Presidente del consejo de Mexicana, señalaba que él consideraba que "no estaban muy bien definidas, por lo menos en el criterio del gobierno, cuáles eran las alimentadoras y cuáles las troncales. Unos, decía, se están metiendo al terro de otros"(31). Mexicana, por esas fechas compró a Aerocaribe y Aerocozumel, al mismo tiempo que fundó Aeromonterrey.

En Estados Unidos, la gran reestructuración de la aviación fue la sobrevivencia de sólo cinco o seis líneas de amplia cobertura nacional e internacional.

5) LA QUIEBRA DE AEROMEXICO:

De Aeroméxico se decía que "había nacido para perder"(32). En su origen fue un conglomerado de cerca de 23 pequeñas compañías de aviación todas con equipo diferente y con sistemas administrativos desiguales. Con rutas improductivas y deficitarias. Los Directivos, generalmente procedían del sector Público y muy pocos de ellos tenían experiencia en aviación. Año tras año, la empresa reportaba pérdidas, pero eso no estaba mal visto, puesto que al considerarse como empresa gubernamental, se pensaba que más bien tenía el sentido social, de comunicar diferentes poblaciones que de otra forma no tendrían comunicación.

En 1987, de 42 Aviones que Aeroméxico tenía, el 60% estaba constituido por equipo con más de 13 años de antigüedad, mientras que el 40% restante ya pasaba de los siete. En 1987 el déficit de la Empresa fue de 97,000 millones de pesos ya que reportó ingresos por 543,000 millones de pesos y egresos por 640,000 millones. Para seguir operando, Aeroméxico, requería 75,000 millones y el gobierno sólo pudo transferirle 37,000.

Durante 1987, Aeroméxico canceló 3,476 vuelos, cerca del 4% del total y se demoraron 30,415 (35% del total). Desde la década de los 60, el usuario se refería a la aerolínea como Aero-Maybe, medio en broma, medio en serio.

Ante esta situación, Aeroméxico anuncia la venta de trece aviones para solucionar su crisis. Los pilotos se opusieron pero posteriormente llegaron a un arreglo. Los sobrecargos y el personal de tierra emplazaron a huelga. Los sobrecargos, a última hora se desistieron, pero los trabajadores de tierra estallaron la huelga. El 18 de abril de 1988, el juez sergio Higuera Mota dictó sentencia, declarando el estado de quiebra de la paraestatal.

El gobierno reconoció que Aeroméxico había sido mal administrada ya que no sólo cambiaba de director cada sexenio, sino incluso varias veces en el mismo sexenio. También se hizo responsables del déficit a los trabajadores. Entre otros errores, había exceso de personal de confianza.

6) OTRA VEZ MEXICANA:

En el año de 1985, Mexicana registró pérdidas 41,081 millones de pesos, y en 1986 por 67,348 millones. En 1987 obtuvo utilidades por 10,694 millones. En 1987 la deuda externa de Mexicana ascendía a 287 millones de dólares, mientras que en 1986 ascendía a 349 millones. En 1988 se estableció un plan de reestructuración, por medio del cual se pensaba ahorrar cerca de 85,000 millones de pesos. Este plan consistía en la venta de 3 aviones, la cancelación de las rutas improductivas y la liquidación de cerca de 300 empleados de confianza. El plan funcionó, -hacia afuera- ya que en 1988 se lograron ventas por 1.7 billones de pesos y se obtuvieron ganancias netas por 307,607 millones. En ese año, Mexicana transportó a poco más de ocho millones de pasajeros en 80,000 vuelos nacionales e internacionales. De hecho, hasta agosto de 1988, la Empresa había acumulado utilidades netas por 54,000 millones de pesos. ¿qué ha pasado desde entonces?

En agosto de 1989, se dio a conocer la venta de las acciones en poder del gobierno a la iniciativa privada. Del concurso efectuado para dicho propósito resultó ganador el grupo de inversionistas liderado por XABRE, con el compromiso de hacer realidad un ambicioso plan de crecimiento para Mexicana que contempla duplicar su flota actual de 48 a por lo menos 90 Jets en el año 2000, a un ritmo de siete aviones nuevos por año. La oferta de 140 millones de dólares frescos y el ambicioso plan de desarrollo complacieron a la parte vendedora.

El gobierno se quedó con el 40% de los títulos de la nueva Mexicana, con la intención de emprender un proceso de capitalización y crecimiento de la compañía. Los recursos aportados en efectivo por los compradores significaban el 25%, sin embargo, con ellos adquirirían el control administrativo de la empresa y la opción de compra en tres años. Entre los compromisos contraídos está el de no vender el control del consorcio en un plazo menor a cinco años. Por otro lado, el grupo ofrecía inversiones superiores a 3,000 millones de dólares con los próximos 10 años con una creación directa de más de 21,500 nuevos empleos. Otros aspectos eran el incremento de la flota actual en

47 aviones, la sustitución de los seis más antiguos, además de la creación de nuevas empresas subsidiarias en rubros como telerreservaciones, carga aérea, mantenimiento, fletamiento y operaciones.

Cuando el Grupo Xabre toma el Control de la Empresa, se da cuenta de que es necesaria una mejorav sustancial en las insatlaciones, tanto de edificios como de equipo de operación ya que hubo un lapso muy grande sin inversiones. La estrategia se definía como la recuperación del tiempo perdido ya que "un servicio que se fue deteriorando con el paso de los años es un problema difícil de superar, señalaba el Ing Guillermo Martínez, nuevo director de Mexicana y sintetizaba así la situación "La característica esencial de Mexicana en el pasado fue que uno se sentía bien recibido cuando utilizaba los servicios, pero poco a poco se fue perdiendo. Eso no es posible, porque la empresa debe servir para satisfacer a los clientes. Tenemos que recuperar lo perdido y ver al usuario como la parte más importante de la compañía. Y eso no es slogan, es la realidad. El reto más importante es transmitir ese sentimiento a todos los niveles". El Ing. Martínez se mostraba optimista al afirmar que "la cultura de efectividad de Xabre haría ganar dinero a la Compañía"(33).

En 1990, a un año de su reprivatización, sin cambios espectaculares, la compañía fue sometida a un riguroso programa de reorganización interna renovando la flota y adquiriendo varias empresas para acelerar los motores de la eficiencia.

Para esas fechas, la nueva administración ya se había dado cuenta de que el entorno no era lo favorable que ellos esperaban ya que la liberalización de los cielos nacionales para las aerolíneas foráneas, el incremento menor al esperado en el turismo y el progresivo aumento en los costos de operación tanto en combustibles como en diversos servicios que presta Aeropuertos y Servicios Auxiliares influían negativamente en la situación de la empresa. Por otro lado, las tarifas no habían aumentado.

Se pensaba que la semilla que debía florecer dentro de la empresa era la "cultura de efectividad". El programa permanente de desarrollo organizacional instrumentado por el corporativo de Xabre para todas sus compañías enfocado básicamente al óptimo entendimiento del cliente y de toda la gente que colabora dentro de las empresas.

Algunas de las inversiones que Mexicana realizó en ese año fueron las siguientes: La adquisición del sistema de cómputo Unisys por 50,000 millones de pesos, la compra de Datatrónica, empresa dedicada al mantenimiento de equipos de cómputo, posteriormente, en asociación con Aeroméxico, la adquisición del Sertel, sistema

de reservaciones en manos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Un poco tiempo después se adquirió la empresa Turborreactores, SA de C. V. que se dedica al mantenimiento y reparación de turbinas. Por otro lado, se giró la orden de compra de 25 aviones A320 a la Compañía Air Bus industrie. Por ello Mexicana desembolsará 1,100 millones de dólares para las aeronaves que comenzarán a llegar a fines de 1991.

En 1989, los resultados financieros de Mexicana no fueron del todo óptimos si se les compara con 1988, veámos las cifras.

MEXICANA EN CIFRAS:
(En millones de pesos)

	1989	1988
Ingresos totales	\$ 1,881,113	\$ 1,561,465
Gastos de Operación	\$ 1,853,715	\$ 1,568,095
Utilidades netas	\$ 27,921	\$ 258,298
Activos totales	\$ 1,974,700	\$ 1,724,058
Pasivos totales	\$ 879,822	\$ 878,677
Pasajeros transportados	8,501,505	8,438,790

(Fuente: Revista Expansión) (34)

Los resultados de 1989 no son tan favorables como los de 1988, ello se debe al incremento en el rubro de gastos de operación en un 18.21%. Además, indica el Ing. Martínez "en 88 Mexicana captó la demanda surgida de la suspensión de las operaciones de Aeroméxico"(35). Esto, como puede verse, es parcialmente cierto, ya que en 1989 hubo un incremento de un 1% en el número de pasajeros transportados. En 1989 hay un incremento del 15 % en los activos de la empresa, con relación a 1988 mientras que la variación en los pasivos es del 1%.

Los ingresos de 1989 fueron un 20.47% superiores a los de 1988. En resumen, de lo que puede verse en el cuadro es que en 1989 los gastos se dispararon y esta fue la razón por la cual los resultados no fueron tan favorables.

En marzo de 1990 se obtuvo un incremento del 25% en las tarifas y con ello se pensaba que se contrarrestaría el aumento que experimentaron los costos durante el 89. Para hacer frente a la competencia extranjera, la empresa se enfocó hacia el mercado de mexicanos y familiares que viven en Estados Unidos y que desean volver o pasear en México. "Ellos, señala el Ing. Martínez, dejan más dinero, porque pagan en efectivo, muchas veces cargan exceso

de equipaje y rara vez viajan con promociones y paquetes"(36). El otro negocio vital para Mexicana es la carga, ya que mientras otras aerolíneas de ella obtienen el 20% de los ingresos, Mexicana sólo obtiene el 7%.

El juicio que el Ing. Martínez hace de los tiempos anteriores es especialmente significativo, ya que señala que "En la compañía todo se había ido deteriorando, excepto los aviones. Pero todo lo que no implicaba seguridad, como los equipos, las instalaciones, la gente, la limpieza y la comida dentro de las naves, las oficinas de boletos, etcétera, se había descuidado mucho"(37). En esa falta de cuidado que en términos financieros se denomina inversión radicaba el secreto de los números negros que tanto obsesionaban a Sosa de la Vega. En verdad que el paquete para la nueva administración encabezada por el Ing. Martínez era muy arduo. Había ganas de salir adelante y una teoría administrativa, la cultura de efectividad que servía de marco teórico a las acciones que la dirección estaba emprendiendo.

Por lo pronto, se adoptó la política de puertas abiertas y un contacto más directo de los directivos con el personal. En muchas ocasiones afloraron los viejos rencores y las acusaciones contra los directivos de la administración anterior. Para los nuevos directivos, Mexicana era una "paraestatal con muchos vicios" en la cual el principal problema era la "forma de pensar del personal"(38). Se les olvidó que Mexicana era una paraestatal de circunstancias y el personal no se había alcanzado a identificar con la administración burocrática ya que, al regresar Don Manuel Sosa de la Vega, no hubo cambios significativos en cuanto a los sistemas administrativos que se tenían como empresa privada.

Lo que sí es cierto es que, como señalaba Sosa de la Vega, el personal directivo tenía como mínimo de 15 a 20 años de servicio en la empresa, y otra cosa era que la mayoría de ellos eran autodidactas que se habían hecho sólo con la práctica. El choque se produjo entre la nueva y la vieja administración es que los anteriores eran "rudos", "incultos administrativamente" y los nuevos venían respaldados por "La cultura de Efectividad".

Para el director Técnico, el problema era que no se habían tomado medidas reales para resolver los problemas de raíz. El principal: el mantenimiento de los aviones. En julio de 1990 se creó por primera vez la Golden Class, y para muchos pasajeros en lugar de ser un paso adelante su implementación fue un retroceso. El servicio que percibían, en clase turista, para muchos era de primera, y sólo era cuestión de afinar algunos pequeños detalles para que toda Mexicana fuera considerada como de primera clase pagando tarifa económica. Esta era una ventaja competitiva que no se supo aprovechar y que ni siquiera desde el

punto de vista económico trajo frutos. Cuando se implantó, definitivamente la primera clase, se disminuyeron ocho asientos en los aviones para poder proporcionar 12 asientos de primera y 135 en clase turista. La tarifa de primera clase era solamente un 25% superior a la turista, con esta tarifa solamente se alcanzaban a compensar tres de los ocho asientos que se habían disminuido, sin embargo, el costo de la operación de la nueva clase tanto en publicidad como en entrenamiento del personal y dedicación exclusiva así como el excesivo gasto en acondicionar los aviones y otros gastos, fue enorme. No hay duda, este fue uno de los grandes errores.

La política de puertas abiertas funcionaba cuando se decía lo que se quería escuchar, pero no cuando no se estaba de acuerdo. Gran número de empleados manifestaron su opinión en contra de este servicio pero no fueron escuchados.

En cuanto al servicio, Mexicana se estaba proponiendo como objetivo operar con un 88% de puntualidad. En ese tiempo Aeroméxico ya estaba operando con un 95% como mínimo. Cuando el Ing. Martínez se propone un modelo a imitar es la propia Mexicana, pero de 15 años atrás, cuando no había duda de que era la mejor. Para encontrar los años dorados de Mexicana de Aviación, en cuanto al servicio, no era preciso irse tan atrás en el tiempo. En esta idea subyace un aspecto político que a la postre fue el que perdió a la administración encabezada por el Ing. Martínez y es que acriticamente consideraban a todo lo anterior de Mexicana como negativo. En este juicio se englobaba a todos los directivos anteriores, por eso casi todos fueron cambiados, pero tampoco en el resto del personal se descubrió la capacidad necesaria para sacar a la empresa de ese bache en que se estaba comenzando a meter; la prueba está en que para la nueva administración fueron muy pocos los empleados anteriores que accedieron a puestos directivos.

Lo lógico hubiera sido una paulatina transición en la que se hubiera dado un enriquecimiento mutuo. Si se consideraba necesario cambiar a los directivos de alto nivel y algunos de nivel medio, para esos puestos de debió llamar a quienes conjuntaban la experiencia con la capacidad académica que se había convertido en el gran valor. La nueva dirección llegaba con lauros académicos, pero sin experiencia, al interior de la empresa había ya personal con capacidad, preparación y experiencia, pero que sin embargo, debido a la política anterior de que los directivos deberían de tener por lo menos 15 años de servicio, habían visto frenadas sus posibilidades de participar en la construcción de Mexicana.

7) LA BUROCRATIZACION DE MEXICANA.

La cultura de efectividad Xabre se quedó guardada en las gabetas de los escritorios. El grupo directivo no formó un todo homogéneo que pronto tuvo discrepancias muy fuertes. Los enormes gastos que se comenzaron a realizar para remozar las instalaciones de la empresa en las oficinas, tal es el caso del aeropuerto de la ciudad de México, y en otros aeropuertos, y la adquisición de grandes activos, soslayó un problema que todo mundo esperaba que por lo menos tuviera un poco de atención y era el sueldo de los trabajadores que se había venido rezagando, no digamos con relación a las aerolíneas extranjeras sino también con relación a la propia Aerovías de México que era la resucitada Aeroméxico.

En junio de 1991, repentinamente se removió de la Dirección General al Ing. Guillermo Martínez y en su lugar se llamó al Lic. Ricardo García Sainz quien por supuesto, vino acompañado de un gran grupo de ejecutivos de alto nivel que habían estado con él en la administración del Seguro Social. Algunos médicos se incrustaron a la administración de Mexicana. Es en este momento, cuando la burocracia ha entrado a dirigir a Mexicana y, paradójicamente, lo hace cuando ya pertenece a la iniciativa privada.

La evolución de la participación en el mercado nacional de las aerolíneas puede verse en el siguiente cuadro:

	1988	1989	1990	1991	1992
MEXICANA	61%	53%	54%	40%	26%
AEROMEXICO	28%	38%	41%	43%	45%
OTRAS	11%	9%	5%	17%	19%

(fuente: Revista Época) (39)

En el cuadro anterior se puede ver que en 1988, Mexicana tiene el control total del mercado. Es el año de la quiebra de Aeroméxico, y por ello su participación en el mercado es muy poca. Al año siguiente, Aeroméxico se recupera a costilla de Mexicana e incluso capta un 2% adicional en detrimento de otras aerolíneas.

En 1990, Mexicana mantiene su participación, mientras que Aeroméxico sigue su camino ascendente; las que pierden terreno son las otras aerolíneas que caen hasta un 5%. En 1991 Surge una nueva amenaza llamada Taesa. Por ello, el incremento de la participación de otras aerolíneas que creció del 5 al 17%. Aeroméxico conserva su paso ascendente, ahora la que pierde terreno es Mexicana. En 1992 la Caída de Mexicana es dramática ya que cayó desde el 40 hasta el 28% y el beneficio se lo repartieron entre Aeroméxico y las otras aerolíneas. Es largo el camino descendente que ha recorrido Mexicana de Aviación desde el 61%, en 1988, hasta el 28% en 1992. Los peores años de Mexicana de Aviación han sido los de 1991 y 1992. En el 91, por primera vez en su historia Aeroméxico supera a Mexicana de Aviación. El año de 1992 ha sido el peor en la historia de Mexicana en cuanto a la participación en el mercado.

En 1992 Mexicana perdió 100 millones de dólares y estuvo a punto de declararse en quiebra. En estas fechas está por concretarse un acuerdo de intercambio de acciones entre Aeroméxico y Mexicana, por el cual el grupo directivo de Aerovías (Aeroméxico), controlaría a Mexicana de Aviación. Sería una especie de fusión o alianza estratégica que sin embargo ha encontrado innumerables obstáculos dado que lo que Mexicana requiere es liquidez y Aeroméxico, por la reciente adquisición de Aeroperú no tiene el suficiente efectivo para concretar la operación, además hay una serie de cláusulas en el convenio que impiden que el Grupo Falcon, tenedor de la mayoría de las acciones de Mexicana, se deshaga de ellas. En estos momentos, marzo de 1993, aún permanecen en la mesa de negociaciones sin haber llegado a un acuerdo. En la prensa se habla insistentemente de la operación sin que el convenio se haya concretado.

Por lo que hemos reseñado, está a punto de concretarse el desenlace. A partir de la reprivatización, Mexicana se ha ido en picada. Ni la burocratización ni la cultura de efectividad fueron lo suficientemente poderosas para hacerla que retomara el vuelo y el lugar que durante mucho tiempo había tenido. Hoy se acerca ya el desenlace. Por ello, volvemos a preguntarnos ¿Qué fue lo que falló?

El inicio de las desgracias, como en el caso de Braniff, fue el haberse engolosinado con el crecimiento. El 10% de crecimiento anual fue sumamente costoso, ya que se tuvo que recurrir al endeudamiento externo. Los aviones DC10 costaron 50 millones de dólares cada uno e hipotecaron a Mexicana; por ello, cuando las condiciones económicas de principios de los ochentas se deterioraron, el gobierno tuvo que entrar al quite. La crisis de Mexicana de Aviación, mitigada en algunas cosas y acelerada en otras, en cierta forma, por la estatización, se inició, como en

el caso de Braniff, cuando tuvo que adquirir aviones más grandes para satisfacer la demanda teniendo que recurrir al endeudamiento.

Con la desregulación, surgieron nuevos competidores que, poco a poco han venido arrebatándole el mercado a Mexicana. Taesa es quien más ha crecido, pero también han surgido otras aerolíneas como Saro, Aerocancún y Latur (de vida efímera), aerolitoral y otras pequeñas alimentadoras. El renglón de otras aerolíneas participando en el mercado ha registrado un notable aumento y ello puede verse en el cuadro anterior. Poco a poco han venido aumentando su participación en el mercado y el gran perdedor es, precisamente, Mexicana. La desregulación, también desató en México una guerra de Tarifas y en concreto Taesa ha basado su mercado en los precios bajos. Inicialmente ha entrado en rutas en las que no compite frontalmente ni con Mexicana ni con Aeroméxico.

Por otro lado, Mexicana, como lo reconoce el Ing. Martínez, también, como Braniff, se ha visto acorralado entre los tantáculos de los altos costos de operación, los elevados pagos por intereses y la competencia agresiva y con ventaja competitiva. Aeroméxico, al resurgir puso un énfasis especial en mejorar su servicio y abatir los errores en sus operaciones. Disminuyeron drásticamente las demoras y cancelaciones y pusieron un énfasis especial en la entrega rápida del equipaje a la llegada. Mientras que Mexicana se ponía como objetivo un 88% de puntualidad y se ufanaba de haber alcanzado el 84%, Aeroméxico se proponía el 95% y alcanzaba el 99%.

A mexicana no se le puede acusar, como a Braniff, de no haber hecho nada, ya que durante los años de 1990 y 1991 se tomaron varias iniciativas importantes, tales fueron el cambio de imagen en los aviones cambiándoles la decoración y poniéndoles televisión en todos los asientos e integrando la primera clase. Decidir, sin embargo, tampoco es la solución total; no sólomente hay que hacer las cosas correctamente, como lo enseña la cultura de efectividad, también es importante hacer las cosas correctas. Hay que saber elegir lo que es necesario hacer, y hacerlo bien. Tal vez se hicieron bien algunas cosas, lo que si no puede afirmarse es que lo que se hizo era lo que debía hacerse.

También en el caso de Mexicana puede afirmarse que los errores cometidos se deben a las tres razones señaladas para el caso de Braniff:

A) La inercia: La falta de flexibilidad para adecuar la estrategia planeada a la situación actual. El haber hecho un plan y seguir con él a pesar de que no funcione.

B) El Temor: La Dirección tuvo miedo de admitir que su estrategia de crecimiento, de imagen y cultura de efectividad no estaba funcionando. Se decían cosas que luego no se aplicaban, faltaba unidad en el grupo directivo.

C) La incredulidad: No era posible que la "ilustración" se equivocara. La nueva cultura de efectividad no podía fallar, si no había funcionado era que la realidad se estaba equivocando porque la cultura de efectividad no podía hacerlo.

En Mexicana no hubo, en la primera administración reprivatizada, "administración por esperanza" puesto que muy pronto se comenzaron a cometer errores, y el principal fue darle la espalda a la historia. En la segunda administración privatizada se espera que los asuntos se arreglen solos, lo que importa es la imagen. La "administración por la esperanza" es el eje administrativo sobre el que giran las decisiones. No era cierto que Mexicana había estado bien hacia quince años, porque ello daba una bofetada al personal con el que se pretendía levantar a la aerolínea, no se puede iniciar un proyecto de reforma menospreciando a los colaboradores.

Había que revisar la historia reciente. No se hizo y en el pecado se pagó la penitencia. Braniff tuvo éxito cuando estandarizó su flota. Mexicana ha emprendido recientemente una estrategia de diversificación de equipos; a los ya existentes Boeing 727 y DC10, los sumó los Airbus y Los Fokker. Esta medida, por supuesto, ha creado una gran confusión.

Como en el caso de People Express, Mexicana también entra a una guerra frontal con Aeroméxico en la lucha por los puentes aéreos a Monterrey y Guadalajara. En poco tiempo, tanto Guadalajara como Monterrey se vieron sobresaturados de oferta de Asientos, Ambos, Aeroméxico y Mexicana salían a la misma hora y utilizaban aviones de mediana capacidad. El resultado fue que ambos salieron perjudicados ya que el pastel no daba para que los dos quisieran comerselo al mismo tiempo. La hostilidad declarada a nada condujo más que a una sangría por los innumerables vuelos que se operaron con ocupaciones hasta de 7 u ocho pasajeros cuando la capacidad del avión era de 155. Casi había más tripulantes que pasajeros. Y eso sucedió en ambas aerolíneas. También este error pudo haberse evitado a través de la concertación, sin embargo, tanto una como otra aerolínea confiaban en su capacidad de aguante. Podían perder, pero sobreviviría la que tuviera mayores reservas. Ambas

consideraban que las tenían. Lo que podía haberse arreglado en la mesa de negociaciones no se hizo y por ello mucho dinero se fue por el desagüe. Ahora esos recursos perdidos a ambas les hacen falta.

Aeroméxico, en una campaña de diversificación de rutas, y con el ánimo expreso de sacar a Mexicana del mercado, también comenzó a entrar a rutas que antes no había explotado, tales fueron, por poner un ejemplo, las rutas de Tampico y Veracruz. Con la entrada de Aeroméxico hubo también a esos destinos innumerables aviones vacíos y una gran cantidad de recursos desperdiciados. Había muchos pasajeros que seguían fieles a Mexicana a pesar de sus problemas, y por otro lado, la baja en los pasajeros permitió, en algunos casos dar mejor servicio. La "guerra del aire", como se le llamó a la batalla entre Aeroméxico y Mexicana tuvo un ganador: Taesa. Ambas perdieron, mientras que Taesa comenzó a fortalecerse. Ello puede verse en el cuadro que presentamos anteriormente.

Mientras los costos se han mantenido en ascenso, para mantener la batalla por el aire, tanto Aeroméxico como Mexicana han tenido que desarrollar mecanismos de promoción para atraer a la clientela. Además, Taesa poco a poco ha ido logrando su posición en el mercado, bien que inteligentemente, no ha entrado al choque frontal. Sin embargo, con vuelos especiales, ha abaratado los costos y por ello ha podido ofrecer mejores tarifas. Para responder, Mexicana ha tenido que bajar sus tarifas, pero en ocasiones ya está por abajo del punto de equilibrio, y en este caso, ¿qué sentido tiene seguir operando indefinidamente? De seguir así la situación, pronto habrá un suicidio colectivo entre las grandes líneas aéreas nacionales.

Como en el caso de People Express, Mexicana elevó sus gastos considerablemente a partir de 1989. La nueva imagen, la primera clase y algunas medidas de relumbrón sólo fueron fuentes de erogaciones sin que de ninguna forma hubieran tenido una respuesta productiva. No se han revisado los gastos en que Mexicana incurre, en muchas ocasiones se paga sin haber tenido la contraprestación debida. Sobre todo en los gastos que Mexicana realiza a Aeropuertos y Servicios Auxiliares, a partir de la reforma de las tarifas en la que se introdujeron cambios en los pagos por servicios nacionales e internacionales y en horas pico, normales y nocturnas, las tarifas que ASA ha aplicado no son las correctas, y Mexicana no ha verificado que se le esté cobrando lo que debe ser. Por ello sus gastos se han elevado considerablemente, por ello se ha incurrido en el mismo error que People Express.

147014

Cuando Mexicana se reprivatizó, debió hacerse un análisis de sus debilidades y fortalezas para desechar las primeras y utilizar las segundas. No se puede derrochar lo que tantos años ha costado trabajo construir. Si es cierto que hay errores, no puede ser verdad que todo está mal y que nada puede sacarse de bueno. La adopción de criterios políticos muchas veces nubla el entendimiento e impide reconocer lo bueno que hay y apoyarse en él. Mexicana no había estado bien quince años antes, sino que había muchas cosas, en el pasado reciente que eran rescatables. Una de ellas era su personal, sobre todo el de la tercera generación, quienes ya tenían más de diez años de servicio, pero no habían llegado a la cuota de quince o veinte.

La última administración no ha tenido ni estrategia, ni plan, ni rumbo. Ha sido una administración con criterios políticos en lo que importa es el aparentar. La realidad no importa, lo que sí se requiere, se dice, es una buena publicidad y promoción a lo que parece que se hace aunque no se haga. Los números muestran la dramática caída a pesar de los discursos y las acciones en contrario. Tal vez la política moderna que si considera los resultados si hubiera funcionado, porque para ella si es importante la efectividad. Sin embargo, la política de los tiempos en que no había competencia y por ello no importaba lo que se hiciera porque de todas formas se ganaba, ya no tiene cabida, menos en una empresa privada. Aquí importan los hechos, no las apariencias. Aquí no es cierto que una mentira repetida mil veces se convierta en verdad. Los números no miente y son el juez más implacable.

A partir de 1989 Mexicana comenzó su carrera descendente y esta se ha visto acelerada a partir de 1991. Este descenso coincide con las dos últimas administraciones. Alguna relación debe de haber. Lo que es increíble a estas alturas, es que los accionistas no hayan tomado las medidas adecuadas.

Para darnos una idea de las diferentes administraciones de Mexicana, examinemos el siguiente cuadro:

DIRECCION	PROPIEDAD DE LA EMPRESA	PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS
Sosa de la Vega (Antes de 1982)	Privada	Privada
Loaeza Tovar (Ago-Nov1982)	Pública	Pública
Sosa de la Vega (Dic1982-Ago1989)	Pública	Privados
Guillermo Martínez (Ago1989-Jun1991)	Mixta	Privados
Ricardo García Sáinz (jun1991-fecha)	Mixta	Publicos

Como puede verse del cuadro anterior, a partir de 1982, Mexicana ha experimentado una crisis de identidad originada por la falta de congruencia entre los propietarios mayoritarios de la Empresa y el tipo de administración que se aplicó. Es cierto que en todo el tiempo ha habido participación pública y privada, sin embargo, la ingerencia de los accionistas mayoritarios en la administración es la que ha marcado la pauta. En el período del ing. Martínez, la propiedad mayoritaria era estatal, pero el tipo de administración que se aplicó era privado. Hubo fuerte ingerencia de algunas instancias de la administración pública especialmente de la SCT. En la administración de Ricardo García Sáinz, la propiedad pasó a ser mayoritariamente privada, pero los principios administrativos siguen siendo públicos.

La única acción realmente trascendente de la última administración para sanear a la empresa, ha sido la labor de reducir personal. Se ha ido por los números y no ha tomado en cuenta que la oportunidad que se tenía era magnífica. En Mexicana había mucha gente que quería seguir trabajando dentro de la empresa, y sin embargo se ha ido. Otros se querían ir y no han podido hacerlo. Los recortes de personal se han estado haciendo sin una política bien definida, sin un análisis y sin que previamente se hubiera detectado dónde estaba el mal, es como si a un enfermo de gangrena se le hubiera cortado la pierna... buena, y se le hubiera dejado la enferma.



CITAS BIBLIOGRAFICAS:

- 1) Airline Executive (New York) Enero de 1992. pag 16.
- 2) ibid pag 16.
- 3) ibid pag 17.
- 4) ibid pag 17.
- 5) ibid pag 18.
- 6) ibid pag 18.
- 7) ibid pag 18.
- 8) ibid pag 19.
- 9) ibid pag 19.
- 10) ibid pag 19.
- 11) ibid pag 19.
- 12) ibid pag 19.
- 13) Mexicana, Despegue hacia el siglo XXI. Publicacion interna de Mexicana de Aviación. Edición especial por el 69 aniversario. p 5.
- 14) Expansión (México) Enero 15 de 1986. pag 48.
- 15) ibid pag 48.
- 16) ibid pag 51.
- 17) ibid pag 51.
- 18) ibid pag 51.
- 19) ibid pag 53.
- 20) ibid pag 53.
- 21) ibid pag 54.
- 22) ibid pag 54.
- 23) Esquema Rector del Sistema de Transporte Aereo Nacional. Documento inédito de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México, Abril de 1988. pag 7.
- 24) Ibid pag 7.
- 25) Ibid pag 11.
- 26) Ibid pag 11.
- 27) Ibid pag 11.
- 28) Ibid pag 13.
- 29) Expansión (México) Agosto 3 de 1988. Pag 36.
- 30) Ibid pag 36.
- 31) Expansión (México) Octubre 10 de 1990. pag 44.
- 32) Expansión (Mexico) Agosto 3 de 1988. pag 36.
- 33) Expansion (México) Noviembre 22 de 1989. pag 36.
- 34) Expansion (México) Octubre 10 de 1990. pag 36.
- 35) Ibid pag 38.
- 36) Ibid pag 41.
- 37) Ibid pag 38.
- 38) Ibid pag 38.
- 39) Epoca (México) No 87. febrero 1 de 1993. pag 11



MEMORANDUM

AEREO

ORDINARIO

COPIAS A

TITULO

LUGAR

Gerente Aeropuerto
Operaciones

DE Director General
DEPT. Ejecutivo

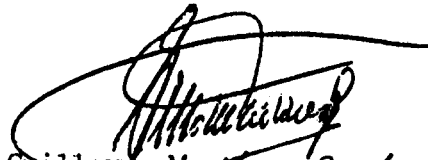
R Cancún, Q. Roo

LUGAR México, D.F.

TO: FECHA: Abril 12, 1990.

Ref.: 20187/90.

En relación a su memorándum CUNOA/355 del 23 de marzo, comprendo perfectamente cual es la situación del Aeropuerto de Cancún, además de la cantidad de vuelos que están ustedes atendiendo, es por esto mismo que estoy solicitando de todos ustedes un esfuerzo aún mayor, ustedes mejor que nadie conocen los problemas que surgen en su trabajo y conocen también la manera de solucionarlos. Es precisamente en situaciones como esta donde puede surgir una mayor creatividad y todas las posibilidades para dar lo mejor de nosotros mismos en beneficio de nuestra Empresa.


Guillermo Martínez García.

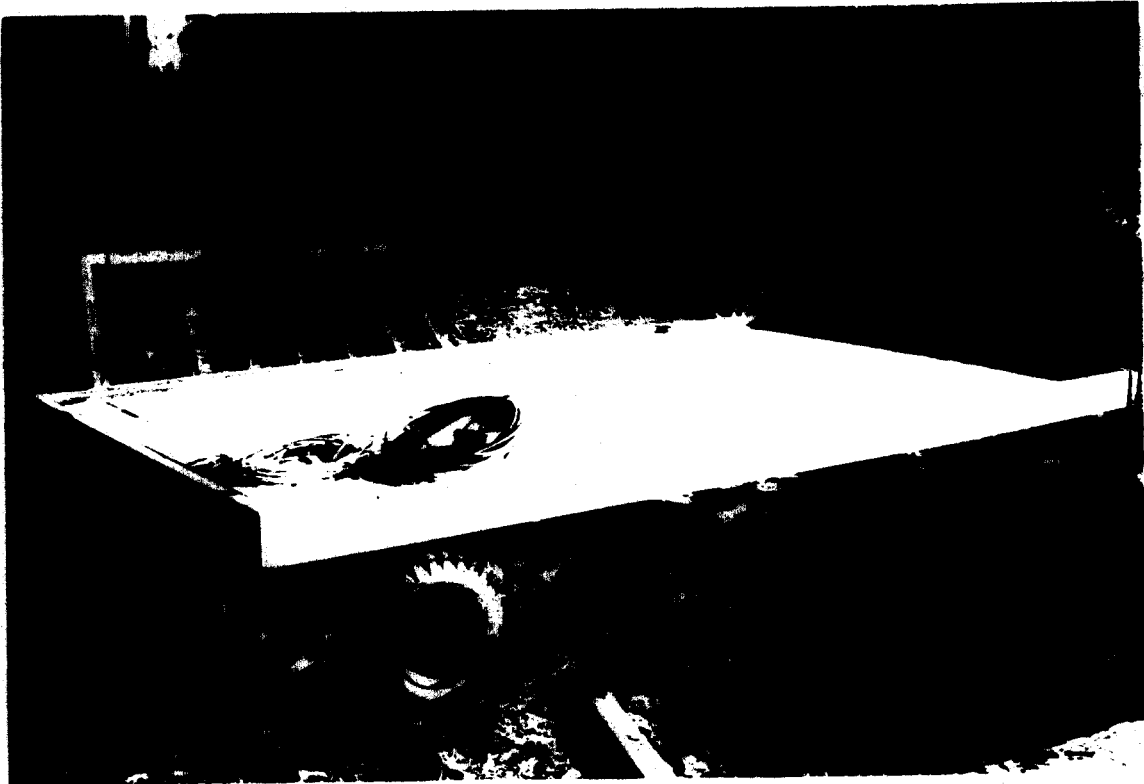
O VUELA POR MEXICANA



O EN MEXICO
I IN MEXICO

CAPITULO 3

CANCUN, UN PROYECTO, UNA REALIDAD Y UN RETO:



ESTE ES UN ESFUERZO
DE CREATIVIDAD
ESPERO QUE NO LO SEA
DE FANTASIA

1) INTRODUCCION:

La idea original de este trabajo, era realizar un documental filmico de Mexicana de Aviación en Cancún; este sería el guión. Pretendíamos presentar a la Compañía en su ámbito regional con sus riquezas geográficas y humanas. Queríamos, también, que se conociera al aeropuerto, sus carencias y el gran movimiento de pasajeros que tiene, para, finalmente centrarnos en Mexicana de Aviación, su organización y la problemática tanto interna, por la carencia de recursos, como la provocada por el Aeropuerto y las perspectivas de la región.

Era importante lo que íbamos a decir, pero la intención iba más allá de los frutos que pudéramos obtener con su realización. Era un ejercicio de participación al que se había convocado a todos los empleados de Mexicana que laboraban en el Aeropuerto de Cancún. Se pretendía con ello, marcar la pauta para que el personal, que compartía los problemas, comenzara a compartir también las soluciones. Pensamos que al convocar e incluir a todo el personal se despertaría el entusiasmo participando con ideas o como actores. No se trataba ya sólomente de manifestar inconformidades informalmente, sino que había que hacerlo con fundamentos, pero proponiendo los remedios.

Impedimentos de orden material y de tiempo, hicieron que modificáramos, por ahora, el proyecto inicial. Haremos la filmación posteriormente y buscaremos otras alternativas para avivar la participación y el entusiasmo del personal.

Los objetivos del contenido del presente trabajo siguen siendo los mismos del proyecto original. Seguimos el mismo esquema y en algunos momentos conservamos, incluso, el mismo lenguaje. Vamos, por otro lado, de lo general a lo particular.

Considerar a Cancún dentro de su ámbito regional con sus características geográficas, su ubicación y configuración geológica, ascomo el curso seguido por el proyecto inicial, no es gratuito. Actualmente, Cancún es sólomente un gran desarrollo turístico, por ello esta sujeto a las altas y bajas de la "temporada". Capta él solo, el 20% de los vacacionistas que se desplazan a la zona del Caribe, y en él se incluyen grandes competidores internacionales. Pero el huracán "Gilberto", demostró la vulnerabilidad; los partes informativos difundieron la imagen de un Cancún prácticamente destrozado y peligroso.

El golpe ya pasó y pueden volver los sueños faraónicos, pero ¿qué sucedería si, como parece ser, la apertura de los países

comunistas continúa y llega hasta Cuba? Antes de Fidel, la Habana fue el centro de atención y recreo para los norteamericanos. Cuando la Perestroika llegue a Cuba, Cancún tendrá que competir con la Perla del Caribe. Dejar de lado la consideración de un aspecto como este, podría conducirnos a la situación en que se vió envuelta la industria automotriz norteamericana en los años setentas ya que de su falta de previsión se derivó la pérdida del mercado en manos de los japoneses. La elevación del costo de combustible le dió la ventaja competitiva a los autos chicos en contra de los enormes automóviles norteamericanos.

Otro aspecto que es importante considerar, y Mexicana no puede ser ajena, es la falta de armonía en el desenvolvimiento del proyecto inicial, porque esta falta de armonía puede generar desequilibrios sociales, como de hecho ya los hay, en la Zona de Cancún. El turista, por vocación busca lugares donde pueda desarrollar su cultura o gozar de recreo y descanso, es sumamente sensible y se aleja con prontitud de los lugares de conflicto.

En el desarrollo del trabajo, se ofrecen algunas propuestas que pudieran ser alternativas a la transportación de pasaje exclusivamente turístico a Cancún. No se puede depender solamente de un tipo de pasajeros, es necesario diversificarnos promoviendo la diversificación de la región. Para ello, se presenta a Cancún como punto de conexión y tránsito, ello es consecuencia de su inmejorable posición geográfica para lo que se refiere al transporte aéreo.

El segundo objetivo que nos marcamos en el trabajo, nos lleva ya de lleno al campo de la aviación: el aeropuerto. El servicio lo presta un Organismo Gubernamental que cuenta con un conjunto de personas en un lugar determinado y con un cierto tipo de instalaciones. Caracterizar al aeropuerto de Cancún como un "tianguis", no es solamente un vano ejercicio de crítica mordaz. Se proponen también soluciones tanto a corto como a mediano plazo. Mostrar la doble faceta del pasajero como titular y objeto de un servicio, por un lado y como persona que consume, por el otro, nos puede llevar a la conclusión de que esta idea pudiera aprovecharse en beneficio de él mismo, para su beneficio y para hacerle más grata la estancia en el aeropuerto de Cancún. Esta idea incluso por la importancia que tiene, se desarrollará en otro trabajo posteriormente.

El tercer aspecto que tratamos en el trabajo, es la problemática interna de Mexicana de Aviación en el aeropuerto. Tal vez la descripción de la desorganización y desmotivación del personal, así como la falta de recursos materiales y el descuido en la capacitación y cumplimiento de los procedimientos, es ya un asunto

de sobra conocido y reiteradamente vivido. Se dice que la nueva administración de Mexicana se sacó la "rifa del tigre". La afirmación no podía ser más cierta. El aspecto de la casa, por fuera, parecía bonito y funcional. Por dentro, está muy deteriorada. Sin embargo, tiene buenos cimientos, estructura y ubicación (en el negocio a que se dedica). Con un poco de imaginación e inteligencia, buen gusto, recursos y deseos de invertir, se puede salir adelante reconstruyendo lo que está en la ruina material.

En el trabajo se muestra también no solamente la dolerosa realidad, sino que se presenta un modelo de organización que estamos implantando y que, las resistencias naturales, poco a poco se ha ido imponiendo. Aquí es donde está el principal reto a la imaginación y a la creatividad; aquí es donde tenemos que demostrar que no solamente se piensa lo que pudiera ser, sino que se ejecutan acciones previendo el futuro o se descubre la problemática del presente buscando sus remedios. Aquí es donde, necesariamente, se tienen que dar los resultados, porque, para Mexicana de Aviación, de ¿qué le serviría, en el caso de que así lo fuera, que hubiera un proyecto armónico de desarrollo para Cancún y se llevara a cabo y un aeropuerto adecuado, si su personal no está bien motivado y organizado, y no puede responder adecuadamente a esa situación? El entusiasmo, muchas veces suple las carencias de orden material. Por ahora tenemos un pantalón parchado, pero esto no quiere decir que, por ello lo descuidemos y mantengamos sucio. El ingenio suple las carencias materiales: aquí está el reto y aquí, si hay apoyo, puede estar el éxito, no sólo para Mexicana en Cancún, sino para Mexicana en todos lados.

2) EL AMBITO REGIONAL

A) EL MARCO GEOGRAFICO:

Cancún quiere decir nido de víboras, en la lengua maya, por algo será. Abundan los ofidios en esta región y en esta incipiente sociedad que apenas se conforma. En este mosaico social, es necesario tener la astucia y resistencia de los ofidios para poder sobrevivir. Visionarios eran los mayas que previeron lo que sería esta paradisiaca región... infernal.

Enclavado en la parte noroeste de la Península de Yucatán, formando parte, todavía de este mar turquesa denominado Caribe, de agua transparente y arena blanca y fina, Cancún, se encuentra a una latitud más al norte que el Distrito Federal, muy cercano a la Isla de Cuba y, también de la Península de la Florida.

La región no tiene ríos, ni montañas y la composición geológica, en la superficie está hecha de roca calcárea sumamente permeable. De ahí que las corrientes de agua no sean superficiales sino subterráneas, formando los típicos cenotes de esta región en donde se veía la puerta al paraíso.

El clima es tan veleidoso como una quinceañera; en un momento puede caer un verdadero chubasco y al rato salir un sol brillante. Posiblemente sople el viento como furiosos vendaval y después reine la calma. El calor, la casi siempre es pegajoso, persistente, agobiante, pero en otras ocasiones también sopla la brisa refrescante. Las nubes son parte del paisaje y vienen y se van en un abrir y cerrar de ojos; contrastan con el verde del mar y el azul del cielo. En el atardecer se tiñen de escarlata. La vegetación está compuesta por maderas preciosas y matorrales, zarzas y lianzas que se entrelazan para tapizar el paisaje.

Aún se encuentra gran cantidad de animales de diferentes especies. Aves multicolores de variados plumajes, reptiles descendientes de los grandes animales prehistóricos, anfibios y pequeños mamíferos como monos, tejones y mapaches. La selva es aún virgen a pesar de todo lo que el hombre ha hecho para violarla.

En algunos lugares el encuentro del mar con la tierra no es abrupto, sino que se suaviza a través de los pantanos y manglares.

Aquí, aún se encuentran peces de variados colores, de apreciadas carnes y de diferentes tamaños y formas. Aún se puede pescar en gran cantidad la langosta y el caracol, así como el pulpo y el calamar, tan preciados por su sabor entre los aficionados a comer mariscos y que pueden ser fuente de una gran actividad exportadora dando una nueva fuente de empleo a la ciudad.

B) MEXICANA Y EL PROYECTO INICIAL DE CANCUN

En esta zona, en este mar, en esta selva, hace 20 años había una aldea de 250 habitantes que vivía de la pesca y algo de la recolección de los frutos silvestres. Había también ya, para esta región un gran proyecto de desarrollo turístico, industrial, agrícola, ganadero y comercial.

En aquel tiempo se pensó en todo. El proyecto era integral; en realidad, a la fecha, solamente se ha concretado la faceta turística de Cancún. El aspecto comercial se está desarrollando bajo el cobijo del turismo y rindiéndole tributo. La industria se

concentra en pequeños talleres artesanales básicamente de carpintería, herrería y otras pequeñas industrias. La agricultura es nula. Se puede decir que Cancún es un gran generador de inflación porque en las temporadas turísticas hay mucho dinero que hace que los precios se eleven vertiginosamente.

Mexicana de Aviación contribuyó al surgimiento de Cancún, porque creyó que el proyecto era viable y estuvo ahí desde el principio. En vista de que los medios de comunicación terrestres o marítimos eran muy escasos, el inicio de las operaciones, le dio a la pequeña aldea la posibilidad de recibir los recursos necesarios. En esa época el aeropuerto era una simple palapa sostenida por cuatro palos, una pista mal pavimentada, una pequeña torre de control donde los propios empleados de la Compañía se encaramaban para hacerle señales a los aviones. Ahí, a la intemerie, se vendían los boletos de avión, y el dinero de las ventas se guardaba en una pequeña caja de madera. Como Puerto Vallarta, también Cancún le debe a Mexicana gran parte de lo que ahora es. Actualmente, la perseverancia, la tosudez y la confianza de aquellos que creyeron en el proyecto y que se iniciaron con Mexicana, aún sigue presente. Los pioneros De Mexicana contribuyeron a que aquel sueño, aunque incompleto, se fuera convirtiendo en realidad. Aún ahora, de cada tres pasajeros que llegan por avión a Cancún, uno lo hace por Mexicana.

C) CANCUN: DESARROLLO HOTELERO Y NADA MAS:

El proyecto de Cancún no está terminado, todavía le faltan otros aspectos en los cuales Mexicana puede particiapr, de tal manera que haya un mayor equilibrio productivo y se logre de alguna manera abastecer localmente a este enorme centro de consumo. Pero aún no ha cesado el crecimiento, ni siquiera el turístico. Actualslmente Cancún cuenta con una oferta de 15,000 cuartos; se estima que para el años dos mil Cancún tenga noventa mil cuartos; esto significa un crecimiento del seiscientos por ciento. En este mismo período Mexicana estima llegar de nueva a veintiún millones de pasajeros y de cuarenta y ocho a ochenta y seis aviones. Cancún crecerá seis veces, mientras que Mexicana sóloamente dos. Sin embargo, para conservar nuestra posición de liderazgo en el mercado se deben de contemplar nuevas alternativas.

Cancún tendrá un desarrollo impresionante y aquí está, aquí seguirá estando para aportar su experiencia de sesenta años y contribuir al desarrollo de Cancún, para crear fuentes de trabajo y brindar oportunidades de progreso a su personal y a México. A través del servicio que Mexicana presta, Cancún seguirá haciendo realidad el sueño que parecía imposible, y aquél nido de víboras, se convertirá en un vergel, en una ciudad bien planeada y con los

insumos suficientes tanto agrícolas como ganaderos e industriales para hacerla verdaderamente autosuficiente.

Para hacerlo, es cosa de pensar que hay algo más que el turismo. Porque el turismo puede ser solamente de temporada, si no se encuentran otros cursos de acción como podrían ser los casinos u otros centros de atracciones estilo Disney, o Cri Cri, o el mundo Maya, o cualquier otra atracción ya que la mundo prehispánico de los mayas es maravilloso.

En fin, Cancún esá convertido, hoy por hoy, en un centro turístico de grandes hoteles que miran al Caribe y parece que los hoteleros dan la espalda a México, dicen que sus precios son para competir con el Caribe y que lo hacen con ventaja y se olvidan de que son parte de un país y de una sociedad, de una nación a la que deben servir. Lsa vida, para los turistas en Cancún es placentera; aquí se encuentra diversión, baños de sol y mar, buenos sitios para comer, un paisaje reconfortante y discotecas para divertirse e ira a bailar.

Los precios... bueno, ese es otro asunto que está vedado a los mexicanos de clase media. Cuando alguien viaja como turista se ajusta a sus recursos. Lo que con mucha frecuencia parece suceder es que la capacidad que las grandes agencias mayoristas extranjerastienen para negociar el precio de los paquetes, y estos se ofrecen a los extranjeros y no a los mexicanos. Este hecho se comprueba en las oleadas de vacacionistas sobre todo en el "spring break", época en que miles de jóvenes de escasos recursos invaden a Cancún, y para poder sobrevivir, o para divertirse quebrantando las reglas, usan las bañeras de los hoteles como enormes enfriadores de cerveza que son negociadas posteriormente entre sus compañeros de viaje.

* Cancún no tiene, pues, más que el turismo. En agricultura se están haciendo experimentos interesantes con viveros, maceteros domésticos e hidroponia. Los únicos cultivos que había hace tiempo, eran la piña y la palmera. La piña se dejó de cultivar por los altos costos de producción y el poco rendimiento económico. la roya acabó con la palmera. Hay una zona industrial que puede crecer en un futuro, pero que ahora son sólo terrenos que en un tiempo razonable se convertirán en realidad. Desarrollar la ganadería sería más riesgoso, sobre todo la que requiera amplios pastizales, si no se pueden conseguir alimentos baratos ya que se carecen de espacios para la alimentación o si se quieren conseguir será a costa de la selva, y entonces se estará atentando contra la ecología ya de por sí tan maltrecha. Se pueden aprovechar los alimentos balanceados y los desechos de los hoteles para las granjas porcinas aunque se debe de hacer un estudio cuidadoso de las implicaciones que puede traer el clima.

Lo que está proliferando son los talleres artesanales. El comercio ha crecido, pero a la sombra del turismo y así vemos que los principales artículos que se comercian son los textiles, sombreros, huaraches, los artículos de papel maché, la platería, etc.

Todo esto ha traído como consecuencia un desarrollo urbano desigual, contrastante; a veces de cambios de cambios dramáticos y sobrecogedores. De la opulencia a la miseria en un instante. De la alegría despreocupada a la constante lucha por la vida. Cancún ha sido catalogada como la Ciudad más cara de México, y lo es para todos, aunque no todos tengan el mismo nivel de ingresos.

De acuerdo a lo referido anteriormente, no es de extrañarse que haya tanto contraste. La única actividad significativa es, lo habíamos dicho ya, el turismo, pero el turismo vive de espaldas a México. Como dicen los hoteleros, "nuestros precios compiten con los del Caribe, no con los otros centros vacacionales de México"(1). Esto crea una situación paradójica, mientras los que se dedican a la hotelería viven decorosamente, porque sus sueldos varían conforme crece el turismo, los que contamos con un ingreso fijo, estable, soportamos las alzas de precios que ocasiona el auge y tenemos que estar mordiendo constantemente las uñas porque no nos alcanza lo que ganamos a no ser que se tengan otras entradas. La bonanza turística nos afecta porque los precios suben y los productos escasean. Por eso se dice que en Cancún, vivir fuera de la hotelería es vivir en el error.

D) LA PROPUESTA:

Si se piensa inteligentemente, y se realiza lo planeado, como al principio del proyecto de Cancún se hizo, el desarrollo no puede ceñirse exclusivamente a una sola fuente de ingresos, por muy abundante que sea; siempre es necesario tener otra alternativa. El huracán del 13 de septiembre de 1988 mostró a mucha gente la fragilidad de la dependencia exclusiva del turismo. Mexicana tampoco puede ligarse solamente con un sólo tipo de pasajeros, en el caso de Cancún, el turístico, sino que se debe aprovechar a Cancún en su situación geográfica como punto de conexión y tránsito hacia y desde Norte y Centro y Sudamérica. Cancún, por su situación geográfica es un excelente punto de conexión inclusive entre Europa y el resto de México. Para aprovechar estas ventajas que nos da la ubicación geográfica, es necesaria una estrategia de vuelos que permita desconcentrar a la Ciudad de México. Para ello es necesario: UN AEROPUERTO ADECUADO. Con ello, podremos lograr hacer de Cancún, en cuanto a la posición estratégica como centro de conexión turística, el equivalente a Miami en México.

3) EL AEROPUERTO DE CANCUN:

A) LA DIMENSION DEL PASAJERO COMO SUJETO DE CONSUMO.

Al aeropuerto de Cancún lo defino yo como un "tianguis con un anexo de atención a pasajeros que se transportan por avión". Posiblemente, en un inicio se pensó correctamente, pero poco a poco, en su realización, subrepticamente, este aeropuerto y otros del país se han ido convirtiendo en un enorme centro comercial sin orden ni concierto. El lucto es primero, al pasajero no se le ve como razón primordial, la esencia, el motivo por el cual se crean los aeropuertos y la línea aérea es el agente que los atiende y por ello deben de tener instalaciones adecuadas.

El aeropuerto de Cancún no está pensado para el pasajero, de ahí que se la hayan robado los espacios que le corresponden como usuario. Las áreas de los mostradores no alcanzan para atender los vuelos. No hay suficiente espacio para las colas de pasajeros al documentarse, en las pocas bancas que hay, sólo pueden sentarse unos pocos, los demás tienen que andar errantes por los pasillos o de palano tenderse en ellos. Las bandas transportadoras de equipaje son deficientes, se atorán y dañan las maletas. Se crean cuellos de botella. Hay espacios muertos como el andador de acceso a la sala "A" y el de llegada, y sitios donde la acumulación de gente es enorme, como son las propias salas de abordaje donde no cabe una aguja. Los hoteleros, por sus horas de "check out", sueltan a los pasajeros temprano aún cuando sus vuelos sigan en 6 ó 7 horas más, y el aeropuerto se convierte en una gran plaza de concentraciones.

Al pasajero se le ve como un ente a quien hay que explotar comercialmente vendiéndole paptias, hot dogs, cevezas, cubas, playeras, sudaderas, shorts, encendedores, etc. Todo como resultado de esta mentalidad cancenense que ha hecho del dinero un dios y de la relación humana, de la relación de servicio, una bagatela que ni siquiera se toma en cuenta.

El aeropuerto de Cancún es, después del de México y Guadalajara, el de mayor movimiento del país. El tercero en importancia; ya rebasó a Monterrey, Vallarta, Acapulco y Mérida. El crecimiento de la terminal no ha sido acorde con el aumento en el volumen de pasajeros. La aportación de recursos por los servicios de aterrizaje, estacionamiento, combustible, etc. además de los ingresos por la tarifa de uso de aeropuerto es enorme. Es grande el volumen de pasajeros nacionales, pero mayor el de internacionales y estos, por el mismo deficiente servicio,

generan más ingresos. Es necesario que los recursos que los aeropuertos generan se apliquen donde se producen, así se logrará un crecimiento armónico y acorde al uso. Es necesario que a través de la Dirección de nuestra Compañía se proponga al gobierno Federal la aplicación de los recursos necesarios en los aeropuertos y así tendremos mejores centros de atención para nuestros pasajeros.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), no invirtió durante mucho tiempo en los Aeropuertos, Mexicana tampoco lo hizo en sus instalaciones en ellos. Las áreas de trabajo que tenemos son totalmente inadecuadas e insuficientes y no ven acoordes con el volumen y la calidad de los pasajeros que manejamos. De cada tres pasajeros que vuelan a Cancún, uno lo hace por Mexicana; en el mes de marzo llegaron 120 mil pasajeros por avión a Cancún, de ellos, 40 mil lo hicieron por Mexicana.

B) ASA SE OLVIDO DE MEXICANA Y MEXICANA SE OLVIDO DE SI MISMA:

Durante mucho tiempo Asa se olvidó de Mexicana, o tal vez nos consideró, pero para darnos las peores ubicaciones en los aeropuertos o negarnos los espacios para adecuar nuestras instalaciones. Tal vez a Mexicana no le interesaba por no quiere incrementar sus gastos. Las áreas de trabajo para el personal para la atención al público, por ello, son sumamente reducidas. La ubicación de nuestros mostradores, actualmente, es la peor, puesto que estamos arrinconados por Aeroméxico. Por ello, no podemos evitar las molestias a los pasajeros que cuando se documentan, tienen que escalar, literalmente, montañas de equipaje y esquivar colas de pasajeros que están formados en otras aerolíneas. Las oficinas son insuficientes para el personal que trabaja con nosotros, carecemos de comedor y espacio de concentración del personal una vez que termina sus labores de despacho de algún vuelo y por otro lado no hay donde colocar los "lockers".

No tenemos un área decorosa para la atención de los pasajeros a quienes se les extravía su equipaje, cosa que no debería suceder. Nuestra oficina de operaciones fue construida por suscripción popular con fondos y rifas que organizaron los propios empleados. La terminal de carga, la estación de radio, el taller de mantenimiento automotriz y las instalaciones para los mecánicos de aviación están ubicadas en un jacalón de lámina que más bien parece un horno. La pregunta que todo mundo nos hacemos es ¿Ahora sí, ya privatizada y sin tener que pedirle permiso al gobierno para invertir, Mexicana está dispuesta a mejorar sus instalaciones? Es en bien de sus pasajeros y de sus empleados. El

espacio para lograrlo se puede adquirir a través de las relaciones que hemos podido establecer con los directivos de ASA y de las facilidades que nos han otorgado. Sólomente falta la voluntad y los recursos para hacerlo.

C) EL FUTURO PROXIMO Y UNA PROPUESTA:

En fechas próximas se iniciará una reestructuración del aeropuerto y básicamente de los mostradores. Por medio de algunas gestiones con ASA, estamos procurando, que en esta ocasión si se nos otorgue un mayor y mejor espacio, de acuerdo a lo que ya se nos tiene prometido. Procuraremos que éste cuente con mejores accesos, menos contaminación en las bandas y más mostradores. Es muy probable que ASA nos conceda lo que le estamos pidiendo para beneficio de nuestros pasajeros e inclusive algunos mostradores en la parte exterior exclusivos para la documentación del equipaje. Con ello podríamos cambiar el sistema de documentación de pasajeros equilibrando colas y aprovechando totalmente al personal. Así seriam los más productivos, mejoraríamos el servicio, distribuiríamos mejor las líneas de equipaje, disminuiríamos la tensión tanto en los pasajeros como en los empleados, y abatiríamos el índice de reclamaciones por pérdidas de equipaje.

D) LA OTRA REMODELACION Y LA OTRA PROPUESTA:

Está en marcha, también, la segunda fase del satélite que tiene por objeto la contrucción de la parte superior de la sala "A", salida internacional, con el establecimiento del sistema de abordaje a través de los pasillos telescópicos. Aquí se está ensayando un sistema novedoso de colaboración entre el sector público y la iniciativa privada. La inversión la hace la empresa DICAS y se recupera y gana a través de la comercialización de los espacios concesionados.

Aquí es donde yo quisiera hacer una sugerencia que pudiera ser importante. Hay personas ajenas a las líneas aéreas que si ven potencial económico y comercial en nuestros pasajeros, nosotros no lo hemos hecho. Otros si se benefician y de la peor manera; viendo al pasajero exclusivamente como objetos de consumo y no como son: destinatarios de un servicio, la razón de ser del mismo. Se les considera, en primer lugar, como consumidores y posteriormente como pasajeros o usuarios de un aeropuerto. Si Mexicana tomara en cuenta también la capacidad de consumo de los pasajeros PODRIA CONTRATRUIR ELLA MISMA SU PROPIA TERMINAL O SATELITE FINANCIANDO GRAN PARTE DEL GASTO A TRAVES DE LA VENTA O

CONCESION DE ESPACIOS COMERCIALES Y APROVECHANDO ASI LA DOBLE FACETA DE LOS PASAJEROS, PERO CONSIDERANDOLOS, EN PRIMER LUGAR COMO SUJETOS DE SERVICIO, NO COMO OBJETOS DE CONSUMO EXCLUSIVAMENTE. No hay razón alguna para que otros se beneficien del potencial de consumo de nuestros pasajeros. Si nosotros podemos hacerlo pensando en su servido. ASA, por su parte, se verá beneficiada en que, sin inversión verá aumentado su patrimonio y cumplido su objetivo de modernizar los diversos aeropuertos del país. El aeropuerto de Cancún tiene bastantes áreas donde pudiera llevarse a cabo dicho proyecto.

Otro aspecto que podríamos considerar para lograr la autosuficiencia económica, en caso de aprobarse el proyecto, sería la explotación de la veta enorme que ofrece la presatación de los servicios a terceros. Tenemos la infraestructura de comunicaciones, personal, equipo de apoyo y conocimientos en la materia para poder atender un mayor número de vuelos especiales de otras compañías y con ello incrementar los ingresos. Por separado, dada la importancia de esta idea, ofrceremos un estudio más estenso basado en datos y estadísticas para tener un sustento más firme.

4) MEXICANA DE AVIACION EN EL AEROPUERTO:

A) LA HERENCIA RECIBIDA.

Llegué a Cancún el 11 de diciembre de 1989, para realizar las labores de Gerente de Aeropuerto. Hubo muchos obstáculos pero también apoyos decisivos. Sabía que el reto que iba a emprender no era fácil, ya conocía la situación en que se encontraba Mexicana en Cancún. El Gerente anterior se había dedicado a sus negocios particulares y durante mucho tiempo no le prestó atención a Mexicana; como consecuencia de ello creció el individualismo entre el personal, aumentó la desmotivación y cundió la desorganización. Algunos supervisores se acostumbraron a actuar por su cuenta, sin la guía de la gerencia, y aún se consideran indispensables. Anuncian que se van a ir de la Compañía pro no cumplen su promesa, ni se integran al trabajo de equipo. Sólomente sirven como lastre y viento en contra. Las relaciones entre algunos suvervisores y sindicalizados eran muy tensas, se ceía que una mayor jerarquía implicaba, necesariamente una superioridad en la posesiín de la verdad. Los representantes de operaciones tenían miedo de organizar a los trabajadores, no fuera que los acusaran ante el sindicato y les quitaran sus derechos sindicales. Como puede verse la relación laboral no era armónica y por ello había una gran número de marginados, resentidos y desmotivados.

No había unidad de mando, todo mundo hacía de todo y a la hora de la hora, nadie hacía nada. Las funciones y asignaciones quedaban en el aire, no se sabía quién debía hacer qué cosa y por ello no se podía mantener el control. Trabajar, para algunos, parecía castigo y no se descarta la posibilidad de que se consideraban con derecho de percibir el sueldo sin que por el contrario cumplieran plenamente con sus obligaciones. Los permisos al personal, los otorgaban todos los supervisores y si uno lo negaba, siempre había otro "más cuate" que sí se los daba. El número de faltas injustificadas semanalmente es enorme ya que hay muchos empleados que invariablemente fallan tres veces al mes llevando, incluso, su calendario, y si a ello se añade la gran cantidad de incapacitados, podemos llegar a la conclusión de que el ausentismo es alarmante. El trato hacia los pasajeros que debe ser amable y comedido, deja mucho que desear, tanto de parte de algunos representantes de operaciones como de los mismos supervisores.

En cuanto al equipo de transporte para el personal, se puede decir que había solamente la prisa por solucionar las emergencias. Había un autobús, heredado de la estación Villahermosa parado desde hacía más de cuatro meses bajo el inclemente ambiente de Cancún donde la sal y la humedad deterioran inexorablemente a todo el equipo automotriz. Por ello, este autobús tenía enormes agujeros en el piso y gran corrosión en los costados además de problemas en los frenos y el carburador estaba inservible. Dinero parado perdiéndose. El presupuesto para su reparación ascendía a casi seis millones de pesos, solamente en lo que a hojalatería se refiere; solicité la aprobación del presupuesto porque de lo contrario el autobús se hubiera deteriorado más, y se me insistió en que eran necesarios tres presupuestos. En Cancún nadie quiere desplazarse 20 Kilómetros al aeropuerto para hacer un presupuesto que tal vez no sea aprobado. Cuatro meses después me llegó una autorización parcial, y con los recursos aprobados, iniciamos la integración del personal en los procesos de mantenimiento. El costo fue de 2.1 millones de pesos y el autobús salió a la circulación.

El minibus con matrícula 1516, era una vergüenza errabunda para Mexicana de Aviación. Había sido rehabilitada con los restos de una escalera manual de aluminio para pasajeros, pero después de buscar cómo se podía parchar, la única forma en que se adecuaron los retazos de aluminio era con el anuncio de MEXICANA al revés. Mecánicamente era la menos mala. Durante mucho tiempo no se pudo parar para pintarla porque era la única que se encontraba en condiciones mecánicas para circular. Hasta que sacamos a la circulación el autobús pudimos parar esa unidad para borrarle la vergüenza volteando a Mexicana de cabeza.

Teníamos problemas también con el equipo de apoyo en plataforma. Un tractor se encontraba parado desde hacía cinco meses lo mismo un rodacargas y un tractor para equipaje, así como un levantacontenedores para el DC10. Todos estos eran equipos que de permanecer parados se hubieran deteriorado completamente. Los procesos para conseguir autorizaciones para la reparación, hacía imposible que el equipo se mantuviera en funcionamiento.

En cuanto a los recursos materiales en general, no había un control del activo fijo: máquinas de escribir, pantallas, printers, walkie talkies, cargadores, mobiliario, etc. no había un inventario ni un control de los recursos materiales.

Los sistemas de comunicación eran demasiado tardados y burocráticos; en caso de alguna circular relativa a los procedimientos de trabajo, se hacía una copia para cada empleado que debía firmar de recibido. Esto provocaba que muchas informaciones se quedaran fuera por lo que significaba de gasto en horas hombre para elaborar dichas circulares y sobre todo para hacerla llegar a todo el personal.

B) LA PROPUESTA DE ORGANIZACION

Ante esta situación, se propuso al personal un sistema de organización que tiene como fundamentos la delegación de funciones a través de una clara división del trabajo a realizar promoviendo la participación y colaboración de todo el personal por medio de la mayor participación conjunta entre el personal sindicalizado y no sindicalizado. Anteriormente, el trabajo administrativo era competencia exclusiva de la gerencia y si acaso de los supervisores. El mantener el equipo de apoyo funcional no era algo que le interesara al personal sindicalizado. Sin embargo, el personal siempre había tenido la intención aún oculta de participar en mayor medida con responsabilidades de mayor peso. Por ello creamos un clima favorable a la participación y al trabajo en equipo.

Para lograrlo, se crearon los siguientes equipos de trabajo:

Equipo de Recursos Humanos.

Equipo de recursos Materiales.

a) Equipo de transporte del personal.

b) Equipo de apoyo a los aviones en plataforma.

c) Herramientas y Equipos necesarios de Oficina.

Equipo de procedimientos de trabajo y comunicación.

Equipo de Control e integración del personal.

Los equipos de trabajo se integraron libremente con un supervisor y varios sindicalizados y eligieron una de las labores específicas mencionadas anteriormente. Las labores que realizan son adicionales a las normales de documentar pasajeros, recibirlos, realizar los despachos de caraga y balance, etc.

Con esta organización logramos despertar el entusiasmo de los trabajadores. La integración de los equipos de trabajo comenzó a funcionar, aunque en algunos casos hubo oposición, sin embargo, al ser voluntaria la participación, los que se integraron comenzaron a realizar una labor de equipo con reuniones periódicas. En esta etapa, el objetivo era romper la barrera entre el personal de confianza y el sindicalizado y lograr inculcar al personal la idea de que los recursos con que una empresa cuenta no son ajenos, y que al cuidar los recursos de la empresa se está preservando la fuente de trabajo.

Las funciones que cada equipo de trabajo realiza son las indicadas, por ejemplo el Equipo de recursos humanos se encarga de todo lo relacionado con el personal: el rol de trabajo, las vacaciones, permisos, tiempo extra, distribución de labores, comisión mixta de seguridad e higiene, indisciplinas, etc. Con la presencia del gerente a solicitud del equipo, está integrado por un supervisor y varios sindicalizados.

Este equipo se encuentra en una posición muy delicada en cuanto al desarrollo de su trabajo. Es aquí donde se requiere mayor imaginación y sentido de justicia. El personal es aún muy sensible a si trabaja más o menos que los demás o si a uno se le otorgan lo que él cree concesiones y a él no. Por ello se debe proceder con imparcialidad. Pero teniendo en cuenta que el criterio para la distribución de labores deben ser siempre las necesidades del trabajo las que marquen el criterio a seguir.

El equipo de recursos materiales, en el que se incluye el equipo de transporte, se encarga de mantener las unidades de transporte siempre en buen estado tanto mecánico como en lo que se refiere a hojalatería, pintura y limpieza. Pero no se trata solamente de hacer mantenimiento correctivo, sino que es preciso un mantenimiento periódico preventivo, para ello se implantó una bitácora para cada una de las unidades. Ahí se anotan las reparaciones y refacciones que se les han cambiado, el gasto de combustible y los viajes que realizan registrando el kilometraje, etc. Se encarga este equipo también, de vigilar que el equipo con que contamos reúna las condiciones de seguridad y que se use adecuada y racionalmente. De acuerdo con las necesidades, se solicitan las bajas y se fundamentan las peticiones de reposición de unidades de transporte. Otro aspecto también que realiza este equipo es la actualización de la documentación necesaria.

También, dirigido por el gerente, el equipo se integra por un supervisor y varios sindicalizados.

El equipo de recursos materiales encargado del equipo de apoyo en plataforma realiza la importante labor de tener en buen nivel de funcionamiento todo el equipo necesario para prestar el servicio a los aviones en el área de estacionamiento de los aviones. Este equipo es muy importante ya que entre él se encuentran las escaleras motorizadas, los tractores para equipaje, las camionetas de aguas negras, los carros de equipaje, los tractores para empujar los aviones, las rodacargas etc. El equipo debe ver las necesidades de acuerdo al número de vuelos que operamos simultáneamente en plataforma, llevando una bitácora demantenimiento de cada uno de los equipos y sometiéndolos a un mantenimiento correctivo periódico llevando también un control de los gastos de combustible y refacciones. Otra labor es, también, mantener el equipo bien pintado, hojalateado y limpio. Para ello deben de seleccionar cuáles son las mejores opciones si lo hace el personal de la empresa o se llama a alguien del exterior.

El equipo de recursos materiales en general debe de llevar un inventario de todos los materiales, equipos y herramientas conque contamos y procurar mantenerlos en perfecto estado de funcionamiento y de limpieza. Propone la solicitud de lo que haga falta y la reposición de lo inservible o dañado. Se encarga de surtir toda la papelería especializada con el membrete de la Compañía, tales como pases de abordar, formas migratorias, etiquetas de equipaje, formas preimpresas, declaraciones de aduana, etc. Una labor muy importante es la vigilancia de la limpieza en las áreas de trabajo y el mantenimiento en cuanto a pintura y conservación de las instalaciones en general. Se encargan también de examinar si la distribución de las instalaciones es la adecuado o si se requiere proponer otra forma de distribución. Por otro lado, deben solicitar el equipo y los materiales que hagan falta para un buen desempeño de las funciones, manteniendo todo en orden y completo. Como los otros equipos, se encuentra asesorado por el gerente e integrado por un supervisor y varios representantes de operaciones.

El equipo de procedimientos y comunicaciones, se encarga de conocer y difundir todos los procedimientos de trabajo que nos afecten, los debe mantener al día actualizando y dando a conocer los cambios en las políticas y métodos. Este equipo trabaja, fundamentalmente a base de mesas redondas, pero en breve se organizarán otras técnicas de dinámicas de grupos para el desarrollo interno y la capacitación en el trabajo grupal. Los recursos que se emplearán serán la invitación de expertos que dirigan seminarios, Paneles, Proyecciones, Audiovisuales, etc. En este momento, lo más importante es mantener al día y

147014

perfectamente capacitado al personal, así como el ensaño de la técnica de comunicación, retroalimentación y elementos de estadística que se utilizarán posteriormente. También este equipo, asesorado por el gerente, está compuesto por un supervisor y varios empleados sindicalizados.

El equipo de integración y control, se encarga de verificar que el funcionamiento de los equipos se lleve a cabo conforme a los programas establecidos y en forma interna trate con cada uno de los equipos los puntos en los que deben poner más atención para que su actividad se lleve conforme a los programas establecidos; que se cumplan las funciones asignadas, que la integración de los diversos equipos se lleve a cabo armónicamente y que los equipos que se vayan rezagando retomen el paso. Este equipo no solamente se encarga de la integración de los diversos equipos hacia el cumplimiento de un objetivo común, sino que es necesario que tenga también como tarea la actividad orientada hacia la consecución de lograr un ambiente armónico entre todo el personal dentro de Mexicana de Aviación, estableciendo programas de motivación, de tal manera que se logre una mayor identificación del personal con la empresa. Está asesorado por el gerente y presidido, también por un supervisor e integrado por varios representantes de operaciones.

La labor del Gerente de Aeropuerto es coordinar el funcionamiento de los equipos, procurando que no decaiga el interés. Debe apoyarlos, orientarlos y promover la iniciativa y creatividad, reconocer los logros, invitar a corregir las desviaciones y despertar el deseo de participar y hacer las cosas con armonía y organización. Deberá también de conseguir los elementos necesarios para que la actividad de los equipos no se rezague ni decaiga.

Considero que una gran parte de la motivación de las personas es sentirse que participaran, pertenecen y son útiles. Con este sistema estamos en el camino de lograrlo aunque todavía nos falta la respuesta por parte de algunos supervisores que se espera sean los líderes naturales de su grupo. La limitación con que nos encontramos es que por las jerarquías en la institución no podíamos nombrar como responsable a un representante de operaciones sobre un supervisor porque no hubiera sido procedente. Hubiera causado más problemas de los que podía solucionar.

C) LOS OBJETIVOS:

Nos hemos encontrado con grandes problemas que van desde la falta de voluntad para cooperar debido a las tan arraigadas tradiciones

que por la idiosincracia se resisten a todo lo que sea cambio. Cualquier cambio produce incertidumbre y genera miedo, de ahí la renuncia de mucha gente a enrolarse en él y la posterior resistencia. El simple hecho de organizarse, también produce fobias porque así se dan cuenta de quiénes están fallando; también, por la demotivación del personal, hay una simple y llana falta de voluntad para cambiar en algunos.

Para romper estas oposiciones, es necesario fijarse una serie de objetivos que son los siguientes:

HACER DE CANCUN LA MEJOR ESTACION DE MEXICANA Y CONTRIBUIR A QUE MEXICANA SE LA MEJOR LINEA AEREA DEL MUNDO A TRAVES DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO PROPORCIONADA A LOS PASAJEROS CON CALIDEZ Y EFECTIVIDAD.

Para conseguir este objetivo general, necesitamos ir cumpliendo algunas metas como son las siguientes:

a) Lograr en el personal, a través de la motivación y el autconvencimiento, un sentido de pertenencia a la empresa, de tal manera que sientan a la compañía como parte de su propia vida y elemento muy importante para satisfacer las necesidades personales y familiares.

b) Como consecuencia de lo anterior, esperamos conseguir, a través del contacto y la comunicación directa con todo el personal, en una manera que se llegue a establecer un alto sentido de responsabilidad, de tal manera que cada quien cumpla con su trabajo, sin necesidad de que se le obligue a hacerlo.

c) Consecuentemente, esperamos disminuir los errores humanos, aumentar la moral en el trabajo y, a través de la participación, subsanar las deficiencias que por carencias de orden material tenemos. Para ello, poco a poco iremos introduciendo el control estadístico que nos permita ir conociendo nuestros avances y retrocesos.

d) Conseguir los elementos materiales, la mejora en las instalaciones, el adecuado ambiente de trabajo y los sistemas de comunicación, de tal manera que podamos realizar las metas propuestas.

e) Ofrecer al personal la oportunidad de participar en el cumplimiento de estos objetivos y tratar de lograr que TODOS se involucren con ellos; sólo en el caso de que haya elementos nocivos que retardan el cumplimiento de dichos objetivos y que no quisieran responder a esta campaña, se usará la autoridad para tratar de involucrarlos cuando su actividad resulte negativa.

Con estos puntos como base, esperamos lograr lo siguiente:

a) Mayor atención a los pasajeros en el mostrador, en forma eficiente, amable y proporcionando la información oportuna y correcta.

b) Eliminar las demoras que por nuestra causa pudieran presentarse a través del trabajo en equipo.

c) En caso de demora, mantener a los pasajeros informados con veracidad, claridad y oportunidad.

d) Entregar el equipaje con prontitud y establecer sistemas para eliminar las pérdidas totales o parciales de objetos documentados.

e) Establecer los sistemas de comunicación con quienes elaboran los itinerarios, de tal forma que, aunque nos pongan más vuelos durante el día, procuren hacerlo de una manera mejor distribuida para que no se creen cuellos de botella y se deteriore el servicio.

f) Insistir con las autoridades correspondientes, para que se asigne mejor y más adecuado espacio para la atención de nuestros pasajeros y para oficinas a nuestro personal.

g) Procurar renovar el equipo de apoyo, ya sea de oficina, de transporte al personal o de apoyo en plataforma, de tal manera que se facilite la realización de las actividades de trabajo.

Para lograr estos objetivos necesitamos:

a) La revisión completa, desechando lo que ya no es útil y consiguiendo nuevos elementos en lo que se refiere a mobiliario, equipo de oficina, unidades de transporte, implementos de comunicación, pantallas, et.

b) Un aeropuerto más adecuado, debido a que el actual en Cancún se encuentra saturado.

c) Solicitamos que los niveles de sobreventas sean más acordes con las características particulares de las épocas y de los vuelos. por ejemplo, no es lo mismo sobrevender un vuelo a la ciudad de Filadelfia que a la ciudad de México, el índice de pasajeros que no se presentan es diferente.

D) LO OPERACIONAL:

En el departamento de operaciones, nunca un día es igual que otro, los problemas, con ser semejantes, siempre difieren en matices. Aún seguimos trabajando de la misma manera a como se ha hecho por mucho tiempo; no porque la organización par la operación sea lo menos importante, sino que precisamente porque es el culmen de la organización, debemos sentar primero las bases. El personal de operaciones aveces olvida que debe cumplir con algunas labores de tipo administrativo y se enfrascan en la operación, pero sin concierto, sin un plan bien definido, sin una unidad de acción.-

La efectividad es nuestra meta: esta la lograremos cuando los pasajeros, al volar por Mexican se sientan plenamente satisfechos; cuando su viaje no sólomente haya sido placentero sino que hayamos hecho del volar, algo tan sencillo como una acción rutinaria; cuando a nuestros pasajeros se les llame por su nombre, se les trate con amabilidad, con el verdadero afán de solucionarles sus problemas cuando los tengan; cuando les ofrezcamos rapidez en la documentación y una selección de asientos adecuada y psiblemente anticipada. La rapidez sin precipitaciones proporcionando la información oportuna de por dónde se aborde y a qué horas, es importante.

El servicio está hecho de detalles que aunque parezcan nimios, no por ello son desdeñables. Precisamente, en los pequeños grandes detalles está la enorme diferencia porque tenemos voluntad de cambiar, porqu tenemos deseos de mejorar, porque nuestros pasajeros requieren del cambio en Mexicana de Aviación haremos de Cancún la mejor estación de Mexicana y de Mexicana la mejor línea aérea del mundo.

Para ello requerimos un CAMBIO DE ACTITUD.

E) LO NECESARIO

Es necesario que para poder lograr los objetivos propuestos, eliminemos los obstáculos mayores, y uno de ellos es deshacernos de aquellas personas que por su pernicioso influencia retrasan los objetivos y pueden hacer que el plan aborte.

Por otro lado se requieren apoyos motivacionales hacia el personal, incentivos que, para comenzar deben contemplar una revisión de los salarios del personal y adecuarlos al mercado de la aviación; el personal se siente rezagado y despreciado.

Durante mucho tiempo, el personal de Cancún no ha sentido que tiene posibilidades objetivas de progreso y desarrollo personal a través de una sana competencia interna que ofrezca la posibilidad de que los puestos sean ocupados por las personas más adecuadas.

Es necesario simplificar y agilizar los procesos administrativos de tal manera que con certeza sepamos qué se debe hacer con quién, porque muchas veces el apoyo del centro no llega o llega demasiado tarde, sobre todo en situaciones de emergencia necesarias para la realización del trabajo.

Se requiere mayor autonomía en el manejo de los recursos, de tal manera que se pueda proveer, sin tardanza lo necesario.

Es indispensable que haya una mejor planeación de los itinerarios considerando no solamente los discutibles criterios de mercadotecnia que se utilizan, sino también la disponibilidad de las instalaciones y los límites en cuanto a recursos materiales y humano. No podemos atender al mismo tiempo ocho aviones.

Es necesario también el ajuste de algunas políticas de sobreventas basándose en las estadísticas reales, recabadas de los informes que enviamos diariamente a la salida de cada vuelo. Estos parámetros deben adecuarse a las rutas y temporadas.

Se requiere reducir al mínimo las fallas que por mantenimiento pudieran presentarse, para ello un programa de mantenimiento más minucioso para cada uno de los aviones en servicio.

Es, también necesario que se difundan clara y constantemente las políticas y objetivos de nuestra Dirección General.

Además se requiere modernizar el contrato colectivo de trabajo de los sindicatos, de tal manera que protegiendo los derechos legítimos de los trabajadores, no se solapen flojos, ladrones, faltistas ni irresponsables.

Finalmente, la recuperación, por parte de la Empresa, del liderazgo perdido ante el sindicato, frente a los empleados: eliminación de la idea de que la empresa es la explotadora y el sindicato el protector de los trabajadores. Eso sólo puede hacerse con hechos, no con el simple discurso.

4) CONCLUSION:

No solamente analizamos perspectivas, sino que también examinamos realidades; de aquí tenemos que partir, el futuro está hecho del presente y con bases en él. El reto es grande y grandes las dificultades pero por ello, sólomente por ello, vale la pena enfrentarlo.



CAPITULO 4

CANCUN, 1993: LO QUE PODRIA SER.

**LAS FANTASIAS SE
PUEDEN CONVERTIR
EN REALIDADES.**

A: Hector Moreno
De: JOSE GIRAL D.

Jul 10

Te quiero agradecer la copia del excelente estudio sobre Cincum 1993. Se lo presté a D. Pablo Brenner, a quien le gustó mucho. Lo llevé al Comité Ejecutivo, que se quedó muy bien impresionado. Tardaremos un poco, pero ya verás que vamos a implementar muchas de tus sugerencias.

Saludos cordiales
Jose

1) INTRODUCCION:

En mi trabajo anterior hice un análisis de la realidad del Aeropuerto de Cancún y llegué a una conclusión que a nadie, de los que lo conocen, sorprende: es un Aeropuerto inadecuado e insuficiente. El volumen de pasajeros ya lo rebasó. La solución que propuse, tampoco podría ser sorprendente en los actuales tiempos de Mexicana.

Cuando la inversión en Mexicana estaba totalmente detenida y la participación, sugiriendo soluciones, se consideraba un desafío, podría haber sonado como afán de notoriedad. Ahora es diferente; se cambió la idea de que Mexicana eran unos cuantos directivos de alto nivel jerárquico; se abrieron las puertas a la colaboración y se está trabajando para lograr la mentalidad integradora que a todos compromete VOLUNTARIAMENTE, y por ello es más efectiva.

Mi compromiso con Mexicana no es sólo para realizar una tarea, sino también para observar, reflexionar y aportar ideas que contribuyan a la solución de los problemas o se adelanten a ellos. Este trabajo es el resultado de una observación reflexiva y quiere ser una aportación al compromiso contraído; para ello me he valido de algunos elementos de análisis político y económico. Sé que el sugerir no significa imponer y que las contribuciones se pueden soslayar. Puede haber datos aparentemente equivocados o ideas que no se compartan, lo que no se puede discutir es el principio metodológico de buscar solución a los problemas. Un problema, lo sabemos, también puede ser una oportunidad; este ha sido el criterio fundamental que me ha guiado en todo momento. El observar constantemente las angustias de los pasajeros, el ver a las personas deambulando apiñadas en los corredores, mirarles amontonadas, en las salas, tendidas en el suelo porque los asientos son insuficientes y los espacios reducidos, sentir la constante preocupación que crispa los nervios y presiona. Todo esto y algo más me ha hecho pensar y proponer una solución.

Por otra parte, la observación y análisis de la situación política y económica, tanto a nivel mundial como nacional, me ha permitido constatar la tendencia actual de los gobiernos a dedicarse a lo suyo, es decir, a gobernar. Los particulares, ahora tienen que participar en el desarrollo económico y social, pero deben hacerlo con creatividad e iniciativa, con el auxilio del gobierno, para ya sin su tutela. Ya no es posible seguir alimentando metas restringidas ni objetivos limitados. Es el momento de participar y aprovechar las actuales tendencias; es el momento de levantar el vuelo.

Tenemos ejemplos de participación y el aeropuerto de Cancún, como problema, también nos ofrece la posible solución: colaboración, concertación. Que Mexicana construya su propio edificio terminal es un paso indispensable para avanzar en el Plan Maestro de desarrollo de la Empresa, y para proporcionar la infraestructura necesaria e indispensable para dar buen servicio. Lo que el Aeropuerto de Cancún nos muestra, puede servir para otras estaciones. Con ello, no tendríamos por qué preocuparnos de cómo se planean los itinerarios porque contaríamos con las instalaciones e infraestructura suficiente para afrontar los cambios. Sería un paso inicial a la conversión de Cancún en un "hub and spoke". Desde luego, habría que allanar el camino haciendo algunos arreglos previos que implican tener como eje el concepto de Aeropuerto como miembro de una comunidad, inserto en un sistema. Arreglos que tendrían que ser hacia afuera, con los otros prestadores de servicios, y hacia adentro, en el propio sistema administrativo. Lo más importante de este trabajo, tal vez sea el apuntar vías de autofinanciamiento que podrían en algún momento ser nuestra gran solución.

Para dar un buen servicio, es necesario tener una personalidad propia; sujetos a los designios de otros no podemos lograrlo; con esta propuesta que es beneficiosa desde el punto de vista económico, salen ganando los accionistas, Mexicana, sus empleados, y el propio pasajero que es, a fin de cuentas, nuestra razón de ser.

2) EL PODER O LA DESINCORPORACION: UNA ENCRUCIJADA HISTORICA

La Perestroika está en marcha. El período de las grandes estatizaciones ha terminado, los Estados han reconocido su fracaso cuando se inmiscuyen en asuntos que deben ser de los individuos. La falla estribó precisamente, en que la burocracia, personificación del Estado, buscó más bien su provecho personal antes que el beneficio de la colectividad.

Costó trabajo que la gente en el poder se diera cuenta y que soltara el botín; pero ya no había alternativa; o el gobierno tomaba el camino de la desincorporación, por la ineficiencia mostrada, o perdían el poder. En México, las elecciones del 88 fueron un aviso. Por ello, prefirieron seguir conduciendo los destinos de la sociedad, y los grandes cambios que estamos presenciando a nivel mundial responden a esta encrucijada histórica.

En México, el Estado también soñó con ser el Gran Benefactor. En la disputa por el poder, se pensó que si se tenía el control absoluto de la economía se podrían conducir los destinos de la sociedad hacia el bienestar general. Después de la Revolución Mexicana, el campo de batalla no fueron ya las llanuras del Norte y centro de la república, o las sierras de Morelos; sino que la liza se tuvo que dirimir en el campo de la economía. Una batalla memorable, por los proyectos que cada una de ellos representaba, fue la pugna entre Cárdenas y Calles que terminó con el exilio de éste. Después hubo grandes escaramuzas y parecía que el Leviathan llegaba al cúlmén de su poderío, sobre todo, durante los gobiernos de Echeverría y López Portillo. El momento más importante, fue, para esta tendencia, la Estatización de la Banca. La cima marca el punto más alto, pero también el inicio del descenso.

Se llegaron a controlar áreas tan disímolas y distantes como la petroquímica, comunicaciones, empresas del ramo alimenticio, refresquera, textiles, mineras, de bicicletas, sin olvidar nuestro sector: la aviación que fue manejada totalmente por el gobierno en el período de 1982 a 1989. Pronto se vio que en esos campos el individualismo de los emplados del gobierno prevalece, sobre los intereses de la colectividad, y en lugar de buscar el éxito en la productividad, y a partir de ahí el beneficio personal, debido a la fugacidad e inseguridad de los puestos, buscaron en primer lugar su provecho inmediato, olvidándose de la productividad y por tanto de la efectividad. Muchos lo vivimos en carne propia en el campo de la Aviación.

La burocracia colocó al Estado contra la pared, y el momento más peligroso fueron las elecciones del 6 de julio de 1988, cuando la ciudadanía se volcó a las urnas y con su voto manifestó su castigo a la política económica más reciente. Desde antes se había mostrado ya el descontento y por ello, a partir del gobierno de Miguel de la Madrid, se comenzaron a gestar los cambios que ahora se encuentran en proceso adelantado. México tiene también su Perestroika, y el proceso de desincorporación se acelera. En hora buena nos tocó a nosotros como Compañía de Aviación.

147014

3) EL PODER POR LA DESINCORPORACION: LA QUE NOS TOCA DE CERCA.

El terrible inmovilismo que durante años padecimos se acabó y ahora tenemos ya nuevos horizontes y objetivos que cumplir. A través de la Operación Cambio, se nos ha propuesto como objetivo ser la Compañía número uno del mundo; para lograrlo, es necesaria una conversión de nuestras mentes para sumir una actitud de compromiso, y, por otro lado, contar con los medios e instalaciones adecuados para realizar estos objetivos. El compromiso es de todos y, cada uno, en las áreas que tenemos asignadas, debemos responder con creatividad e iniciativa. La conversión hacia la actitud de compromiso es, en sí un aspecto de máxima importancia, pero no es éste el asunto al cual quiero referirme en este momento.

Los cambios no son automáticos, sino que son procesos que se van gestando en el tiempo. La desincorporación aun no termina; hay empresas y organismos que el Estado aún conserva porque los considera prioritarios para proporcionar una infraestructura y porque la iniciativa privada no podría hacer inversiones tan fuertes en este momento. Uno de esos organismos es Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

El hecho de que el gobierno conserve aún el control de los Aeropuertos, es de suma importancia para los propósitos de la Nueva Mexicana; sin embargo, ya se están dando pasos aún aquí, tendientes a lograr una mayor cooperación entre el Gobierno y la Iniciativa Privada. El Aeropuerto de Cancún es un ejemplo: Tianguis durante el control burocrático, se convertirá en supermercado (Mol) con la colaboración de la iniciativa privada.

Los empresarios que intervienen en la construcción del nuevo edificio de atención de vuelos internacionales, nada tienen que ver con la aviación y las Líneas Aéreas hemos jugado el papel de convidados de piedra. El pasajero es sólo sujeto de explotación comercial, y es lógico, porque para los concesionarios, es simplemente un negocio más y bastante lucrativo, por cierto. Los ingresos provienen de la concesión de locales comerciales y de ahí procederán sus ganancias; no es una sociedad anónima organizada para mejorar el Aeropuerto y constituida con ese único fin, sino que es una empresa orientada exclusivamente hacia la ganancia, no hacia la funcionalidad del aeropuerto.

Si Mexicana de Aviación pretende lograr la excelencia en el Servicio, para llegar a ser la número uno en el mundo, no puede permanecer sujeta a las decisiones de personas cuyo interés

principal es distinto a la atención de los pasajeros y a la funcionalidad del transporte aéreo. Por definición, y desde su origen, la nueva ampliación y remodelación del Aeropuerto de Cancún, será inadecuada para el servicio a los pasajeros, y a este destino condenan también a Mexicana, si seguimos como hasta ahora. Los espacios son limitados y las ganancias procederán de los precios de las concesiones o de que poco a poco se vayan robando áreas a los pasajeros para dedicarlas a espacios comerciales. Con el tiempo, el Supermercado también degenerará y se convertirá nuevamente en tianguis. Puede, por otro lado, ser una aventura que no resulte tan productiva como se esperaba, si no hay otras alternativas de ingresos, cosa que, para Mexicana, en este trabajo se proponen.

4) LA DESINCORPORACION: MEXICANA DE AVIACION Y EL SERVICIO.

Para que Mexicana crezca y se desarrolle, se necesita eliminar las camisas de fuerza y crear una infraestructura propia y adecuada a nuestros requerimientos. Este es el momento para aprovechar la tendencia actual del Gobierno a la desincorporación. El Gobierno se quiere salir de las áreas que no son prioritarias y restringir su papel en el campo de la economía; ya no es tiempo de subsidiar a las Compañías Aéreas en perjuicio del bienestar social. Los ingresos del Fisco, deben ser para atender las necesidades de la población y crear infraestructura, no para subsidiar ineficiencias.

Los Aeropuertos, o por lo menos las Terminales Aéreas, no son prioritarios; por ello, es el momento en que se están dando facilidades a la Iniciativa Privada para que pueda explotar las concesiones creando fuentes de trabajo y riqueza, y dejando como resultado una infraestructura que de otra manera no podría generarse. Este es el momento más idóneo para que Mexicana intervenga; están dadas las condiciones y ya descubrimos la VETA COMERCIAL adicional de nuestros pasajeros; es conveniente aprovecharla en beneficio propio -de Mexicana- y de los mismo usuarios, no dejarlos en manos de otros para que la sobreexploten y nos dejen la migajas, los rincones inadecuados y antifuncionales y nos releguen a un puesto secundario donde deberíamos de ostentar el liderazgo. Es indispensable que, pensando en primer lugar en el SERVICIO, ya que este nos proporcionará ganancias por otro lado, nos ayudemos financieramente, aprovechando el comportamiento de nuestros pasajeros TAMBIEN COMO CONSUMIDORES.

5) ENUNCIACION DE LA PROPUESTA:

De todo lo anterior se desprende la proposición fundamental de este trabajo, que consiste en presentar la necesidad de Mexicana de no depender de otros construyendo su propio edificio terminal en Cancún y en otros lugares con características similares, para llevar adelante su concepto de servicio, aprovechando la actual política de desincorporación y sugerir posibles vías de suministro de recursos. De esta manera no sería tan oneroso financieramente para la Empresa. Este podría ser un modelo de inversión y recuperación, factible para Cancún y que en algún momento se convirtiera en una punta de lanza que abriera el camino para darle a Mexicana un sello peculiar, una personalidad propia e independiente. La recuperación de la inversión vendría a través de cuatro vías principales y algunas otras alternativas: la comercialización a través de la venta, renta, concesión o propia explotación de locales comerciales; la renta de espacios publicitarios; la prestación de servicios a Terceros y la participación en el ingreso por la tarifa de uso de Aeropuerto, así como del ahorro que habría por el pago de rentas que ya no serían necesarias. Habría, además ventajas adicionales como la construcción de edificios que tomaran en cuenta la naturaleza del trabajo y los trabajadores que ahí lo desempeñan.

6) CANCUN: UN "HUB AND SPOKE": ALGUNAS CONSIDERACIONES.

Antes de desarrollar la propuesta fundamental de este trabajo, sería conveniente hacer el análisis de algunos puntos importantes que actualmente se manejan. Recientemente se ha estado hablando de la posibilidad de hacer de Cancún un "hub and spoke"; en principio la idea es buena y ofrece amplia proyección, sin embargo, yo pienso que aún no es el momento aunque sí podría ser un objetivo para el futuro a mediano plazo. Creo que para considerar la posibilidad actual, debemos de partir de la realidad actual, y con objetividad hacer un análisis. Hay hechos significativos que nos pueden servir como indicativos. Actualmente tenemos un vuelo matutino a la Ciudad de México y con mucha frecuencia sale apenas con la tercera parte de su ocupación. México es nuestro destino más solicitado, nuestro lazo natural; si este vuelo no ha resultado, hacia otros destinos en horario matutino, la cosa podría ser peor y los resultados más desalentadores.

La gente, en este Centro Vacacional, quiere aprovechar al máximo las instalaciones hoteleras por las que ya pagó. Los hombres de negocio y empresa aún no son tan numerosos aquí como para viajar

constantemente y ofrecer un alto índice de ocupación. Un "hub and spoke" es un núcleo que irradia movimiento, y en aviación, sería importante el tiempo en el que pudieran comenzarse a mover nuestros aviones. Por ello, en las actuales circunstancias y en el momento actual, podría ser una aventura peligrosa si no se cuenta con alternativas. Yo propongo una, pero antes, quiero seguir haciendo algunas consideraciones sobre el mercado de Cancún y algunos otros aspectos que se deben de considerar.

Los hoteleros de Cancún con frecuencia se quejan de que sus hoteles no se llenan por la insuficiencia del transporte. Sabemos que a Cancún el turismo no llega más que por avión. La queja es, entonces, contra las líneas aéreas que tenemos más frecuencias. Ellos, sin embargo, permanecen con su "check out" invariable, y así, tenemos el doble cuello de botella que son los fines de semana entre las doce y las dos de la tarde. En esos días y a esas horas, es frecuente oír a los pasajeros quejarse de la insuficiencia de las instalaciones del aeropuerto. Para el pasajero, no hay una clara diferenciación entre lo que le corresponde al Hotel, al Aeropuerto, a la Línea Aérea, y al quedar en él la impresión, por la deficiencia de los servicios, de falta de preocupación en su atención, los tres - hoteleros, líneas aéreas y aeropuerto -, salimos perdiendo, así como el resto de la comunidad.

El problema no es sólo para los hoteles, líneas aéreas, agencias de viajes o el aeropuerto, sino que a todos nos atañe. Actualmente, el problema principal es el "check out" de los hoteles; en este asunto se podrían buscar soluciones que beneficiaran a la comunidad en general y a través de la solidaridad y colaboración, encontrar respuestas novedosas y creativas para ligar el "check out" con la hora del vuelo de los pasajeros; tal vez si lográramos convenios en este sentido con algunos hoteles, lograríamos también un éxito publicitario y de servicio, pero en conjunto, de toda la comunidad. En nuestros días, los modernos sistemas computarizados permiten la comunicación entre los diversos sistemas que harían factible esta posibilidad. Por otro lado, se podría buscar que los hoteles ofrecieran servicios de conserjería e instalaciones para que el pasajero pudiera refrescarse una vez que hubiera dejado su habitación y liquidado su cuenta.

Mexicana tendría que pensar en esto si piensa hacer en Cancún un "hub and spoke"; se tiene que buscar una mayor flexibilidad en las horas de salida de los pasajeros de los hoteles y los hoteleros tienen que pensar que si bien el aeropuerto no da para más y las líneas aéreas no incrementan sus frecuencias, esto se debe, a que por las horas de salida de los hoteles, no se pueden distribuir bien los itinerarios. Por otro lado, las Agencias

podrían colaborar también ofreciendo paquetes alternativos y no solamente de fin de semana, contribuyendo así a maximizar la utilización y distribuir el flujo de ingresos y salidas de vacacionistas.

Es cierto que el mercado es lo más importante, que el cliente es quien decide y elige de acuerdo con sus preferencias; los encargados de ventas pueden realizar una venta por una ocasión, pero quien ofrece el servicio a la hora de efectuar el viaje, puede conservar o alejar al cliente. Relacionado con esto, se puede aplicar el proverbio chino del pescado y el pescar. Ventas da un pescado; operaciones pesca, y es aquí donde radica el riesgo, porque los peces se pueden ahuyentar. Las ganancias de las empresas, sobre todo las de servicio, no vienen exclusivamente de las promociones y paquetes que se ofrezcan, con ser importantes, porque la demanda es limitada, sino de la constancia con que las personas que viajan con frecuencia lo sigan haciendo, de la fidelidad de los clientes. La publicidad más barata es la informal; se transmite de persona a persona cuando un cliente ha quedado satisfecho. Ventas debe de tener una mentalidad operacional y operaciones trabajar con mentalidad de vendedor.

Son nuevos tiempos, es una Nueva Mexicana, y para ser la número uno se requiere una mentalidad integradora que no solamente piense en vender por una vez, sino en vender para conservar, para seguir vendiendo, y no solamente porque al pasajero no le quede otra alternativa debido a la falta de competencia, sino porque el cliente haya quedado satisfecho por la excelente calidad del servicio proporcionado. En Cancún, es necesario, entonces, que se piense también de manera integradora, en la interrelación tan estrecha que hay entre el aeropuerto y el resto de la comunidad.

Para hacer de Cancún un "hub and spoke", se tendría que pensar en un trabajo de conjunto y concertado. Tal vez se podría hacer que, con la colaboración de algunos hoteles, se llevara a cabo la documentación del pasajero desde el propio hotel, o tal vez se pudiera establecer una oficina de Mexicana en la Zona Hotelera donde se pudieran documentar a los pasajeros, y asignarles ahí sus asientos reuniéndoles de una vez su equipaje. Quizá pudiera comenzarse con alguno de los hoteles con quienes Mexicana tiene mayor relación. Un "hub and spoke" implica aviones y tripulaciones de pernocta, hangares y equipo. En el momento actual de Cancún, se tienen que allanar algunas dificultades como son la propia idiosincracia del pasajero turístico.

7) LO INAPLAZABLE

La ubicación geográfica de Cancún es, en si misma, un valor. Lo coloca en el nudo, en el centro de confluencia entre las Américas.

Hacer de Cancún un "hub and spoke" debe ser un proyecto a mediano plazo; se tienen que solucionar primero problemas prioritarios como son la alimentación de nuestros vuelos a través de pequeñas compañías Aéreas, y acostumar a la Gente a este nuevo concepto de Aviación en México. La construcción del edificio satélite de Mexicana, sin embargo, no se puede aplazar por mucho tiempo, porque sólomente con instalaciones propias podremos ser dueños de nuestra victoria o de nuestro fracaso. Y es que, el satélite no implica necesariamente hacer de Cancún un "hub and spoke", aunque sí sería un paso previo para lograrlo. Por otro lado, no podemos llevar adelante nuestro concepto de servicio aprisionados por camisas de fuerza y condenados a la ineficiencia.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares prueba cada vez más, que sus intenciones de adecuarse a los tiempos, siempre se quedan a la zaga de las necesidades. Todo proyecto de actualización nace condenado a la insuficiencia; falta visión de futuro, y una prueba de ello es la actual remodelación del Aeropuerto de Cancún, que no está orientada a cubrir las necesidades de servicio, sino simplemente a la imagen comercial.

Es necesario que Mexicana construya su propio edificio terminal y aún no es tiempo de hacer de Cancún un "hub and spoke", ¿No son proposiciones que se contraponen? Tal parece. Sin embargo, la alternativa es la propuesta fundamental de este trabajo que bien pudiera ir de la mano en el proceso hasta que se crearan las condiciones suficientes, es decir, el momento en que contáramos con la flota renovada, cuando se hubieran hecho los arreglos suficientes con los hoteleros y se hubiera adecuado la demanda a nuestra oferta más equilibrada. Construir de inmediato el satélite en Cancún e ir implementando poco a poco los sistemas para, posteriormente hacer de Cancún un "hub and spoke" es el camino. La inversión se recuperaría a través de las vías que se proponen en este trabajo, ahí está lo novedoso del mismo.

Actualmente, en Cancún, Mexicana concentra, por necesidades del mercado y por el movimiento de sus equipos, sus itinerarios en un lapso de dos horas; En esto nos ajustamos a la situación real

impuesta por los hoteleros y de la cual ya hablamos. Generalmente, de las doce a las dos de la tarde se concentra el 55% de nuestros vuelos. Para atender estas operaciones, sería necesario tener el suficiente personal y equipo, ¿qué pasa fuera de esas horas? Hay una subutilización del mismo.

8) LA INTEGRACION: UNA NECESIDAD

Ha sido frecuente en Mexicana, que se aplique la máxima evangélica de que no sepa la mano derecha lo que hace la izquierda, y así sucede que se programan los itinerarios sin considerar las condiciones específicas de cada aeropuerto, y no se responde a las preguntas básicas de ¿la infraestructura aeroportuaria de un lugar determinado, es capaz de soportar tal movimiento en tales horas? ¿Tenemos el personal suficiente?, ¿contamos con el equipo necesario?, ¿los sistemas y procedimientos son los adecuados? y, por otra parte, no hay la flexibilidad administrativa dinámica que pudiera adecuarse a los cambios en los itinerarios. Tal parece que nos olvidamos de que si bien es cierto que el mercado es soberano y al cliente tenemos que darle gusto, también es cierto que al cliente se le puede inducir a través de la publicidad, las promociones y las ofertas. Nuestros itinerarios cambian con mucha frecuencia, pero el resto de nuestro sistema administrativo se mueve con la lentitud de un paquidermo, y tal vez cuando logre desplazarse llegue demasiado tarde.

El ejemplo de Cancún puede ser ilustrativo. Para ello debemos de tomar como punto de partida la fecha de la última revisión de planta del personal: El 5 de septiembre de 1989. En ese momento se operaban 68 vuelos a la semana; a partir del primero de julio tendremos 103, y en diciembre 112. De entonces a la fecha, habrá habido un incremento del 51.5% en la oferta de asientos. El personal establecido como necesario para aquellos vuelos, en aquel tiempo, apenas está terminando de cubrirse, el equipo de apoyo sigue siendo el mismo en cantidad, aunque más viejo y deteriorado; las instalaciones, ya de por sí inadecuadas e insuficientes, por la ley de los rendimientos decrecientes, ha potenciado los problemas de atención al público, sobre todo en las horas y días pico. El personal ve aumentar cada día más el volumen de trabajo sin que haya un beneficio propio más que la supuesta seguridad en el trabajo, la solidez, cosa que en Cancún no es ningún valor porque hay una excesiva demanda de trabajadores. Con ello el personal se cansa y desmotiva. Hay equipo que ya no utilizamos porque ya no operamos el avión DC-10. Este puede hacer falta en otras estaciones mientras que aquí,

inactivo, se puede deteriorar; pero es necesario que haya una comunicación en los planes.

Un agravante causado por la actual distribución de los itinerarios, es la excesiva concentración de los vuelos que nos obliga a utilizar un mayor número de empleados y equipo, así como una saturación en las áreas de atención. Pero siempre me ha gustado ofrecer soluciones más que señalar problemas. La mayor limitante, desde luego, son las instalaciones y la insuficiencia de espacio, a ello va enfocada la mayor parte de este trabajo, pero para los problemas de insuficiencia de equipo, considero que debería de haber una instancia que coordinara la logística que implican los cambios en los itinerarios y las necesidades que se requiere satisfacer, así como los sistemas y procedimientos que se tendrían que implementar.

Por ello, sugiero que se cuente con una reserva de equipo de apoyo que se pudiera mover constantemente según las necesidades. En esto, es importante que cambiemos la mentalidad actual en la que prevalece el sentido de pertenencia exclusivista, no de uso por necesidad, que es necesario modificar cuando ya no se utilice algo por el momento. Esta reserva podría estar formada no por nuevo equipo, sino por el que no se utiliza totalmente en algunos lugares.

El equipo de apoyo está ligado al número de aviones con que contamos, y, por tanto, al número de vuelos que pueden operarse. Puede haber movilidad en los itinerarios, pero si se establece el equipo de apoyo necesario para el número de vuelos, sóloamente tendremos que desplazar el equipo de apoyo de un sitio a otro, cosa que en la actualidad casi no sucede.

Tal vez los desplazamientos sean muy caros, pero eso tendría que analizarse desde el punto de vista financiero, y resolver el problema de si, por los cambios de itinerarios, cuando se conserva el mismo número de aviones, al disminuir los vuelos en algún lugar y aumentar en otro, es conveniente desplazar el equipo de apoyo o no. Quizá el análisis de los casos concretos nos dira la respuesta.

En cuanto al personal, los cambios son más problemáticos; sin embargo, es necesaria la flexibilidad, que no puede venir en las actuales condiciones de las relaciones laborales. Aunque, aquí, la contratación de eventuales de medio tiempo podría ser la solución para el momento presente. Los jóvenes estudiantes de la Carrera de Turismo y las amas de casa que ya completaron su familia y disponen de unas horas, si cuentan con la capacitación suficiente, cumplen con los requisitos del perfil del puesto, pero en esta caso, tendría que ser la propia estación la que

manejara el proceso y no esperar todo el engorroso y tardado trámite que significa la contratación. De paso, con personas de tales características, tendríamos la posibilidad de ir seleccionando a los más capaces para contactarlos de planta y contaríamos con el sentido de responsabilidad de quien sabe lo que son las obligaciones e iríamos creando escuela. Las eventualidades de medio tiempo podrían convertirse en el semillero de donde pudiéramos elegir al personal más adecuado y capaz, y , con su entusiasmo y mayor disponibilidad, como la levadura, se fermentara a todo el resto del personal.

9) LA PROPUESTA FUNDAMENTAL:

Uno de los compromisos de nuestra Empresa es: "dar a la organización efectividad y autosuficiencia tecnológica y financiera". El propósito de este trabajo es, como ya dijimos, presentar alternativas de autofinanciamiento. Construir un Edificio Terminal propio para la atención de los pasajeros de Mexicana y posiblemente para servicio de otras aerolíneas, indudablemente que nos ofrecería las posibilidades de un mejor servicio, por la adecuación de las instalaciones y porque se pensaría en el pasajero en primer término y desde la llegada al aeropuerto, comenzaríamos a hacerle sentir que nos preocupamos por él. Por otro lado, Mexicana incrementaría sus propiedades y con ellas su valor y utilidades.

A) LA COMERCIALIZACION DEL ESPACIO:

No puedo hacer los cálculos financieros de manera precisa, sobre todo en lo que se refiere al costo del edificio satélite. Sin embargo, como punto de partida, podemos tomar la remodelación de la segunda parte del satélite que se está llevando a cabo en Cancún. Esta etapa está presupuestada en 17 mil millones de pesos; algo así como 5.7 millones de dólares. Eso es el segundo nivel con sus accesos y una mínima parte de la planta baja aunque incluye ocho pasillos telescópicos. La infraestructura ya está hecha; lo más importantae, la cimentación la plataforma, los depósitos de combustible, la obra negra, etc. fue parte de otra etapa que el Gobierno contruyó y ya no pudo terminar y por eso la concesiona. El edificio completo, podríamos presupuestarlo en 30 millones de dólares.

Actualmente, los locales comerciales en la segunda etapa del satélite, se están concesionando por diez años a razón de siete mil dólares el metro cuadrado, es decir, que con una comercialización de 4285 mts cuadrados, a los mismos precios, se habrían recuperado los 30 millones de dólares de la inversión presupuestada. La razón del límite en la concesión tal vez sea que ASA ya construyó la infraestructura y pretende recuperarla ya vestida, después de los diez años pactados. Con Mexicana no sería igual puesto que nosotros la construiríamos completamente y el precio de la concesión podría tener otro valor, pero por el momento considerémoslo así.

Si el área total fuera de cincuenta mil metros cuadrados, sólomente un poco menos de la décima parte se dedicaría a espacios comerciales productivos y el resto serían áreas de atención y servicios. Por otra parte, nosotros haríamos una selección del tipo de establecimientos comerciales, de tal manera que fueran complementarios del transporte aéreo y contribuirían a que el pasajero pudiera estar más tranquilo antes de iniciar su viaje, o hicieran más ágil su salida al llegar.

B) LOS ESPACIOS PUBLICITARIOS

A la llegada, sobre todo, cobra vida el espacio publicitario con paredes, escaleras, puertas, etc. Esto sería ya un ingreso adicional, puesto que la inversión estaría ya recuperada al comercializar cinco mil metros cuadrados a siete mil dólares el metro.

La venta de publicidad está garantizada por la gran cantidad de hoteles, agencias de viajes, arrendadoras, restaurantes, discotecas, clubs, etc, que hay en Cancún, y que en algún momento les interesa darse a conocer al recién llegado. Desde luego que en este aspecto tendríamos que conservar la armonía teniendo en cuenta que es necesario conservar la estética y el servicio. Las tarifas por los espacios publicitarios, desde luego que varían con la afluencia de público, pero considerando que actualmente Mexicana transporta la tercera parte de las personas que llegan a Cancún y con los servicios a otras Compañías, subiríamos hasta un 50% del movimiento total del aeropuerto de Cancún; con ello nuestras áreas estarían sumamente cotizadas.

Podríamos calcular que si dedicamos sólomente mil metros cuadrados para la publicidad y ofrecemos la posibilidad de medios modernos y electrónicos, y rentamos el metro cuadrado al año a quinientos dólares el metro, tendremos un ingreso adicional de quinientos mil dólares anuales, cinco millones en diez años. Este

tal vez sea un cálculo conservador y variable, ya que a medida que Cancún vaya creciendo, la competencia se irá haciendo más frecuente y la publicidad más necesaria. Ningún lugar más adecuado para publicitar los servicios turísticos que un aeropuerto, sobre todo uno donde casi la totalidad de los visitantes llega por avión. Los cálculos pueden considerars como indicativos, tal vez como punto de partida.

C) LOS SERVICIOS A TERCEROS.

Los servicios a terceros serían otra fuente de ingresos adicionales. Así como vendemos boletos, podríamos ofrecer nuestra capacidad instalada; nuestra infraestructura en comunicaciones, nuestro equipo de apoyo y nuestro equipo adecuado a la atención, los sistemas modernos de información y en general el edificio acorde al momento especial de tensión que se genera en una persona que viaja por avión.

Si pensamos que nuestro edificio pudiera tener ocho posiciones, de acuerdo con el promedio de utilización actual del aeropuerto, en cada posición podríamos atender hasta doce vuelos diarios, lo cual haría noventa y seis en total. En estos momentos, Mexicana el día que más vuelos tiene son 17, es decir, que tendríamos una posibilidad de ofrecer 79 vuelos diarios considerando un tiempo en plataforma promedio de una hora. Ciertamente, tal vez en estos momentos no haya tal cantidad de vuelos diariamente en Cancún, pero tal vez también la razón sea la insuficiencia de servicios. Nos podríamos poner como meta y objetivo la atención de veinte vuelos más, como mínimo. Hay que tener en cuenta que nuestras instalaciones serían las mejores e incluso a Compañías regulares y no sólo a Charteras podría interesarles nuestro servicio. Con ello lograríamos una continuidad en el servicio de nuestras instalaciones y en nuestro ingreso.

Actualmente cobramos un promedio de ochocientos dólares por un avión mediano y mil cuatrocientos por uno de cabina ancha. Por los de Cubana hay una tarifa especial. Así como a nosotros nos atienden otras Compañías en Estados Unidos, nosotros podríamos atender a algunas en Cancún. La temporada fuerte se extiende a lo largo de los meses de noviembre a fines de abril. La atención de veinte vuelos diarios durante la temporada podría dejarnos un mínimo de tres millones de dólares, pero si logramos conseguir que nuestros clientes sean las Compañías regulares, habrá mayor continuidad en los ingresos a lo largo del año; aún así, los tres millones de dólares podrían ser nuestro objetivo por servicios a Terceros por año.

A medida que se fueran sustituyendo los aviones de Mexicana por otros más modernos, se podría pensar, tal vez en dedicar a los 727 que se fueran desechando al servicio exclusivo de carga, y con ello ocuparíamos más la plataforma y tendríamos una mayor utilización de nuestro edificio.

Como ventaja adicional de ofrecer nuestros servicios a otras Compañías, está el hecho de que habría una mejor utilización del personal, de las instalaciones, del equipo y de nuestro conocimiento de los procedimientos del negocio. Así, no tendríamos que preocuparnos por las horas pico de Mexicana; el incremento de personal, equipo e instalaciones para atender los propios vuelos, se vería compensado por la utilidad generada por los Servicios a Terceros.

Naturalmente que habría que lograr una mayor dedicación del personal a la atención de los vuelos de las otras Compañías; esto podría lograrse si hubiera una mayor participación en el ingreso, y si se incluyera al personal no sindicalizado. Actualmente hay un problema humano laboral que tendría que resolverse previamente y es que el personal no siente obligación de cumplir correctamente porque el servicio no le produce beneficio sustancial.

D) PARTICIPACION EN LA TARIFA DE USO DE AEROPUERTO.

La otra fuente de ingresos tal vez podría parecer descabellada. Sin embargo, podría pensarse y buscar los argumentos jurídicos y políticos necesarios para fundamentarla. Actualmente se cobra por una Tarifa de Uso de Aeropuerto. Es como el peaje de las carreteras. El nombre lo indica, se está cobrando por el uso de unas instalaciones que en nuestros días son del Gobierno, ¿qué pasará cuando esas instalaciones dejen de ser del Gobierno? Si Mexicana construye sus instalaciones, no podría haber, por lo menos una participación, digamos del treinta por ciento de los ingresos? Mexicana genera los ingresos y ella misma prestaría el servicio, ¿no sería justo que a ella se la asignara una parte? Tal vez pudiera ser por lo menos el mantenimiento. Desde luego que todo esto tendría que ser producto de una negociación o tal vez del favor presidencial a través de una sólida fundamentación legal.

E) OTRAS FUENTES DE INGRESOS:

Adicionalmente, Mexicana podría pensar en ella misma, o alguno de los miembros de la Corporación, para que proporcione el servicio de comisariato a nuestros vuelos y a los de las otras Compañías. En el satélite habría espacio para preparar dicho servicio así como restaurantes de diversos niveles para los pasajeros.

Por el momento, Mexicana paga considerables cantidades por el concepto de rentas de los mostradores y oficinas, así como por el estacionamiento de los aviones en Plataforma; dichas cantidades dejarían de pagarse y significarían un ingreso adicional.

10) UNA SEMBLANZA DE LO QUE PODRIA SER.

Sería muy conveniente que el diseño arquitectónico y la decoración estuvieran acordes con el paisaje, con la región y con su historia; se podrían hacer alusiones a las bellezas naturales y a la cultura de la región, así como al presente de Cancún. Se podrían montar exposiciones permanentes sobre Mexicana de Aviación, su personal, su capacitación sus centros de adiestramiento, la historia de la Compañía, sus proyectos, los tipos de avión y sus características, los destinos a donde volamos, etc. Habría, desde luego, salones especiales para pasajeros de primera clase y clientes distinguidos, un sistema de circuito cerrado de televisión en que se diran las informaciones pertinentes y un sistema electrónico en los mostradores. Se buscaría que las bandas fueran modernas y se procuraría evitar las aglomeraciones así como los trayectos largos para los pasajeros. Habría un servicio especial y personalizado, confortables salas de estar con todos los servicios: telefónicos, postal, bar, etc

Si, finalmente se decidiera la construcción del satélite, tendríamos que pensar que lo que resta del año se llevaría la planeación, presupuestos y concursos, así como la obtención de los permisos requeridos. La construcción podría llevarse dos años y, según esto, a principios de 1993, Mexicana de Aviación estaría estrenando su edificio en Cancún; entonces estaría en posibilidades de ofrecer ya no sólomente ilusiones sino realidades. Si ya para entonces se allanaron las dificultades para hacer de Cancún un "hub and spoke" ese sería el momento; si no se, estaría muy cerca de la meta.

Para decidir la ubicación, será necesario hacer un estudio de suelos, vientos y vías de acceso, de tal manera que las facilidades sen las máximas, tanto para nuestros aviones, como para los pasajeros.

Actualmente, la mejor ubicación parece ser el terreno cercano a las plataformas remotas, por donde se encuentran los depósitos de combustible. Puede obtenerse un fácil acceso; se podría aprovechar parte de la plataforma ya construida, y la cercanía con las calles de rodaje nos daría un acceso más fácil; por otro lado, los vientos dominantes la mayor parte del año, nos colocarían en una posición más cercana a la cabecera de la pista de despegue, por lo que tendríamos una ventaja de tránsito aéreo, obteniendo que no nos bloquearan la salida las naves de las otras Compañías.

11) CANCUN: UN MODELO O PLAN PILOTO.

Lo que aquí se propone para Cancún podría aplicarse en otros aeropuertos como Monterrey, Vallarte, Guadalajara, Mazatlán, Acapulco y Zihuatanejo, ciudades que por su gran movimiento de pasajeros, nos permiten aprovechar la dimensión del pasajero como ente de consumo, aspecto que en Cancún se exageró, pero que utilizado con equilibrio y armonía, podría redundar en beneficio del propio pasajero, utilizado por quien debiera ser, es decir, por nosotros, Línea Aérea que pensamos primordialmente en el servicio, pero que también, como negocio, estamos orientados a la obtención de ganancias.

Si se aplica este concepto en esta dimensión, estaremos en mejor posibilidad de cumplir los objetivos que nos hemos trazado, de ser la primera línea aérea a nivel mundial. Este es un concepto muy importante que puede revolucionar los planes de Mexicana, ofreciendo la posibilidad de un mejor servicio, mayores ganancias y capitalización. Mexicana aumentará enormemente sus bienes inmuebles e incrementará considerablemente su valor como Empresa, con ello regresará el orgullo de todos aquellos que habremos contribuido a hacer de Mexicana la primera Línea Aérea del mundo.

12) CONCLUSION

Ya no son épocas de Gobiernos obesos; actualmente, hasta ellos se ponen a dieta; están a la moda. El Gobierno Mexicano no quiere quedarse atrás y se ha puesto a régimen. Algunas Empresas y organismos le sobran. Mexicana se desligó el año pasado. ASA no puede hacerlo completamente y entra en una etapa de

desincorporación parcial. Son épocas de concertación y colaboración.

Mexicana piensa en grande y no se contenta con ser una Línea Aérea segundona; ya no es tiempo del mexicano aquél que duerme junto al cactus debajo de su enorme sombrero. Nuestra Empresa tiene su plan Maestro que contempla la posibilidad de construir centros de conexión y tránsito para estar en posibilidades de imbuir de su personalidad el servicio. Uno de estos centros podría ser Cancún. Para lograrlo es necesario vencer algunos obstáculos como son las características del mercado turístico y la falta de flexibilidad en algunos sistemas administrativos. Mientras lo consigue, es necesario e inaplazable la construcción de un edificio terminal propio.

Con instalaciones propias y adecuadas, Mexicana no estará sujeta a las limitaciones impuestas por otros y podrá desarrollar su concepto de servicio. La inversión ya de por sí necesaria e indispensable, puede recuperarse y producir ganancias. El ejemplo de Cancún podría extenderse a otras estaciones, con ello, Mexicana sí puede estar segura de que llegará a ser la número uno, porque entonces sí será dueña de su propio destino.



Coinversión con el sector privado

8 mil 500 millones, para ampliar el aeropuerto de Puerto Vallarta

Puerto Vallarta, Jal., 5 de octubre □ Debido al gran incremento de operaciones aéreas que se han presentado últimamente en el aeropuerto internacional de Puerto Vallarta, Jalisco, como consecuencia del rápido crecimiento de la infraestructura de los servicios turísticos, el director general de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), José Andrés de Oteyza, firmó en abril pasado un convenio para realizar las obras de ampliación y remodelación de esta terminal aérea, mismas que se iniciarán el próximo lunes siete.

Las obras mencionadas tendrán un costo de 8 mil 500 millones de pesos, programadas dentro de las coinversiones que se llevan a cabo con el sector privado, y consistirán en la construcción de 4 mil metros cuadrados para el edificio de pasajeros, informó el administrador de la central aérea, capitán P.A. Juan Jesús Calderón Merino.

Asimismo, se modernizarán las áreas de llegada y salida de pasajeros con destinos internacionales, incrementando de esta manera las zonas destinadas a los servicios de Migración y Aduanas.

Se pretende lograr un mejor aprovechamiento de las superficies existentes, procurando la comodidad y movimiento de los usuarios en general.

Como resultado del dinamismo turístico de esa región de la República, el aeropuerto internacional Gustavo Díaz Ordaz de Puerto Vallarta, ocupa el sexto lugar en el movimiento de operaciones y pasajeros: 4.03 por ciento del movimiento total en la red aeroportuaria nacional.

En el periodo enero-abril de 1991, se registraron 3 mil 101 operaciones nacionales, 2 mil 697 internacionales y 650-charter (vuelos fletados).

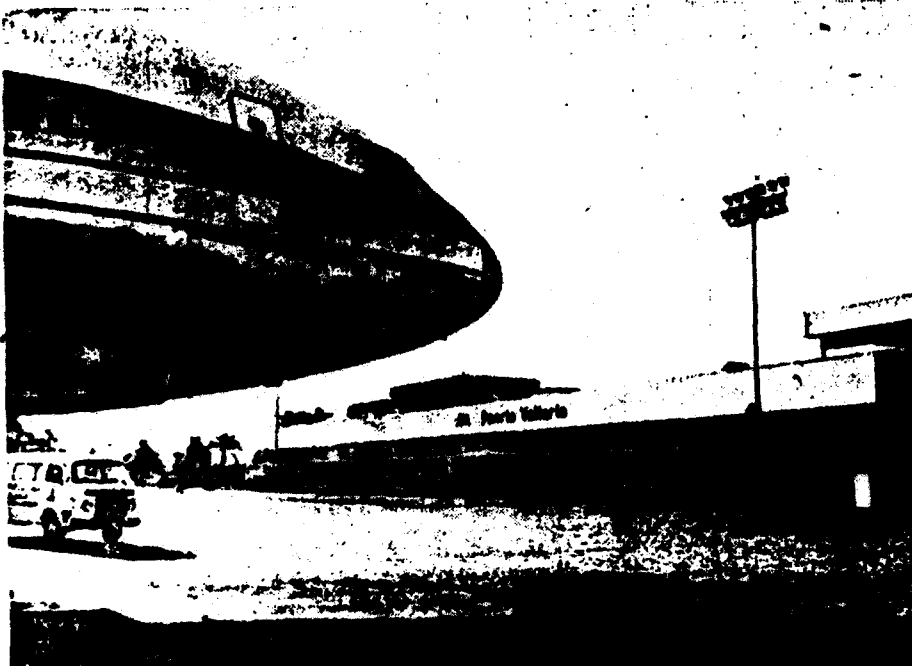
En lo que respecta a pasajeros, se transportaron 340 mil nacionales, 244 mil extranjeros y 95 mil en vuelos fletados.

En estos dos aspectos, comparándolos con el mismo periodo de 1990, representa

un incremento del 6.2 por ciento del movimiento total registrado en la central aérea de Vallarta.

Finalmente, el administrador Calderón Merino dijo que la ampliación y remodelación de este aeropuerto se concluirá en un año, por lo que ya se han tomado todas las medidas necesarias para no causar ninguna molestia al usuario, así como no entorpecer el movimiento en las áreas de servicios y operaciones.

MODERNIZACION AEROPORTUARIA



Todo está listo para iniciar este lunes las obras de ampliación y remodelación del aeropuerto internacional de Puerto Vallarta. La notable afluencia turística a este centro de recreo fue una de las razones principales para destinar más recursos a la terminal aérea

A P E N D I C E

La realidad, ha demostrado que el estudio anterior se adelantó en algunas cosas a los tiempos. Fue elaborado en mayo-junio de 1990, y actualmente varias de las cosas en él planteadas, se están llevando a cabo; algunas de ellas son:

1) La integración de Operaciones a la dirección Comercial de Mexicana que se llevó en diciembre de 1990 y ya se apunta como una necesidad en el trabajo. Aunque no se enuncia esta alternativa, si se intuye la necesidad que precisamente en ella encuentra la realización.

2) Las coinversiones para remodelar los aeropuertos son una realidad, así lo señala la noticia periodística que anuncia la ampliación del Aeropuerto de Puerto Vallarta, los mecanismos de recuperación son semejantes a los planteados por el trabajo. Resultó que la percepción de la tendencia fue certera.

3) En enero de 1992 se inició la remodelación del Aeropuerto de la Ciudad de México a un costo de 85 mil millones de pesos, cantidad cercana a los treinta millones de dólares presupuestados para el Aeropuerto de Cancún, que incluía modificaciones en parte de la plataforma.

4) En algunos hoteles, como el caso del hotel Maeba en Huatulco, se ofrece a los clientes la posibilidad de checar salida y seguir disfrutando de las instalaciones y cuando salen definitivamente, se les presta una habitación para refrescarse. No cabe duda, fue un estudio visionario.

México, 19 de febrero de 1992.

CAPITULO 5

CIRCULOS DE CALIDAD Y PARTICIPACION EN TRAFICO: PROGRAMA PILOTO.

1) EL PRIMER INTENTO :

En el Aeropuerto de Cancún, en 1990, intentamos la implantación de círculos de participación entre los trabajadores. La idea era derrumbar la infranqueable barrera que separa y aísla al trabajador de la Empresa donde trabaja; lograr una mayor integración y compromiso, proporcionando al trabajador un sentido a su trabajo cotidiano.

Los resultados, en algunos campos fueron altamente satisfactorios. El Equipo de apoyo en plataforma, que se encontraba en ruinas fue totalmente remozado y se logró resucitar al cadáver. En cuanto a la moral de los trabajadores, se hizo famoso un hecho altamente significativo, y es que en una ocasión se encontraban varios trabajadores en la plataforma, y uno estaba rayando con un punzón un carrito de equipaje, entonces un trabajador, súmamente indignado se acerca a él y le dice, "no lo rayes, yo lo pinté". En sus palabras se reflejaba, por una parte la molestia por la "agresión" que sentía hacia el fruto de su trabajo, y por la otra el orgullo de haber hecho bien algo, de haber participado y haber sido tomado en cuenta.

En otros campos también hubo buenos resultados, como en el suministro de materiales, la limpieza el archivo y el control de los inventarios. Sin embargo, lo más importante es que se sembró la semilla de una metodología de trabajo y esfuerzo concertado que aún se sigue utilizando. Por otro lado, no podemos dejar de mencionar que el programa encontró serias dificultades, fundamentalmente entre algunos supervisores que veían amenazado su "feudo" de poder

No teníamos aún la suficiente información sobre la metodología y procedimientos de los círculos de calidad, sin embargo, del

análisis de la situación habíamos sacado la conclusión, de que era necesaria la implantación de un sistema participativo tendiente a lograr en el trabajador una mayor identificación con la Empresa, y con ello una mayor participación en la solución de sus problemas y una aportación creativa que contribuyera al desarrollo de la misma. Las razones que dieron origen a la puesta en práctica de este sistema, siguen siendo válidas y no están restringidas a un sólo Departamento, Gerencia o Estación de Mexicana de Aviación.

Se organizaron diversas comisiones encargadas de los Recursos Materiales, Equipo de Apoyo en Plataforma, Equipo de Transporte, Recursos Humanos, Comunicación y Capacitación, Orden, Limpieza, Archivo y Estadística. La idea era que los grupos se integraran a partir de un supervisor con la participación de los Representantes de Operaciones y llegaran a incluir a los trabajadores Generales.

2) LA MENTALIDAD IMPERANTE

La mentalidad que priva entre muchos de los trabajadores es que la Empresa es ajena a ellos y pretende obtener de ellos el producto de su trabajo sin retribuirles lo suficiente a cambio. Esto crea un clima de escapismo, cuando no de confrontación. El empleado no se siente parte de la Empresa, sino su antagonista y con mucha frecuencia se refleja en su actitud para el trabajo que se enuncia en la famosa frase de: "¿para qué esforzarse, si pagan lo mismo?", o en aquella otra de "hago como que trabajo porque la Empresa hace como que me paga"

No pretendo, en este trabajo, abordar el problema de si esta postura es justa o no; si tiene raíces históricas válidas o fundamento en la realidad; lo que me interesa es constatar un hecho que tiene una serie de implicaciones trascendentales en la forma de organización laboral, en las relaciones entre los trabajadores y la Empresa y entre los trabajadores mismos, sin olvidar la relación entre empleados y jefes que, bajo esta óptica, se torna propensa al conflicto y muy espinosa en su impostación.

Considero que, en general, en Mexicana, prevalecen dos ideas que son sumamente nocivas y que tal vez tengan algo de realidad y es que, por un lado, el trabajador se considera ajeno a la Empresa y a los problemas que la aquejan, bien sean de índole financiero, organizativo, operacional o administrativo. Ellos son básicamente operativos y el trabajo administrativo, la organización, finanzas

y sistemas de trabajo no les corresponden porque vienen implantados en forma vertical, sin consenso y de manera impositiva. Ellos sólo tienen que cumplir, plegarse a los reglamentos más o menos adecuados, más o menos obsoletos, y en la medida en que lo hagan, estarán en el camino correcto y se evitarán problemas. Este sentirse ajeno a la Empresa los lleva a sacar por consecuencia la conclusión de que la Empresa los explota, bien que no todo mundo encuncia expresamente dicha conclusión, sí, en general, se observa como una invariable forma de proceder.

La segunda idea, muy relacionada con esta, es que los "jefes", y en particular los inmediatos, son los representantes de la Empresa, la encarnan, y por ello son los enemigos naturales. Su misión es oprimir a los trabajadores obligándolos a que cumplan con su deber. Por ello se establece un juego que con frecuencia lleva a muchos a cumplir sólo mientras son observados, mientras tienen encima al supervisor, o al jefe que se convierte en el capataz, en el que "ve desde arriba" y está para obligar, vigilar y esperar en dónde se tropiezan para armar un problema. Estas dos ideas son el origen de las deficientes relaciones humanas y laborales, son el origen de los conflictos y de la falta de integración. Son el obstáculo principal para llevar a cabo un cambio que nos ponga en el camino de la productividad. Son, indudablemente, una espada de Damócles que se revierte contra sus principales promotores cobrando un tributo de insatisfacción y falta de motivación en el trabajo. Son el lastre que impide el desarrollo humano integral y que produce como efecto la falta de metas y aspiraciones, el dejarse llevar por el río de la vida sin tener los remos para marcar su propia trayectoria. Son, en una palabra, la renuncia a la participación, el dejar que otros decidan mientras se reserva para sí la insatisfacción, el desánimo, el rencor y el resentimiento.

3) EL PODER DEL MOMENTO

Una empresa de servicio, como Mexicana de Aviación, no puede fundamentar sus relaciones laborales y humanas en la desconfianza hacia los trabajadores, en el control estricto y la supervisión de las funciones. En la base de la transformación que Jan Carlzon hizo de SAS, se encuentra el descubrimiento del enorme poder que los empleados tienen en cada uno de los "Momentos de Verdad", en los que entran en contacto con los clientes. Si pretendiéramos siquiera contabilizar en un día todos aquellos momentos en que se da el contacto entre los empleados de la Empresa y los clientes, nos quedaríamos muy cortos, y es que no sólo se deben de considerar aquellos instantes que implican una relación directa,

sino que también debemos incluir los imperceptibles detalles como son la falta de limpieza en un avión, la ausencia de material de lectura durante el vuelo, la forma en que se dobla una servilleta o el estado de los alimentos, así como la imagen que proyecta ante los demás un empleado al deambular por las áreas públicas. A estos hay que añadirles las innumerables llamadas por teléfono para pedir información o realizar alguna transacción, los contactos directos, persona a persona en los aeropuertos y oficinas de boletos, el observar los vehículos de la Empresa portando el logotipo o la propaganda en los periódicos. La suma de todos estos detalles y contactos son los que contribuyen a crear una imagen ante el cliente y le inclinan a tomar la decisión de utilizar nuestros servicios.

Por la enorme magnitud de estos momentos, que se producen, en la mayoría de los casos, alejados de los niveles de supervisión o Gerencia, y por la imposibilidad de que la supervisión pudiera tomar cabal nota de cada uno de ellos, no se puede fincar el éxito de una empresa de servicio, en un sistema de relaciones laborales y humanas que no tenga como base la AUTOCONVICCION, el gusto por hacer las cosas y la sensación de que al hacerlas se está haciendo algo útil y productivo, que puede elevar la propia estima y darle sentido a la acción laboral que se realiza. El Hombre no sólo tiene necesidades fisiológicas y de preservar su vida; también quiere pertenecer a un grupo y a través de ello lograr la autoestima y autorrealización. No es sólo que lo haya dicho Maslow y haya establecido una jerarquización entre las diversas necesidades humanas, sino que hay una profunda realidad en estas necesidades insertas en la humana naturaleza y tienen su implicación en el sistema administrativo de una empresa, y en la organización en general.

Cuando no somos conscientes del enorme poder que ejercen estos momentos de verdad, y cuando no nos damos cuenta de que por su magnitud e importancia, no podemos "obligar" a los empleados a que actúen en determinada forma, y se establece un sistema jerárquico autoritario y vertical, en el que el control y la supervisión se convierten en el eje administrativo, estamos perdiendo de vista la esencia de una empresa de servicio y es que el servicio no es un intercambio mecánico y "sin alma", sino que es una relación humana y cálida, con alto espacio para la iniciativa y la creatividad personal. Este es, tal vez, el gran momento en que se encuentra Mexicana de Aviación; momento de crisis en el que se encuentra reformulando sus metas puesto que se ha dado cuenta de que las rígidas estructuras impersonales ya no pueden seguir prevaleciendo. La jerarquía despreocupada y sin alma, no sólo es obsoleta, sino que también es ineficiente..

4) EL RETO ACTUAL

Teníamos los mercados protegidos y los clientes asegurados; éramos una especie de monopolio que no avizoraba ninguna amenaza en su horizonte. Por otro lado, decisiones estratégicas del pasado, como la de comprar los Boeing-727, seguían redividiendo dividendos. Sin embargo, de repente, el panorama cambió en cuanto al ambiente externo y a la propia mentalidad de los clientes. Hay, ahora, más competencia, y los clientes ya no se conforman con lo que se les da. Hay, más opciones y los consumidores tienen derecho a seleccionar la que mejor les convenga, y de hecho lo hacen. El paso del tiempo ha hecho que los años comiencen a pesar en la flota, y por más que se quiera, los problemas de mantenimiento se han acrecentado y con ello la incertidumbre operativa.

Dicen que los problemas no son sólo ocasiones para hundirse, sino que de ellos se pueden extraer grandes oportunidades. Podríamos recordar al Ave Fénix que resurge de sus cenizas o a Tántalo que al caer en tierra recobra su fuerza. No estamos en la Iona, ni mucho menos, pero si no se corrigen las desviaciones podríamos caer para ya no levantarnos. Sin embargo, si tomamos en cuenta los problemas y nos damos cuenta de las oportunidades que en este momento pueden presentarse, tal vez nos enfilemos en el camino correcto que nos lleve al éxito y a lograr convertir a Mexicana de Aviación en la mejor línea aérea del mundo.

Está en juego el destino colectivo de una Empresa y con ella el de muchas familias que de su actividad participan. Pero también, y tal vez en mayor trascendencia, el sentido de la vida y la acción de once mil empleados que pueden seguir como hojas agitadas por el viento, o tomar sobre sus hombros la responsabilidad de su propia vida y accionar. En estos tiempos hemos descubierto ya que no podemos renunciar a participar en la programación de nuestras actividades y en la planeación de nuestro porvenir. Sabemos que podemos tomar el futuro en nuestras manos, y éste, depende del presente, de la forma en que encaremos las actividades que en este momento desarrollamos y de las cuales la ocupación laboral es muy importante.

En esta época se conjuga la necesidad con el deseo. Queremos participar y se requiere hacerlo, es necesario, entonces encontrar los cauces que le den sentido a esta participación. En el ámbito empresarial, la mejor forma de participación es llegar a realizar lo que en términos administrativos se ha dado en llamar la Gerencia Democrática y que es una forma más rica y más

variada de ejercer el poder y el liderazgo en las empresas. No se trata de abdicar al poder que durante mucho tiempo estuvo monopolizado en los altos círculos de dirección, sino que lo que se pretende ahora es que a través de la participación real de los trabajadores, se logre una productividad creativa, y al mismo tiempo, se encuentre un sentido más enriquecedor a la actividad laboral para obtener un mayor bienestar y satisfacción de los trabajadores.

Actualmente hay algunas corrientes administrativas que conciben a las empresas como sistemas en equilibrio que pretenden proporcionar la satisfacción para todos los que en ella intervienen; así, los accionistas reciben beneficios a través del incremento de las utilidades, los empleados ven notablemente mejorado su bienestar por medio de la justa remuneración y del ambiente satisfactorio y propicio para el desarrollo, los clientes obtienen calidad total en el servicio y los proveedores por medio de los sistemas ágiles de control de inventarios, reciben sus pagos a tiempo y pueden programar mejor su producción, la sociedad, en general se beneficia con ciudadanos más productivos y más sanos mentalmente y con una mejor calidad en su vida. Mexicana no puede sustraerse a esta moderna tendencia en el mundo de los negocios tanto a nivel nacional como internacional.

Requerimos ahora una conciencia plena de que la Empresa tiene que producir dividendos traducidos en utilidades a través de una mejor productividad que nos lleve a hacer más con menos; produciendo con ello utilidades que garanticen la supervivencia, que es la base para la continuación. Por otro lado, se requiere tener como centro de nuestra actividad al cliente porque él es la clave y nuestra razón de ser. No se puede perdurar, si no se vende el producto y el producto no se venderá si no satisface las necesidades del consumidor. Base para todo ello es la participación de los empleados, porque la participación genera sentido de pertenencia, entusiasmo y compromiso y el impostergable deseo de tener éxito y obtener buenos resultados.

5) C I R C U L O S D E C A L I D A D :

Los círculos de calidad inciden directamente en la productividad al hacer más y mejores cosas a través de la solución de los problemas y la mejor capacitación en los métodos y procedimientos. El cliente, con esta mejora en el producto se ve beneficiado por la mejor calidad y el servicio más esmerado, además de la trascendente modificación favorable en la moral del

trabajador, y por ello en su relación con el cliente. El trabajador, por su parte, encuentra que su trabajo es importante y en sí mismo puede ofrecer oportunidades de desarrollo y autorrealización. Por estas razones nos atrevemos a sostener que los círculos de control de calidad y participación pueden ser la técnica administrativa de vanguardia que reoriente los esfuerzos de empleados y gerencia con el fin de obtener los beneficios necesarios para generar utilidades y la calidad necesaria demandada por el cliente.

Por su ubicación estratégica, por el volúmen de las operaciones, el número de empleados involucrados y por el sistema actual de trabajo, uno de los departamentos donde se podrían implantar con mayor éxito y trascendencia es en el Aeropuerto de la Ciudad de México, posteriormente se podría ir extendiendo la experiencia, si fuere necesario y dependiendo de los resultados a todos los sectores de la Empresa.

6) LA SITUACION DE TRAFICO:

Actualmente, la asignación del trabajo, en Tráfico, se hace por áreas con funciones similares y que básicamente son la documentación de los vuelos, el abordaje y control de los mismos. Hay otras funciones complementarias como el control de calidad, la atención de la frecuencia de radio y la atención de las salas "B" y "D", así como la elaboración de los manifiestos de llegada. Durante mucho tiempo estas funciones han permanecido inmutables sin modificaciones sustanciales y sobre todo, sin una mejora real en la forma en que se realizan. La asignación del personal se hace en base a un rol diario que elabora el supervisor administrativo y con mucha frecuencia hay protestas por la falta de flexibilidad o por la reiterada asignación de una persona a cierta función que por tradición es menos popular o que por preferencias personales no es del todo deseable. Hay, no se puede negar, una mayor variedad que en otros centros de trabajo, y en este sentido una mayor riqueza laboral que actúa en contra de la monotonía. Sin embargo, la falta de canales efectivos de participación ha tenido como resultado que los empleados se avoquen exclusivamente a "cumplir con el horario" sin que tengan interés en hacer aportaciones sustanciales a los procesos de trabajo. Por ello, las mejoras no llegan y así, al preguntársele a un trabajador que cómo se encuentra, responde que es "la misma porquería en un día diferente". La integración de Círculos de Calidad cambiaría esa "porquería". dándole sentido a la actividad laboral.

La forma en que actualmente se desarrolla el trabajo, puede servir de base para la organización de los Círculos que, conservando su carácter voluntario, se integren con miembros que se dediquen, durante un tiempo, a la misma actividad de las que ya realizan; de acuerdo con esto, tendríamos el círculo de los que controlan vuelos, el de los que los documentan, abordan o realizan funciones complementarias. Podría establecerse un sistema de rotación periódica que permitiera la solución de los problemas detectados, y al mismo tiempo una moderada especialización enriquecida por el compromiso de investigación y mejora constante.

7) LAS ETAPAS DEL PROGRAMA

Las etapas para la implantación del sistema, podrían ser las siguientes:

PRIMERA ETAPA: Etapa de información en la que se afinen los detalles, se siembre la idea y se seleccione a las personas que por su entusiasmo y capacidad de influencia, podrían contribuir positivamente en el logro de los objetivos; se podría comenzar a preparar a estas personas. Al mismo tiempo, se podría recurrir al asesoramiento extradepartamento con el objeto de preparar la modalidad concreta más adecuada a las características específicas, de acuerdo con la forma en que se desarrolla el trabajo, el ambiente del departamento y los métodos que se siguen al realizar la actividad. Esta etapa podría tener una duración de un mes.

SEGUNDA ETAPA: En este periodo la tarea principal es la difusión y presentación a través del primer grupo seleccionado que puede estar integrado por trabajadores sindicalizados o no, lo importante es que se tengan deseos de participar en el cambio y se tenga cierto liderazgo, ya que la idea es que los miembros de este grupo primero se conviertan posteriormente en los asesores de los círculos que vayan surgiendo posteriormente. Al mismo tiempo, a este grupo se la irán enseñando las técnicas de lluvia de ideas, formación y conducción de equipos de trabajo, detección de problemas, solución de conflictos, toma de decisiones, métodos estadísticos, gráficas de Pareto y Gantt así como histogramas y diagrama de ishikawa. Se preparará, en esta etapa, a los participantes, en la forma de expresar oralmente sus ideas y en cómo hacer una presentación efectiva de un tema. Se estima que en dos meses se podrían cumplir con los objetivos de esta etapa.

TERCERA ETAPA: Etapa de reclutamiento y organización de grupos, asimilación de la filosofía e integración de los equipos a nivel

general de los empleados del departamento. En este momento se debe hacer hincapié en el espíritu de equipo y en la voluntariedad de la participación. Cada círculo será autogestionario estableciendo su propia modalidad, dentro de un marco general, de tal manera que haya cabida a la iniciativa y la creatividad, y al mismo tiempo, el mismo grupo, ejerza una moderada influencia sobre sus miembros al establecer expresa o informalmente, sus criterios de integración, pertenencia y sus estándares de desempeño y colaboración. En esta etapa se da una intensa actividad por parte del grupo inicial en el que cada uno de los miembros originales podría congregarse un equipo en torno a sí. Los principios para la integración podrían ser afinidad o simpatía, y en este período se produce una intensa etapa de capacitación por parte de los asesores, hacia el resto de los grupos. En esta etapa, antes de emprender la actividad relacionada con algún problema extra grupo, se trata de integrar el grupo hacia dentro, reforzando los vínculos de unidad a través de actividades formales e informales; se puede recurrir a divisas, distintivos, frases motivadoras, gritos de batalla o porras; todo lo que pueda contribuir a la integración grupal. La duración de este período es de tres meses.

CUARTA ETAPA: Ejecución a nivel General. En este momento se comienza la etapa hacia afuera; el equipo selecciona un problema y por medio de la metodología aprendida lo va abordando y haciendo un seguimiento estadístico a partir de una situación dada, investiga las causas y subcausas, hace, de ser posible experimentos, encuestas y gráficas y propone una solución. Esta, se prueba fehacientemente, y cuando ya ha resistido la prueba, se presenta a la Gerencia y se hace la presentación. De recibir la aprobación, el grupo original, que se convierte en coordinador del programa, se encarga de darle difusión si es una solución que pueda ser aplicada universalmente o en diferentes circunstancias, si no, el grupo, directamente con la Gerencia se encarga de obtener los apoyos para su implementación. Las reuniones podrían ser cada semana o de acuerdo a la necesidad exigida por el problema y en todo momento se llevaría una memoria de ellas. Las juntas podrían hacerse durante las horas de trabajo o fuera de ellas, dependiendo de las condiciones prevalentes. Esta etapa podría tener una duración de seis meses.

QUINTA ETAPA: Evaluación y enriquecimiento. Al cabo del primer año, se hace una evaluación comparando los objetivos planteados originalmente con los logros obtenidos, y en cuanto a la metodología se ve qué aspectos se han aplicado debidamente y cuáles no se han aprovechado en toda su plenitud. Si es necesario se hacen ajustes en los grupos realizando rotaciones en las asignaciones o en la conformación de los mismos, se puede iniciar la elaboración de una publicación interna para difundir los

aspectos en los que se está trabajando, lo que se ha efectuado y lo que falta por hacerse. En esta etapa, el establecimiento de nuevos objetivos debe ser el motor de la actividad futura, y estos objetivos deben ser concretos, medibles, desafiantes, motivadores, altamente estimulantes y realistas. En algunos lugares está a discusión la forma de incentivar la participación y los logros de los círculos de calidad; En Estados Unidos se prefieren los aspectos monetarios, en otros lados la sola participación y la mejor organización ya es de por sí altamente motivante; Aquí está un reto para la imaginación que puede establecerse de acuerdo a los logros que se vayan obteniendo y la importancia de los problemas que se vayan solucionando. A medida en que se va llegando a la conclusión de los diversos objetivos propuestos, se hace la presentación en la que pueden participar altas autoridades de la empresa o el mayor número de empleados que se considere pertinente, reforzando los logros con algún tipo de convivencia informal y retroalimentación.

SEXTA ETAPA: De mantenimiento y crecimiento. Es, tal vez, la etapa más importante, dado que por la novedad y por la necesidad, podría haber un gran entusiasmo inicial que poco a poco se fuera diluyendo, sobre todo cuando no hay una respuesta adecuada y congruente entre la actividad de los trabajadores y la Gerencia. Se parte de que no todas las sugerencias son realizables y deben ser implantadas, pero no se debe aceptar algo que de antemano se sabe que es imposible su realización, en todo caso es necesario estar al tanto del desarrollo de los problemas a través de los facilitadores, y cuando se ve que alguna propuesta no es asequible, entonces exponer, con claridad y en forma convincente las razones que la hacen inoperante. Tal vez la rotación periódica pueda servir de renovador de entusiasmo, tal vez la difusión de lo que se ha hecho y la comparación de dónde se estaba y dónde se está en ese momento pueda servir, en todo caso es en este momento, cuando debe haber siempre una renovación ininterrumpida y un esfuerzo cada vez mayor para lograr la MEJORA CONSTANTE.

B) CONCLUSIONES

A manera de conclusión, podemos enumerar los siguientes puntos que han servido de eje para nuestro trabajo:

1) Se acabó la protección y el monopolio, ahora hay que luchar por los pasajeros y esto solamente lo lograremos con creatividad, imaginación y buen servicio.

2) Mexicana tiene que redefinir sus metas y objetivos de acuerdo con las exigencias de los nuevos tiempos. Antes estábamos orientados al producto, ahora debemos enfocarnos al cliente.

3) Al redefinir las metas, se debe replantear también la organización. En otro tiempo se justificó la estructura jerárquica, vertical y autoritaria en la que el empleado obedecía y el jefe mandaba sin que hubiera, en general una participación conjunta y orientada hacia la colaboración.

4) Invitar a la participación no significa abdicación ni renuncia a la rectoría y dirección de la Empresa, sino que es fruto de la convicción de que juntos y en equipo, se hacen mejor las cosas.

5) Esta participación no debe ser mecánica, forzada y demagógica, porque en una compañía de servicios no conduce a nada, sino que debe ser fruto de la AUTOCONVICCIÓN y la organización. El propio empleado se convierte en su propio control y refuerza su convicción por la pertenencia al grupo.

6) Un sistema de participación que reúne las condiciones para contribuir al logro de los objetivos de la Empresa, es el sistema de Círculos de Calidad, y hoy por hoy, es la solución más adecuada a los problemas actuales de Mexicana de Aviación.

7) Uno de los departamentos que, por su forma actual de trabajar, y por la constante comunicación directa que tiene con los clientes, puede contribuir en forma más efectiva al cambio en Mexicana de Aviación, es el departamento de Tráfico, por ello se propone como departamento piloto y pionero en la implantación de los Círculos de Calidad en Mexicana.

8) El departamento se presta, hay la gente adecuada y vale la pena el reto; tal vez esta podría ser una de las iniciativas decisivas en la transformación hacia la EXCELENCIA en Mexicana, no hay, quizá una mejor opción, ni habrá tampoco un mejor momento. Es ahora, o la oportunidad pasará... para siempre.

BIBLIOGRAFIA

CARLZON, JAN. El Momento de la Verdad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

DESSLER, GARY. Organización y Administración, enfoque situacional. Prentice Hall, México, 1990.

IDEX, Cultura de Efectividad. Editorial Iberoamericana, México, 1991.

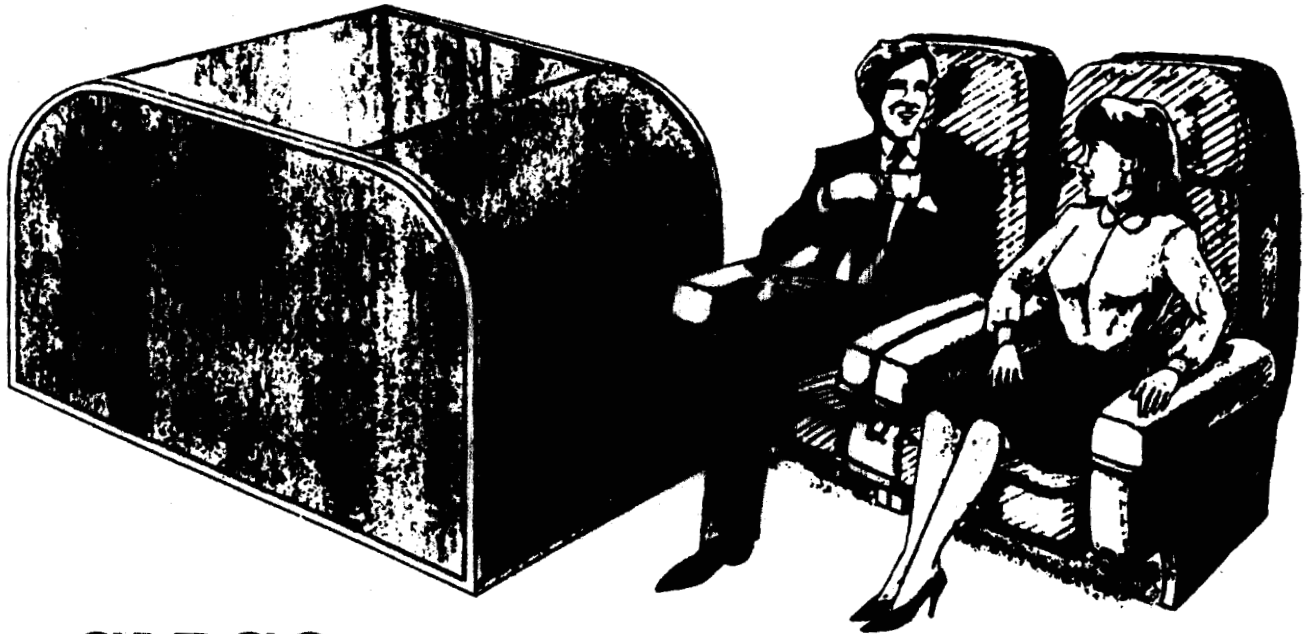
ISHIKAWA, KADRU. ¿Qué es el Control de Calidad?, La modalidad Japonesa. Ed. Norma, Bogotá, 1986

JURAN, J. H. Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.

OGLIASTRI, ENRIQUE. Gerencia Japonesa y Círculos de participación. Ed. Norma, Bogotá 1986.

REDDIN, W. J. Efectividad Gerencial, 7a imp. Diana, México, 1990.

AIRLINES KNOW THE TWO C'S OF SUCCESS



CARGO

COMFORT

B727-100 COMBI FOR SALE OR LEASE

Successful airlines benefit from the advantages of flexible aircraft.

The Boeing 727-100 Combi offers the best of both worlds with four cargo pallet capacity in the forward cargo compartment and 24 first class passenger configuration in the rear compartment.

This aircraft is in excellent condition with fine leather seats, dual Sony video and stereo system and conference room. A 10,000 gallon fuel system gives the aircraft approximately 3500 statute mile range and it is equipped with dual

HF radios, dual Collins Omega navigation systems and an all zone security alarm system.

Also available with the delivery of this aircraft is total support with spare parts, engines, maintenance programs, technical assistance and flight crew training.

The Combi configuration offers a unique opportunity to expand your capabilities and is immediately available for sale or lease. To continue the success of your airline, call 305-887-4500 today.



International Air Leases, Inc.

950 S.E. 12th Street, Hialeah, Florida USA 33010
Tel: (305) 887-4500 1-800-327-9836 Fax (305) 887-9831
Telex: 3728093 INTERAIR MIA Site: MIAXCJW

Circle No. 4 on Reader Service Card

CAPITULO 6

TECOLOTE II: UN PROYECTO DE VANGUARDIA

1) UNA LECCION ESTRATÉGICA:

Hace unos tres años, al realizar mis labores como supervisor de tráfico de Mexicana en el Aeropuerto de la Ciudad de México, un pasajero me preguntó si teníamos primera clase. Mi contestación fue que todo Mexicana era de primera clase. Como respuesta me devolvió una sonrisa de incredulidad y complacencia que al mismo tiempo significaba un reto y la esperanza de que mi afirmación fuera verdadera. Seguimos platicando, y me enteré que el pasajero, por la naturaleza de sus actividades, tenía que viajar constantemente, y tenía un ya largo historial de viajes en su haber, conocía mucho de aeropuertos y de líneas aéreas; había experimentado toda clase de servicios y por esas fechas, habría de probar, con cierta frecuencia, los servicios de Mexicana. En esa ocasión iba a Los Angeles en el vuelo 900.

Pasaron aproximadamente ocho meses, hasta que un día me informaron que había una persona que me buscaba. Finalmente pude hacer contacto con él, y me recordó la conversación que meses atrás habíamos sostenido. Me dijo que le había parecido una respuesta simpática y que la duda le había llevado a pensar que más que una realidad era un alarde, que la incredulidad le había hecho estar más atento a ver si lo que se le había dicho era cierto, y que para su buena fortuna y sorpresa, el servicio que Mexicana proporcionaba, si no eran los aspectos meramente formales y de protocolo, reunía, en clase turista, las características de un buen servicio de primera clase. Mencionó la entrega de menús impresos, la selección del plato fuerte, el hecho de que no se cobraran las bebidas y que había gran variedad

de ellas y servidas en una buena vajilla de porcelana y cristal. Habló de la champaña y vinos franceses, y de los quesos y frutas que se sirven al final. Me dijo que verdaderamente estaba complacido y que si no fuera por la exclusividad de la primera clase en otras compañías, a la nuestra no le faltaría nada más que los asientos más anchos, una atención más personalizada en todas las fases, cosa que él reconocía, no podía darse por el alto volumen de pasajeros, y la posibilidad de acceder al salón VIP. Felicitó a Mexicana a través de mí y expresó su deseo de que por ese camino siguiera largo tiempo.

Hace unos días lo volví a encontrar en el Aeropuerto y nuevamente entablamos conversación. El pasajero había usado ya el servicio de Mexicana de Primera Clase y si bien, se expresó positivamente de la atención, no le encontró gran diferencia a lo que ya desde hace tiempo hacíamos. Intrigado, me preguntó cuáles habían sido las razones para establecer la primera clase en Mexicana, dado que Aeroméxico ya la había experimentado y no había dado buenos resultados, ni siquiera en sus rutas largas, y no se explicaba por qué se había implantado en Mexicana, en vuelos que escasamente duraban media hora. Le respondí que no podíamos quedarnos rezagados a las tendencias de la aviación mundial y que había que buscar una nueva imagen de modernidad y progreso.

A esto me contestó que Mexicana ya tenía todo esto y que simplemente había que hacer énfasis en que el servicio de Mexicana era PRIMERA CLASE PARA TODOS, ya que en nuestro mercado no había, a no ser en unas pocas rutas, la demanda suficiente del servicio exclusivo de primera clase; cultural y tradicionalmente no había una necesidad social que justificara el servicio elitista, y si bien, el mercado norteamericano podría requerirlo, esto podría ser donde hubiera una gran tráfico de negocios y no mayoritariamente turístico, como era el caso de los pasajeros entre nuestros dos países; que observara a las líneas aéreas norteamericanas que tenían servicio de primera clase cómo la oferta era superior a la demanda y que habíamos entrado a competir en un campo donde había que lograr un posicionamiento que otros ya habían alcanzado y que para que Mexicana lograra conquistar su lugar, había que hacer una gran campaña de publicidad y no podríamos permitirnos el lujo de tener errores.

Los cambios, me dijo, deben satisfacer una necesidad ya existente, o aprovechar una predisposición a ella por medio de un producto de alta calidad y crearla a través de la publicidad y . Tal vez Mexicana eso es lo que pensó, pero se le olvidó que ya tenía el producto de alta calidad, y que en todo caso, era en el servicio general donde debía cifrar su éxito, ya que no tenía necesidad de conquistar nuevos mercados sino de consolidar y conservar los ya existentes.

2) ¿CREAR UNA NECESIDAD O SATISFACER LAS YA EXISTENTES?

Para mí, esta fue una lección práctica y vivencial de mercadotecnia en tres etapas que me ha llevado a observar el mercado aéreo de Mexicana y reflexionar sobre el mismo. Durante cierto tiempo he observado las estadísticas de pasajeros de primera clase y tal parece que el comentario del pasajero fue profético. Mientras la sección de clase turista está a reventar, la de primera clase está vacía. Los estudiosos de las necesidades humanas aseguran que éstas se reducen a unas cuantas que comprenden las de alimento, abrigo y seguridad, y que es difícil precisar dónde se encuentra el límite de lo superfluo y lo necesario; algunos llegan a colocar la razón del actual progreso humano en la satisfacción de lo que algunos consideran lo superfluo y accesorio. Si nos hubiéramos quedado en lo estrictamente necesario, afirman, la humanidad no hubiera salido de la época de las cavernas.

Con este criterio de avance y progreso, se tomó la decisión de establecer en Mexicana la Primera Clase, pero nos faltó hacer un análisis serio costo-beneficio, y, sobre todo, tomar en cuenta las características del mercado destinatario de nuestros servicios. La pregunta es, ¿si hay aún necesidades insatisfechas, es rentable buscar el posicionamiento en nichos de mercado que aún no existen?, ¿No es más productivo dar al cliente lo que necesita que ubicar el éxito en la esperanza de que el cliente necesite lo que nosotros le ofrecemos? Tal parece que en algunos momentos hemos invertido el razonamiento y hemos puesto en nuestra mente lo que queremos que suceda en la realidad y nos olvidamos de la realidad misma.

Del 16 al 18 de diciembre pasados, estuve en los Angeles California con el propósito de observar la operación y el movimiento en el Aeropuerto angelino. Quince días antes había estado también en Chicago. La razón: los constantes cierres tarde de los vuelos porque la documentación de los pasajeros no se termina a tiempo. En muchas ocasiones la investigación de un problema concreto ha llevado a la solución de otra cuestión más importante, de mayor trascendencia y valor estratégico. Tal puede ser este el caso.

3) LOS ARGUMENTOS

Como resumen de las observaciones hechas en estos viajes y de la experiencia anterior se pueden obtener los siguientes puntos:

1) En los Angeles, Chicago, San José Cal y San Francisco, tenemos una gran cantidad de pasajeros a quienes por denominarlos de alguna manera se le ha denominado pasaje "étnico", y que está constituido por braceros.

2) Estos pasajeros básicamente se dirigen hacia el centro de la república, como son las zonas del Bajío, Jalisco, Michoacán, Zacatecas y Aguas Calientes. Hay también un gran movimiento hacia Centro América, principalmente hacia el Salvador, Honduras y Guatemala.

3) La mayoría de estos pasajeros prefiere los vuelos denominados tecolotes; esto es benéfico para Mexicana dado que en los vuelos diurnos predomina el pasaje turístico y de negocios.

4) Es característico de los braceros viajar con gran cantidad de equipaje empacado en cajas de cartón grandes o en maletas voluminosas

5) En su equipaje llevan gran parte de lo que han logrado con su trabajo y que se materializa en regalos para sus familiares en sus lugares de procedencia. Es cierto que para todos los pasajeros es muy importante su equipaje, pero tal vez para ningún grupo signifique tanto como para ellos dado que en él hay una gran carga sentimental y afectiva.

6) Por ello no les interesa separarse de sus pertenencias y documentarlas por carga, dado que así no saben qué trayectoria seguiría, y a esto hay que añadirle que muchos de ellos tienen que seguir su viaje por camión a pequeñas poblaciones más allá de su destino aéreo.

7) Casi todos estos pasajeros tienen más del equipaje permitido por la franquicia normal.

8) No les importa pagar el exceso, lo que desean es llevar su equipaje y que llegue al mismo tiempo que ellos.

9) La política actual de limitar el equipaje a dos piezas por pasajero, atenta contra todos los principios del mercado imponiendo restricciones sin ofrecer alternativas. Sin embargo, en las circunstancias actuales, no hay otra opción que establecer estas limitaciones. Sin embargo, no se puede descartar esta política como causa de que en la semana del 7 al 14 de diciembre, haya habido un 46% de pasajeros fallados a los vuelos.

10) A nuestros aviones apenas les cabe el equipaje normal de los pasajeros, por ello, cuando tenemos vuelos llenos, invariablemente se quedan equipajes para otros vuelos. Esto, desde luego, es un mal servicio que no contribuye mucho a que dichos pasajeros vuelvan a volar en nuestra Compañía, y que si lo hacen es por el idioma y por la bandera de nuestras aeronaves. Según la reglamentación del Manual de Tráfico Pasajes, en un vuelo lleno, se podrían tener, sin que hubiera exceso, 312 piezas de equipaje con 9984 Kgs y este peso difícilmente cabe en uno de nuestros aviones y en caso de caber, ya no queda espacio para carga.

11) La atención de 156 pasajeros con 312 piezas de equipaje es demasiado lenta cuando además se tiene que manejar físicamente el equipaje etiquetándolo y bajándolo de la banda. Por ello es tanto el tiempo que se toma en la atención de cada pasajero. A cada pasajero se le debe dedicar un tiempo que, acumulado, incide en el total y provoca los cierres a destiempo.

12) La aplicación de la política de dos piezas únicamente por pasajero sin derecho a nada más ni siquiera pagando el exceso ahuyenta a los pasajeros, sobre todo los que viven en Estados Unidos, ya que, por cultura adquirida, consideran que con dinero deben conseguir el servicio que requieren. Los pasajeros que tienen más de una pieza y que por alguna razón no han sido avisados, constituyen un problema mayor, exigen más tiempo de atención y no están contemplados en ninguna estadística, más que en su efecto retardatario, ya que es tiempo que se refleja negativamente en el cierre.

4) LA PROPUESTA

De estas observaciones podemos obtener por consecuencia que hay una necesidad insatisfecha, una necesidad que abarca una gran sector de la población y que hasta el momento no ha sido debidamente atendida, ya que ninguna línea aérea ha puesto el suficiente empeño en la solución de este problema. Todas, tarde o temprano, dejan grandes cantidades de equipaje en tierra y lo tienen que manejar por otras vías llegando al extremo de enviarlo

por tierra a Miami para concentrarlo a su destino final por avión. La Compañía que ponga en práctica una solución adecuada a este problema, tomará la delantera y estará a la vanguardia del servicio y de la preferencia de los pasajeros.

Este trabajo presenta una solución a este problema, de tal manera que , de llevarse a cabo, nos permita satisfacer las demandas de este sector de pasajeros, aligerando el peso en el resto de nuestras operaciones y eliminando gran parte de los obstáculos que actualmente nos impiden dar un buen servicio .

La solución consiste en la operación de una avión mixto en el que se reduzca la capacidad de pasajeros aumentándose la de carga. Una operación así es rentable desde el punto de vista económico, nos da liderazgo en el mercado permitiéndonos adelantarnos a la competencia y satisface las necesidades de los pasajeros que son, en última instancia, quiénes nos sostienen, y quiénes pueden garantizar nuestra supervivencia.

5) ANALISIS NUMERICO:

Nº DE PAX	TARIFA P/P	TOTAL P/P	+EXBAG	TTL ING
1) 156	284USD	44,304 USD	0	44,304 USD
2) 156	163USD	25,428 USD	0	25,428 USD
3) 130	284USD	36,920 USD	10,500	47,420 USD
4) 130	163USD	21,190 USD	10,500	31,690 USD
DIFERENCIA:				%
1-3=		-3,116 USD	-	7.03%
2-4=		-6,262 USD	-	24.62%

Las tarifas de exceso de equipaje y que serian las aplicables son las siguientes:

- a) Por la tercera y cuarta maleta 100 USD
- b) De la quinta en adelante 200 USD

El ingreso por exceso de equipaje lo tomamos por la capacidad ganada, esto es, por los pasajeros que se han reducido, que son 26 mas el equipaje libre permitido a estos que hace los siguiente:

Nº PAX	PESO P/P	TOTAL P/P	EQUIP P/P	TOTAL EQ	TTL PESO
26	70 KGS	1820 KGS	64 KGS	1664 KGS	3484 KGS

La disminución de 3,484 kgs de 26 pasajeros con sus equipajes, permite que a los 130 pasajeros restantes se les puedan aceptar 105 piezas de exceso, lo cual, a un promedio de 100 USD, da un total de 10,500 USD como ingreso por exceso de equipaje.

Del cálculo anterior, podemos concluir lo siguiente:

1) Cuando consideramos la tarifa sencilla más alta, en este caso 284 USD, en un vuelo con 130 pasajeros y permitiendo el exceso, se tiene un ingreso de 3,116 USD más, esto es un 7.03% más.

2) Cuando consideramos la tarifa sencilla más baja, en este caso 163 USD, en un vuelo con 130 pasajeros y permitiendo el exceso, se tiene un ingreso de 6,262 USD más, es decir, un 24.62% mayor.

3) El total de piezas de equipaje de una configuración de 130 pax incluyendo el exceso de equipaje, sería de 365 pcz. Sólomente 53 piezas más que el total de la configuración 156 que sería de 312 piezas.

4) El punto de equilibrio para un vuelo de 156 pasajeros con una tarifa de 284 USD, en uno que se permitiera el exceso de equipaje sería de 119 pasajeros con 343 piezas; sólomente 31 piezas de equipaje más, pero 37 pasajeros menos.

5) Si consideramos un promedio de un minuto y medio de atención por pasajero, tenemos que un vuelo de 156 pasajeros puede ser atendido en 234 minutos, es decir en dos mostradores trabajando dos horas consecutivas. En un vuelo de 119 pasajeros podríamos permitirnos el lujo de atender a un pasajero cada dos minutos o de ahorrar, conservando el mismo promedio de tiempo, 57 minutos de atención, lo que es lo mismo, a decir que hay un ahorro de casi el 25% en el tiempo-emplado, o viéndolo desde otro punto de vista, habría una dedicación de tiempo del 33% más por pasajero. Suficiente para darle mayor información y mejor servicio

6) Una reducción de la capacidad de pasajeros podría traer por consecuencia la disminución de la tripulación de sobrecargos a cuatro, y con ello sería considerable el ahorro en sueldos, viáticos, cuartos de hotel, transportación, etc. y por otro lado,

sería mayor el número de sobrecargos disponible para la atención del resto de los vuelos.

7) Los costos variables por pasajero disminuirían un 23.71% ya que habría menos gastos por comidas, bebidas, audífonos y vajillas a bordo de nuestros vuelos; para lograr el equilibrio, ya no habría que dar servicio de comidas a 156 pasajeros, sino solamente a 119.

8) Es cierto que aumentaría el volumen de equipaje manejado, pero siempre es más fácil manipular un objeto que dirigir a una persona. Se podrían utilizar bandas que desembocaran en las básculas para abatir el tiempo de operación manual.

9) Si quisiéramos establecer una tarifa más baja que la competencia para el exceso de equipaje, para estar en punto de equilibrio, la tarifa debería ser de 70 USD por pieza; con ello los ingresos serían iguales de 156 pasajeros a 284 USD que el ingreso obtenido por 130 pax a 284 más 105 piezas de exceso a 70 USD por pieza. Con esto el ahorro sería en los puntos que hemos mencionado anteriormente en cuanto a tiempo y costos, así como en una ventaja por estar en posibilidades de ofrecer mejor calidad en el servicio.

10) No hay que dejar de mencionar que desde el punto de vista de los riesgos es más costoso trabajar con 156 posibilidades que con 119.

11) Si solamente se considera una pieza por cada uno de los 26 asientos eliminados, dejaríamos de percibir 2,600 USD si las consideramos a cien, y 1,820 si la consideramos a 70 USD. Aún así sigue siendo rentable.

12) En las épocas en que no se llenan los aviones, se podría utilizar el espacio ganado a la carga, que en este momento tiene un gran crecimiento y que se prevé, de acuerdo a los pronósticos que se multiplique por diez en un periodo de diez años. Actualmente se están acondicionando aviones para carga exclusivamente y es conveniente, sin embargo, por la naturaleza del equipaje, que vaya en el mismo avión que los pasajeros.

6) CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO:

El producto es el servicio proporcionado a pasajeros que viajan con mucho equipaje y que no pueden ser atendidos por otras aerolíneas por la capacidad reducida de sus aviones. Las rutas que se servirán son Los Angeles México, Los Angeles Guadalajara, Los Angeles Zacatecas, Los Angeles Leon, San Francisco y estas ciudades mexicanas, lo mismo San José California y Chicago.

Se proporcionará a los pasajeros la mayor protección a su equipaje, flejándolo al registrarse, de tal manera que se eviten al máximo los saqueos y controlando minuciosamente el número de piezas documentadas y las que van a bordo del avión.

El servicio se denominará "Servicio Pegaso"; el lema : "La fuerza en el aire" y haremos mucho énfasis en que el servicio a bordo será excelente con atención en español y con auxilio en el llenado de las formas migratorias para los que no saben escribir y orientación personalizada tanto a las personas como a sus pertenencias.

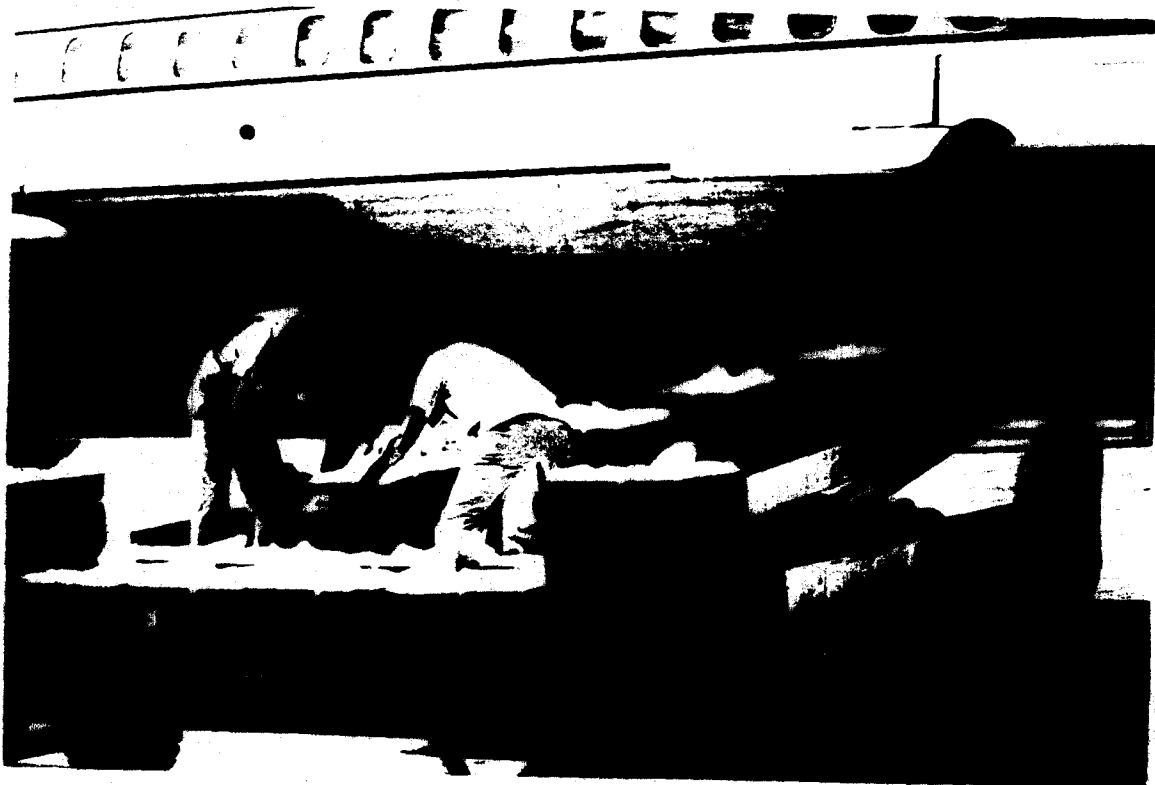
El logotipo será la representación de un pegaso: caballo volador que tiene gran fuerza para volar cargando: transporta y carga. El avión estará decorado con temas nacionales y a los pasajeros se les recibirá con música mexicana instrumental ya sea de mariachi, marimba o sones regionales, etc. Los uniformes de los sobrecargos serán estilizando los trajes típicos de las zonas centrales de la República Mexicana.

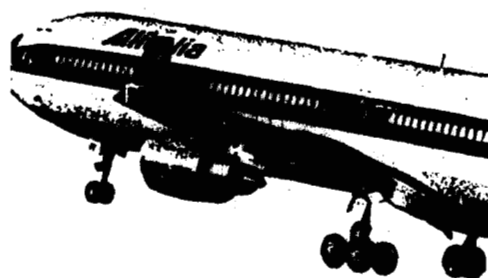
Puesto que no es un producto tangible, no hay envase, etiqueta, empaque ni embalaje, pero si el producto tiene que estar definido en cuanto a sus características y cobertura, así como en la presentación.

6) CONCLUSION

En este momento solamente quiero plantear la idea para que se analice como una posibilidad muy adecuada para resolver un problema que mexicana tiene, para ofrecerle al cliente el satisfactor de una necesidad y darnos la vanguardia y el liderazgo como Aerolínea preocupada por sus pasajeros; son muchas

las ventajas que se pudieran considerar, entre las cuales, la más importante es que se está pensando en el cliente como la clave de nuestro éxito, y al mismo tiempo se procura presentar una solución que simplifica la operación, y sobre todo, es rentable. Si no lo hace Mexicana, es muy probable que pueda hacerlo otra línea; si no lo hace ahora, estará desaprovechando una oportunidad de oro para colocarse a la vanguardia; ya lo hizo hace tiempo con los VUELOS TECOLOTE; ahora puede hacerlo con el proyecto TECOLOTE II.





An Alitalia combi is prepared for delivery along with MD-11s for other customers.

Alitalia combi certified, will join fleet soon

The first MD-11 combi, recently certified by the Federal Aviation Administration, is back in Long Beach, Calif., for final modification before joining the Alitalia fleet.

The MD-11 combi, a combination passenger and freighter, is the first aircraft to be certified under the new FAA regulation requiring a class C upper deck cargo compartment. It is the first manufacturer with systems that can detect smoke or fire inside the upper cargo compartment within 1 minute, prevent the spread of smoke to the passenger cabin, withstand heat of up to 1,700 degrees for up to 5 minutes, and extinguish any fire that has started, and

maintain a concentration of fire extinguishing agent in the compartment that will prevent any flare-ups for more than 3 hours in flight.

The detection system alerts the crew who are able to control the fire extinguishing system from the cockpit. Neither smoke nor extinguishing agent will enter the passenger compartment.

Douglas is the first aerospace company to test and prove a smoke-detection system that meets the FAA Type C extinguishing standards for a combi.

A unique characteristic of the combi is that it has the largest upper deck door in the transport aircraft industry.

The 160- by 102-inch door enables operators to convert part of the upper deck from a passenger configuration to a cargo area.

Tests performed during the certification process included cargo-loading systems tests, as well as a cold soak test performed in Anchorage, Alaska.

Additionally, the aircraft underwent fire-extinguishing tests and freight tests. The MD-11 team also completed 31 load cycles, including cargo loading, takeoff, landing, and unloading at four airports.

"The entire company should be very proud of this effort," said Lou Fernandez, Program Manager. ■

Air Aruba, North American Airlines are the newest twin-jet customers

Air Aruba has joined North American Airlines as Douglas' newest twin-jet customers.

Air Aruba has acquired two twin jets through Polaris Aircraft Leasing Corporation of San Francisco.

The airline, based in Aruba, Dutch Caribbean, received an MD-83 in March and will take delivery of an MD-88 this month. Both twin jets will be used on short- and medium-range routes in the Caribbean and South America, as well as on flights to Miami,

Florida, and Newark, New Jersey.

North American Airlines will take delivery of its first MD-80 in June when it begins service from New York.

The carrier, which operates contract feeder services for El Al Israel Airlines, Ltd., will provide a direct link between Los Angeles and Miami for Tel Aviv flights through the El Al gateway at JFK International Airport in New York.

The airline will acquire a new MD-83 under an arrangement with International Lease Finance Corporation. ■

FLIGHT PATH

We hope you have enjoyed reading this issue of FLIGHT PATH. We welcome your comments, which should be addressed to Editor, FLIGHT PATH, Communications, Mail Code 2-52, 3855 Lakewood Blvd., Long Beach, California 90846 USA. Send address changes to: McDonnell Douglas, P.O. Box 15799, Long Beach, CA, 90815-0799, USA. Include address label from your Flight Path envelope.

The material presented in this document is provided to acquaint you with the general characteristics of our products. It is not an offer and does not constitute a commitment, a warranty, or a representation.

MCDONNELL DOUGLAS
3855 Lakewood Boulevard, Long Beach, California 90846-0001, USA

CAPITULO 7

PIONEROS DEL CAMBIO: EL FRACASO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN MEXICANA DE AVIACION

1) INTRODUCCION:

En muchas ocasiones se ha enfatizado la necesidad de que en nuestro país se desarrolle una administración acorde con nuestra idiosincracia y con los requerimientos específicos de nuestra cultura y nuestras instituciones. Sin embargo, seguimos padeciendo la implantación acrítica de soluciones para problemas que no son nuestros y de modalidades ajenas a nuestro modo de ser y de actuar. Hay respuestas que adoptamos sin el más leve análisis; hay ideologías que permean nuestro modo de actuar y que se reflejan en nuestra vida cotidiana tanto a nivel político como empresarial.

en un principio se tiene que partir de la destrucción de mitos, pero desde luego, de ahí tienen que surgir las propuestas que permitan servir como señales de peligro en los caminos equivocados o insuficientes. Este estudio es el resultado del estudio de un caso en que se pretendió trasplantar los venerables conceptos de Capacitación y Desarrollo Organizacional a una empresa mexicana en fechas recientes y que por varias razones no ha rendido buenos frutos. Poner de relieve los errores, no con el afán de morbo, sino de advertencia, es el espíritu con que se ha emprendido la tarea de análisis.

Para realizar los objetivos trazados, hemos hecho un análisis conceptual de los aspectos que han guiado la realización del proyecto, tratando de insertarlo dentro de un contexto teórico en el cual se vienen desarrollando las actividades empresariales en nuestro país y bajo esa óptica que poco a poco ha venido imponiéndose. No se puede permanecer ajeno a los movimientos culturales de nuestro tiempo, en cierta forma lo que parece alejado como las profundas transformaciones de los bloques de naciones y la caída del mundo bipolar así como la creciente globalización de los mercados, no es sino la tendencia esencial que caracteriza y define con mayor propiedad al momento actual.

Pero no nos quedamos en el marco teórico general, ya que nuestra intención es realizar un análisis de la aplicación concreta de un programa específico en un momento dado y en una empresa en particular. De ahí podremos obtener algunas consecuencias y relaciones dignos de tomarse en consideración al emprender programas de ese tipo en otras empresas.

2) LAS CARACTERISTICAS DE NUESTRO TIEMPO:

Nuestra época se caracteriza por dos hechos relevantes que han impactado profundamente las relaciones internacionales, la economía mundial y nacional, y en gran parte han determinado el sentido de la lucha política en el seno de las naciones. Uno es la caída del socialismo real que durante mucho tiempo fue visto por algunos como encarnación y síntesis de las ideologías colectivistas y que para otros no fue más que una caricatura de las aspiraciones de solidaridad universal. El otro es el ascenso del neoliberalismo que muy pronto propaló su triunfo, pero que no ha sido capaz de solucionar las inquietantes contradicciones que se han producido en su interior.

La caída del muro de Berlín, con toda su dramática sed de venganza, simboliza la fuerza almacenada durante años, y es el escape a la presión que ya se había acumulado y que no tardaba en explotar violentamente.

Las luchas callejeras en Los Angeles California y en otras ciudades de los Estados Unidos, los motines, incendios y saqueos que realizaron las minorías negras y latinas, pronto pusieron el dedo en la llaga del sistema capitalista y a gritos manifestaron también la incapacidad de los planteamientos individualistas para satisfacer las necesidades de la población.

De estos acontecimientos una cosa está muy clara, y es que tras la borrachera del triunfo neoliberal anunciado con bombo y platillo después de la Guerra del Golfo Pérsico y que auguraba una época milenaria de prosperidad, muy pronto nos hemos dado cuenta de que las profundas contradicciones subsisten, y es ésta, una época de replanteamiento de los grandes problemas que han aquejado a la humanidad y que se manifiestan en todos los planos de la vida humana, desde la concepción filosófica de la existencia hasta el sentido del cotidiano accionar de la vida de los hombres.

A pesar de que estos son eventos que podíamos denominar como macroacontecimientos; lo cierto es que condicionan de tal manera el resto de las actividades que ya no es posible escapar de su poderosa influencia. Los acontecimientos más nimios de la vida y la forma en que el Ser Humano adquiere su sustento se encuentran por ellos profundamente impactados y reclaman un urgente replanteamiento y redefinición.

3) IMPORTACION, INTERPRETACION Y REALIZACION DE LOS CONCEPTOS

En México se propuso una salida: El Liberalismo Social. Síntesis de los contrarios; conceptos antagónicos hermanados por la actividad política y que, sin embargo, en la práctica son imposibles de realizar. En el plano del discurso es fácil pronunciarlos; pero en la vida cotidiana alguno de los dos conceptos se tiene que privilegiar. O se enfatiza lo liberal, el individuo como soberano y sentido de la actividad privada y pública y el Estado se consagra a vigilar que se realice el anhelo de libertad, o se hace hincapié en el aspecto social, y entonces es la colectividad la que dota de significado y sentido a la lucha humana.

Desde las cúpulas del poder político se saludó como innovador y funcional este concepto en el que lo social se reduce a los programas de solidaridad que más son una limosna que una forma de organización social. Sirve para restar fuerza a las protestas que pudieran surgir ante la actual política de grandes privatizaciones que claramente se inclina a promover la acción de los particulares. En el fondo, sigue estando presente el gran problema de la congruencia; el divorcio entre la acción y el discurso, las aspiraciones y deseos humanos y la forma en que ellos se realizan y concretan. Lo social se convierte en "pan y circo", en un mendrugo que se arroja para sólo mitigar por un momento el hambre de equidad.

La organización política y social tiene por objeto garantizar la sobrevivencia armónica de los grupos sociales que de ella participan. Satisfacer las necesidades humanas más apremiantes tales como alimentación, salud, vivienda, seguridad, educación y esparcimiento, son algunas de las actividades a las que el Estado dice dedicarse. El Estado, sin embargo, es un concepto abstracto que se materializa en quienes son sus ojos, sus manos, su cerebro, su corazón... es decir, en los funcionarios públicos y de una manera más general en la burocracia. Entiendo por burocracia no sólo a su deformación peyorativa de individuos sin iniciativa y corruptos, navegando en un mar de tinta y reglamentos, sino, además de esto, al aparato estatal concreto con todas sus estructuras y manifestaciones que ya se ha hecho indispensable en la vida moderna.

Para proporcionar el sustento de los súbditos, en los actuales tiempos que corren, y en nuestro país, las condiciones presentes incluyen, entre otras formas, a las organizaciones denominadas empresas, cuya finalidad es realizar una actividad de tipo productivo que garantiza, aseguran, beneficio para todos. Desde hace tiempo se descubrió que un individuo sólo, no puede hacer gran cosa y que el progreso de la humanidad se ha incrementado cuando a los descubrimientos científicos individuales, se les ha buscado la aplicación técnica, y ésta, sólo ha podido realizarse en grupo. El resultado de la acción de grupo es mayor que la suma de los esfuerzos individuales. Individuo y colectividad se necesitan y ahí es donde surgen las contradicciones.

4) CONTRADICCIONES EN LAS EMPRESAS:

Las contradicciones señaladas a nivel internacional, a nivel del país entero y a nivel de las organizaciones también suceden, de manera por lo demás persistente, en ese tipo especial de organizaciones denominadas empresas. El discurso tiene un sentido y las acciones otras. La dicotomía entre pensamiento y acción se manifiesta en toda su brutalidad en esa forma de obtener el sustento a través de la venta de la fuerza de trabajo que se concretiza en las relaciones laborales en las empresas; en última instancia, son relaciones económicas y de poder. La congruencia tiene su necesidad y la incongruencia es su realización. En cierto modo, hay una analogía entre la organización estatal y la organización empresarial; ambos se presentan como garantes del bien común, como vigilantes del interés, en uno universal, en otro de los que en la empresa participan.

Ambos tienen un conjunto de funcionarios. Denominados ejecutivos en las empresas, encargados de realizar los fines de la organización. En los dos casos el concepto burocracia puede ser aplicado con toda legitimidad. En muchos estudios se ha investigado a la burocracia estatal, en pocos, sin embargo se ha tratado de esclarecer el papel de la burocracia empresarial, a pesar de que es un fenómeno recurrente ya manifestado por Adam Smith y que recibió su expresión más clara con Taylor al proponer la división tajante entre el trabajo material y el intelectual.

Las necesidades de los individuos, abren las posibilidad de que, a través de su satisfacción pueda emprenderse una acción que genere interés para quien, teniendo los medios, se aventura a su realización. Iniciar la actividad requiere una previa acumulación de recursos, conocimientos y técnicas. Requiere, también del concurso de voluntades y necesidades que se conjuntan para establecer los intercambios de satisfactores para acallar esas necesidades. No es el propósito de este estudio tratar la forma en que se llevó a cabo esta acumulación. Ya Marx lo estudió al analizar la acumulación originaria. Cada empresa tiene su propia historia.

El objeto de nuestro estudio, no es hacer una crítica de la génesis de la empresa, ni de los medios por los cuales llegó a ser tal, sino que pretendemos, más bien, señalar algunas modalidades de las contradicciones que en ellas se presentan. Para ello, consideramos a la organización empresarial como algo ya establecido dentro de nuestra actual forma de estructura social. Es algo dado, y como tal la analizamos, no en su conjunto, sino en una concreción. En una empresa en particular ubicada en un lugar, y en una determinada época de su vida.

5) MEXICANA DE AVIACION Y LA NECESIDAD DE CAMBIO.

Mexicana de Aviación en los últimos tres años, después de largo tiempo de estabilidad entró, como resultado de la política neoliberal, a la lucha más directa por la sobrevivencia. Se produjeron en ella tres relevos en las cúpulas directivas en menos de tres años y al mismo tiempo trataron de buscar los elementos para lograr un cambio armónico con el fin de adecuarse a las necesidades cambiantes del mercado y el entorno, con la esperanza de que no se produjeran resultados adversos en su seno. Algunos de los directivos pensaron que la capacitación era la solución y los programas de Desarrollo Organizacional la respuesta a los interrogantes de ese momento.

Es cierto, de un sólo caso no podemos obtener conclusiones generales. El método inductivo que parte de observaciones individuales sólo permite la generalización cuando se observa una regularidad constante e invariable después de pruebas y verificaciones, sin embargo, un sólo caso es suficiente para invalidar una afirmación que pretende ser universal. En este contexto nos colocamos y sólo pretendemos develar el velo que consagra a la capacitación como la panacea universal o como la lámpara de Aladino, porque hablar de la capacitación en abstracto, tal parece que es mencionar la palabra mágica o el bálsamo milagroso, remedios de todos los males. Tampoco el Desarrollo Organizacional pueden implantarse sin un análisis y diagnóstico que resulte de la minuciosa observación. El método debe partir de la realidad, no de la mente y los deseos de los dirigentes. No es la enfermedad la que se adecúa a la medicina, sino la medicina la que debe ser acorde a la enfermedad.

Se aduce que la capacitación, en la mayoría de los casos tiene resultados que comprueban fehacientemente la productividad; no es esa mayoría de los casos la que nos interesa, sino más bien las condiciones en que se propicia que se den los resultados no esperados y disfuncionales, es más, cuando los efectos no sólo no son positivos, sino contrarios a los esperados. Analizar a una empresa, puede darnos luz sobre el particular.

6) ANTECEDENTES HISTORICOS.

En la década de los setentas, Mexicana de Aviación fue una empresa modelo en todos los aspectos. Durante esos años su capacidad productiva se triplicó al crecer de 17 a 54 aviones, y de dos mil quinientos empleados a casi ocho mil. Cada año reportaba ganancias y aunque la distribución a los empleados era exigua, la solidez de la empresa y el ambiente propicio en el trabajo, hacía que los empleados realmente se sintieran identificados con la empresa y a su "engrandecimiento" consagraban sus esfuerzos.

Durante los dos primeros años de la década de los ochentas, la situación económica del país ya no fue tan propicia, y el gobierno decretó una serie de devaluaciones que afectaron profundamente a la capacidad de pago de la empresa cuyos pasivos básicamente estaban expresados en dólares por la reciente compra de aviones. Los préstamos habían sido contratados a plazos de entre diez y quince años. Las devaluaciones trajeron como consecuencia que Mexicana, por sí misma, fuera incapaz de liquidar sus deudas, y fue entonces cuando el mayor inversionista

privado decidió vender sus acciones al gobierno. Con ello, el Estado adquirió la mayoría de los títulos de propiedad y comenzó a ejercer su dominio en las decisiones de la Empresa.

La crisis económica se hizo sentir, con toda su crudeza a partir de 1982 y desde ese año hasta 1989 los recortes presupuestales afectaron en gran medida el desarrollo de la empresa. Las inversiones en gastos capitalizables y mantenimiento fueron estrictamente las indispensables para medio subsistir. Ya no se compraron más aviones, ni equipo de tierra, y el número de trabajadores se duplicó al llegar casi a quince mil. Cuando la empresa se reprivatizó, en 1989, el equipo de apoyo estaba en ruinas y las instalaciones casi, materialmente se estaban cayendo. Tal parece que los empresarios privados que adquirieron a la empresa esperaron que fuera una rozagante liebre y sin embargo, les salió un gato enclenque.

A pesar de todo se trató de enfrentar la tarea, tal vez innecesaria, de lograr el milagro de cambiar la mentalidad que orillaba a actitudes negativas, a la falta de sentido en el incremento de conocimientos, y a la ausencia total de interés por mejorar las habilidades en el desempeño de las funciones. Se pensó sólo en una cosa: capacitar al personal conservando todo lo demás como estaba sin prestar el debido interés a algunos aspectos que realmente eran relevantes. Se emprendió un programa de capacitación y Desarrollo Organizacional que en otros lados había ya probado su efectividad.

La nueva administración que inició sus funciones a partir de agosto de 1989, pronto comenzó a deshacerse de gran parte del personal de la empresa para poner en puestos trascendentes a gente ligada con el grupo administrativo, no importaba si sabían o no de aviación. Se creó la idea de que todos los empleados, por el simple hecho de ya estar en la empresa eran incompetentes e irresponsables, y en muchos casos algunos altos directivos fueron acusados de corrupción y enriquecimiento inexplicable. Los mandos medios fueron los más afectados; las personas que habían acumulado ya más de diez años en la empresa y que se habían preparado para un desarrollo posterior, se vieron, de pronto, limitados en sus aspiraciones. Cualquier persona que viniera del exterior, por este simple hecho, era superior en cuanto a capacidad administrativa y sentido de responsabilidad y por ello se consideraba que estaba más motivado y podía hacer las cosas mejor que cualquiera de los que ya estaban.

Con todo, se esperaba que por medio de exhortaciones la actitud de los empleados de base y mandos medios se modificara; se vivía una situación de incertidumbre no exenta de arbitrariedad y terrorismo. Durante varios años, los aumentos de sueldo se habían

venido rezagando con relación a los incrementos otorgados por otras líneas aéreas. La moral estaba por los sueldos y en ese mismo nivel estaba el grado de identificación del empleado con su empresa ya que siempre comparaba sus ingresos con el resto de las líneas aéreas, y de esa comparación se percibía que se percibía que su trabajo estaba excesivamente subvaluado.

La capacitación tiene por objeto incrementar las habilidades, aumentar los conocimientos o modificar las actitudes. El problema en Mexicana no era de falta de habilidades ni conocimientos por parte del personal, sino más bien era el resultado de una serie de actitudes de la nueva burocracia que despertó muchas expectativas, y a la hora de cumplirlas se quedó en el plano del discurso.

Se trató de imponer un programa de Desarrollo Organizacional en el que los mismos directivos no se pusieron de acuerdo y en la implementación afloraron las diferencias entre los directores y el afán de protagonismo. Todos los directores tenían la solución a los problemas de la empresa, y cada uno quería que su visión prevaleciera.

7) EL PROGRAMA PIONEROS DEL CAMBIO:

En ese ambiente inició el programa "Pioneros del cambio", cuyo objetivo era reclutar y seleccionar un grupo de personas de entre el personal en activo de la empresa para integrarlos al programa "pioneros del cambio" y formarlos como instructores internos para impartir los programas institucionales a todos los niveles de la organización.

El grupo iba a estar constituido, se decía, por los precursores de un movimiento que impulsara un cambio trascendental en Mexicana de Aviación, a través de los programas institucionales diseñados por la gerencia de Capacitación y Desarrollo.

Se pretendía crear un equipo con recursos internos que propiciara apertura y la adquisición de un mayor compromiso de quienes forman parte de Mexicana de Aviación fomentando así el desarrollo personal y profesional, participando integralmente en la operación cambio, cuyo objetivo es ser de primera.

Los "pioneros" deberían de tener una serie de características como las siguientes: estar comprometidos con el cambio para ser de primera; tener espíritu de servicio; estar orientados a la gente; ser altamente positivos y entusiastas; tener gusto por el

trabajo en equipo; poseer el orgullo de hacer bien las cosas y amar su trabajo y realizarlo con pasión.

Se ofrecía a los participantes oportunidad de desarrollo personal y profesional; la formación como instructores internos; el desarrollo de habilidades en el manejo de grupos; la facilidad de hablar en público; el desarrollo del liderazgo situacional; el mejoramiento de las relaciones humanas e interpersonales; la oportunidad de pertenecer a la primera generación de pioneros del cambio, y la posibilidad de ser parte integral y activa de la operación cambio en Mexicana de Aviación.

Entre los beneficios del programa "Pioneros del Cambio" para la organización, se mencionaban los siguientes: La creación de nuevas plazas resultaba innecesaria, así como la contratación en planta de nuevo personal ya que su costo se encontraba presupuestado en la partida de sueldos de cada área, por lo que no representaba erogación adicional por este concepto; representaba un ahorro considerable con respecto a la contratación de instructores externos; una vez concluida la impartición de los programas institucionales, se reincorporarían a su trabajo usual por lo que se seguía contando con el instructor y con el trabajador; esta reincorporación a su trabajo, crearía el efecto multiplicador esencial para dinamizar las acciones de desarrollo personal y profesional del recurso humano en Mexicana de Aviación.

El programa de trabajo de los "pioneros del cambio" consistía en la impartición de programas institucionales, formación de instructores, desarrollo de la actitud en el servicio, desarrollo para supervisores; desarrollo de relaciones laborales; administración por objetivos; desarrollo de relaciones humanas y superación personal; estilo eficaz de dirección basado en el liderazgo situacional; desarrollo profesional y crecimiento para secretarías; productividad a través del trabajo en equipo y efectividad en la organización.

En resumen, se decía que era una oportunidad de desarrollo personal y profesional, mediante un cambio temporal de actividad, a través de la separación temporal de su trabajo por un periodo de diez meses, sin cambio de categoría ni modificación salarial por efecto de la comisión, sin remuneración ni bonificación adicional. A su término, se reingresaría a las actividades normales después de recibir diploma acreditando su formación como instructor interno y "pionero del cambio".

B) RESULTADOS DEL PROGRAMA:

El programa despertó grandes expectativas entre el personal. Se recibieron aproximadamente Setecientas solicitudes de ingreso de las cuales, después de un proceso de selección sólo quedaron 25. Fue un triunfo poder integrar a cada uno de ellos porque las áreas no querían prescindir de su personal por un periodo tan largo ya que consideraban que había otras prioridades.

La etapa de formación, de tres meses, se llevó a cabo con grandes contratiempos e incertidumbres. Hubo cambio del Gerente y promotor del proyecto y en todo momento faltó el decidido apoyo y convencimiento de las bondades del programa. Se sabía que era necesario un cambio, se tenía la percepción de que no podía postergarse, y sin embargo entre los mismo directores no había consenso. Uno de ellos, prohibió terminantemente que personal de su dirección participara en los cursos. Era la dirección con mayor número de empleados. La Dirección General no impuso su liderazgo y al parecer no estaba convencida de las bondades del programa. Muchas personas externas trataron de imponer sus puntos de vista, y finalmente el programa se ha venido desarrollando ya sin grandes pretensiones como cursos programados a los que siempre se dice que se invite a los ejecutivos de mayor jerarquía ya que es lo que hace falta.

Hay un conflicto entre lo que son las funciones de línea y staff puesto que los ejecutivos de línea no están convencidos de la necesidad de la capacitación mientras que en la Gerencia de Desarrollo se plantea, por sí sólo como la solución de todos los problemas de la empresa. Si la empresa cambia, es por efectos de la capacitación, si no lo hace es por el fracaso de ella.

El neoliberalismo es heredero de la ética protestante; aquella que sostiene que el éxito mundano es señal de la preferencia divina. En el fondo, un determinismo lo caracteriza. Al esfuerzo le sigue, como consecuencia inevitable el éxito, e inconscientemente, la afirmación de que cuando no hay éxito el esfuerzo no es el adecuado o está mal orientado, también toma carta de legitimidad. No se consideran otras circunstancias, a veces más decisivas en los resultados finales. Se difunde la idea de que el individuo, tan sólo proponiéndoselo con la fuerza necesaria será capaz de alcanzar los objetivos más difíciles. Es cierto, a la habilidad hay que añadir la motivación, el deseo de realizar las cosas, pero hay un tercer factor que se debe de tomar en cuenta y que no pocas veces es el más decisivo: es el conjunto de recursos técnicos, materiales, humanos y

estructurales así como la serie de requisitos que deben de cumplirse para establecer el proceso.

En el programa "Pioneros del Cambio" había una gran motivación entre los participantes; se habían dado cuenta de que era necesario un cambio tanto a nivel personal como desde el punto de vista de la empresa. Sin embargo, hubo errores de implementación y no se analizaron suficientemente las circunstancias. La planeación fue insuficiente y el análisis de las barreras y ayudas no se tuvo en cuenta. Daba la impresión de que se tenía una solución no se sabía para qué problema.

En realidad, lo que hacía falta era un programa de Desarrollo Organizacional que contemplara a la organización total, considerando las interacciones de las diferentes secciones de la organización y la forma en que se afectaban entre sí. Había que considerar tanto las relaciones de trabajo como las personales, y asimismo, tomar en cuenta tanto la estructura y los procesos, como las actitudes.

Se utilizaron agentes de cambio, pero fueron concebidos como profetas desarmados; se les abrió un horizonte interminable de desarrollo personal, y sin embargo, la estructura fue incapaz de abrirles el espacio. Desarrollo no fue sinónimo de capacitación y los que fueron en pos de una promesa de engrandecimiento de la institución y de ellos mismos, actualmente se encuentran en la posición de los discípulos del profeta Zarathustra que le reclaman el hecho de que les haya abierto los ojos a la realidad.

En el proceso de implementación del proceso de Desarrollo organizacional, se omitió la elaboración de un minucioso diagnóstico inicial realizado por la alta gerencia; tal parece que la palabra Desarrollo organizacional les sonó bonito y permitieron que se iniciara el programa sin analizar suficientemente las implicaciones ni las consecuencias.

No se hicieron encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas actuales; era innegable que había un problema, pero ¿cuál era éste y quién lo había propiciado? ¿La medicina que se estaba proponiendo era la apropiada para la enfermedad? ¿Había tal enfermedad, o a fuerza de señalarlo el enfermo -en este caso Mexicana de Aviación- caería en la hipocondría?

En realidad, la enfermedad que había que curar no estaba en el personal de mandos medios para abajo, sino en la alta gerencia que ya no se adecuaba a los tiempos. La mayoría de ellos tenían ya más de cuarenta años en la Empresa, y todos habían ido escalando los puestos poco a poco, como resultado de la experiencia y de la suerte. Focos tuvieron el buen tino de

seguirse preparando. La aviación, como toda la industria mexicana estuvo excesivamente protegida, y creció casi por inercia. Hacia 1982 se comenzaron a sentar las bases para que la ideología neoliberal prevaleciera. A principios de 1988 se desreguló el espacio aéreo permitiendo la competencia en rutas y tarifas. Los tiempos cambiaron.

A partir de 1989 era necesario saber cómo hacer las cosas bien; era indispensable ser efectivos. Ya el autodidactismo no era funcional. Por ello se cambió la gerontocracia que durante mucho tiempo había dirigido los destinos de la empresa. La nueva directiva, sin embargo, debió buscar el apoyo de las generaciones intermedias, las que estaban entre los 30 y 40 años de edad, tenían un mínimo de diez años de antigüedad y habían ya buscado una profesionalización. Al hacer el "diagnóstico", sin embargo, no se dieron cuenta de que no todos eran autodidactas y que en muchos casos los que tenían deseos de superarse y seguirse preparando eran vistos como amenaza por los directivos de ese tiempo.

Por supuesto que no hubo una confrontación y análisis de los datos recabados; por ello no se establecieron prioridades. Se hizo una planeación de la acción y se desarrolló un programa, pero faltaron muchos elementos de análisis de la realidad; más parecía un programa surgido de la mente de alguien que tenía el firme propósito de implantarlo a toda costa que el remedio para una enfermedad real. Por supuesto la fase de interacción grupal no se ha llevado a cabo, y en lo que terminan muchas veces las sesiones de capacitación es en un concierto de quejas y acusaciones que se puede tomar como descarga de tensiones, sin embargo no es la realización de un programa de Desarrollo organizacional aunque en la idea inicial así pretendió plantearse.

9) CONCLUSIONES.

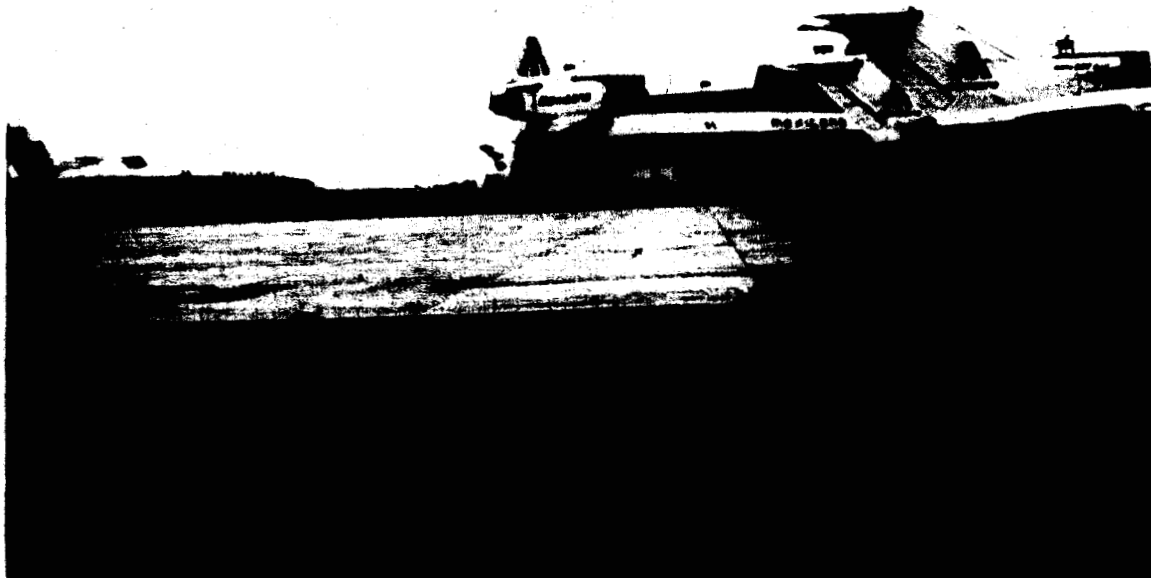
Los países, las empresas y los seres humanos no pueden sustraerse a los grandes problemas de su tiempo. En gran medida, la visión que prevalece de los acontecimientos está en el fondo de la actividad. Los grandes conceptos y tendencias no pueden permanecer ajenos, sin embargo, la adopción acrítica y fatalista solamente agudiza las contradicciones ya de por sí profundas en el Ser Humano.

Las empresas tienen ciertas analogías con el Estado en cuanto a su estructura y a la forma en que se configura la lucha por el poder en el seno de las mismas. También tienen una burocracia que

es la encargada de llevar a cabo los objetivos para los cuales fueron creadas. Cuando las circunstancias cambian y se modifica el entorno y estos cambios coinciden con modificaciones en la jerarquía, se procura emprender programas de desarrollo de la organización y de los individuos, de tal manera que no se produzca un choque cultural.

Este cambio tiene sus reglas y no se puede adoptar así como se ha hecho en otros lados, sin un previo análisis de las peculiaridades de la empresa analizada. Sólomente después de un minucioso estudio se puede establecer un plan de desarrollo y capacitación, pero este no puede ser sólomente auspiciado por unos y rechazado por otros. Para que tenga buenos resultados es necesario que la Dirección en pleno lo apoye, si no estará condenado al fracaso y los recursos y esfuerzos serán lamentablemente desperdiciados. La adopción de una ideología neoliberal puede llevar al fracaso y a la frustración al no considerar que la falta de éxito puede ser el resultado de la mala implementación en los programas de la falta de un diagnóstico acertado, de la carencia de recursos o simplemente de la ausencia de un ambiente propicio por las luchas intestinas que se producen en la cúpula directiva.

Hay que saber que tanto el éxito como el fracaso tienen su dimensión; saber aquilatarlos nos colocará en posibilidad de valorar las acciones necesarias para dirigir programas de cambio con la suficiente eficacia como para transformar las actitudes negativas en acciones tendientes a lograr el crecimiento del Ser Humano contribuyendo así a su desarrollo personal.



10) BIBLIOGRAFIA:

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas, 4a ed. México, 1990.

Davis, Keith. El comportamiento Humano en el trabajo. Mc. Graw Hill, México, 1983.

Werther William y Davis Keith. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 2aed., México, 1985.

Stoner James y Wankel Charles. Administración. PHH, 3aed. México, 1989.

Hodgetts, Richard y Atman Steven. Comportamiento en las organizaciones. Mc Graw Hill, 1a ed. México, 1981.

Marx, Karl. El Capital. Siglo XXI, México, 1980 TI.,

Nash, Michael. Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. Norma, Bogotá 1988.

Kopelman, Richard. Administración de la productividad en las organizaciones. Mc Graw Hill, México, 1986.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México, 1988.

CAPITULO 8

EL PESO PROMEDIO DE LOS PASAJEROS: UNA APLICACION DE LA ESTADISTICA

1) INTRODUCCION:

Para elaborar el manifiesto de carga y balance de los vuelos, es indispensable tomar en cuenta el peso de cada uno de los pasajeros. Antiguamente se pesaba a cada pasajero individual y finalmente la suma del peso de todos ellos era la que se tomaba en cuenta. Actualmente se trabaja con pesos promedio. El considerado para los adultos, y para efectos del manifiesto de carga, un adulto se considera a cualquier persona que haya pagado la tarifa de adulto. Ello es así, porque la información que se transmite al departamento de operaciones se elabora en base a los cupones de vuelo.

Para clasificar a los pasajeros se considera la tarifa que hayan pagado. Puede ser que algún adulto haya pagado la tarifa de medio boleto, pero si no es detectado a la hora de documentarse en el

mostrador, el peso que se considera, es el de medio boleto. Debe pagar la tarifa de adulto toda persona que haya cumplido ya los doce años de edad. El peso promedio que se consideraba era de 70 Kgs por persona.

Los pasajeros considerados como medios son los que tienen entre dos y doce años y el peso promedio que se considera para ellos es de 30 Kgs. Para los menores de dos años, los llamados infantes, se consideran 10 kgs de peso por cada uno. El peso de los pasajeros es muy importante puesto que considerar un peso más alto del adecuado, reduce el espacio para carga de paga y por ello se ven disminuidos los ingresos. Considerar un peso promedio menor al adecuado, puede traer por consecuencia que se sobrecargue el avión y tener, por consecuencia problemas de seguridad y riesgos para la vida de los pasajeros y tripulantes. Tener un peso adecuado, significa obtener una utilidad máxima y garantizar la óptima seguridad.

En noviembre de 1991, el vuelo 802, con destino a Chicago, tuvo problemas en el despegue y estuvo a punto de sufrir un accidente. Ello provocó inquietudes entre los pilotos y entre algunos ejecutivos de la Empresa. Como consecuencia de este incidente, se realizó una revisión de los supuestos operacionales. Un aumento de 5 Kgs. en el promedio de peso, reduce en 755 kgs. la carga que podría utilizarse. Esta cifra podría ser un 20% aproximado de la capacidad de carga de los vuelos y por ello una disminución en ese mismo porcentaje en los ingresos por carga. En caso de que el porcentaje tomado en cuenta para la elaboración del manifiesto de carga y balance estuviera 5kgs abajo por pasajero, el sobre peso para el avión sería de 755 kgs, y en algunos casos este sobre peso, debido a las condiciones atmosféricas y a las condiciones de operación del vuelo, podría ser demasiado riesgoso. Mexicana opera algunos vuelos que son demasiado críticos por el alto volumen de equipaje de mano que transportan los pasajeros: tales podrían ser los vuelos a San Juan Puerto Rico, Guatemala, San José Costa Rica, Los Angeles, Nueva York, etc.

La situación de emergencia despertada por el vuelo 802 mencionado, provocó la inquietud, pero no se llegó a ningún estudio serio, a lo más que el Sindicato de Pilotos llegó fue a proporcionar estudios realizados en Inglaterra, Grecia, Alemania, Austria y Australia, en los que se había determinado estadísticamente el peso de los pasajeros. De los diferentes estudios se podía ver que los promedios del peso de los pasajeros estaban sujetos a variaciones por la nacionalidad, la época del año, el origen y destino del vuelo, el horario, etc. Por ello se imponía la necesidad de que se llevara a cabo un estudio específico para Mexicana teniendo en cuenta sus rutas, y las

diferentes épocas del año, puesto que es muy notorio que en los periodos invernales, los pasajeros llevan ropa más gruesa, incluyendo abrigos que si elevan el promedio de peso de los pasajeros.

Para efectuar el estudio se propuso realizar dos muestras ponderadas de 10,000 pasajeros, de los cuales se llevó a cabo una en el periodo invernal y la otra en verano.

En la siguiente tabla, se muestra el número de salidas de vuelos de las diferentes estaciones en un periodo de un mes. En vista de que la disponibilidad de asientos está relacionada con el volumen de vuelos ofrecidos, se toman estos datos para determinar el número de pasajeros que se deben tomar como muestra en cada una de las estaciones. En el caso de Acapulco, por ejemplo, se tienen 182 vuelos saliendo de la estación. La población total de asientos ofrecidos al mes es de 28210, y el porcentaje de las salidas totales de Mexicana de Aviación, que es de 7560 vuelos al mes, es de 2.41%. Por ello, en una muestra ponderada como la que nos ocupa, seleccionamos el 2,41% de los pasajeros muestreados en la estación de Acapulco. De los 10000 considerados para la muestra el 2.41% son 241 pasajeros.

En la misma forma se procedió para las diversas estaciones, con ello pretendemos lograr que la muestra sea representativa y siga la proporción de la muestra total de los asientos ofrecidos por Mexicana en un mes de calendario. En la tabla se muestra, en la primera columna, la estación de origen. En la segunda, el número de salidas de la estación durante un mes. En la tercera la contribución porcentual al total de asientos ofrecidos por Mexicana en un mes, y en la cuarta y última, el número de pasajeros considerados para seguir la proporción de la población.

ESTACION	SALIDAS/MES	PORCENTAJE	FAX MUESTREADOS
ACAPULCO	187	0.0240741	241
HUATULCO	37	0.0048942	49
PALTIMOR	17	0.0022487	22
C. CARMEN	18	0.0023810	24
COZUMEL	90	0.0129630	130
CANCUN	412	0.0544974	545
CHICAGO	150	0.0198413	198
C. JUAREZ	17	0.0022487	22
DALAS	170	0.0158730	159
DENVER	30	0.0039683	40
GUADALAJARA	1054	0.1394180	1394
GUATEMALA	89	0.0117725	118
HAYANA	12	0.0015873	16
HERMOSILLO	51	0.0067460	67
LA PAZ	25	0.0033069	33
LOS ANGELES	395	0.0522487	522
ORLANDO	13	0.0017196	17
MAZATLAN	268	0.0354497	354
MERIDA	151	0.0199735	200
MEXICALI	30	0.0039683	40
MEXICO	2095	0.2771164	2771
MIAMI	118	0.0156085	156
MINATITLAN	62	0.0082011	82
MONTERREY	306	0.0404762	405
NUEVO LAREDO	29	0.0038360	38
NUEVA YORK	30	0.0039683	40
OAXACA	90	0.0119048	119
FILADELFIA	27	0.0035714	36
P. VALLARTA	399	0.0527778	528
P. ESCONDIDO	17	0.0022487	22
SAN ANTONIO	60	0.0079365	79
S. LUIS P.	33	0.0043651	44
SEATTLE	30	0.0039683	40
S. FRANCISCO	120	0.0158730	159
S. JOSE C. R.	30	0.0039683	40
S. JOSE CAL	30	0.0039683	40
S. JOSE DEL C.	168	0.0222222	222
S. JUAN P. R.	13	0.0017196	17
TAMPICO	90	0.0119048	119
TAMPA	17	0.0022487	22
TIJUANA	129	0.0170635	171
TUXTLA G.	39	0.0051587	52
VERACRUZ	90	0.0119048	119
V. HERMOSA	59	0.0078042	78
ZACATECAS	124	0.0164021	164
ZIHUATANEJO	126	0.0166667	167
MANZANILLO	60	0.0079365	79
TOTAL DE VLOS MENSUALES	7560	1.0000000	

Como puede verse, el porcentaje de pasajeros considerados en la Ciudad de México es de 27.71%, mientras que Guadalajara el 13.94%. Son las estaciones con mayor movimiento, posteriormente le siguen Los Angeles y Cancún. De acuerdo con el sistema adoptado, tenemos la garantía de que la muestra será representativa.

Para simplificar el análisis de los datos, agrupamos, una vez determinado el rango ($124-40=84$), los diferentes intervalos de clase. Para reducir la posibilidad de confusión, consideramos kgs enteros, sin fracciones, y por convenio, menos de 500 grs se redondeaba hacia la unidad inmediata inferior, mientras que más de 500 gramos pasaba a la unidad cerrada superior. La clasificación de los resultados se muestran en la siguiente tabla, donde :

- X_i = Peso del pasajero muestreado integrado a su clase.
- F_i = Número de observaciones detectadas dentro de la clase considerada.
- F_r = Porcentaje de observaciones de cada clase con relación al total.
- F_{ac} = Porcentaje acumulativo de las observaciones.
- $X_i F_i$ = Punto medio de la clase (Ej: $(40+44)/2$) multiplicado por el número de observaciones detectadas dentro de la clase.
- $X_i - \bar{X}$ = Diferencia entre el punto medio de clase y la media de la muestra.
- $(X_i - \bar{X})^2$ = La diferencia entre el punto medio de clase y la media de la muestra elevada al cuadrado.
- $(X_i - \bar{X})^2 F_i$ = La diferencia entre el punto medio de clase y la media de la muestra elevada al cuadrado y multiplicada por el número de observaciones detectadas.

Los datos observados, y las operaciones indicadas son los siguientes:

X_i	F_i	(FM) $X_i F_i$	$X_i - \bar{X}$	$(X_i - \bar{X})^2$	$(X_i - \bar{X})^2 F_i$
40-45	95	4038	-35.386	1252.17	118956.05
45-50	230	10925	-30.386	923.31	212361.07
50-55	303	15908	-25.386	644.45	195268.05
55-60	445	25588	-20.386	415.59	184937.10
60-65	570	35625	-15.386	236.73	134935.53
65-70	919	62033	-10.386	107.87	99131.61
70-75	1469	107953	-5.386	29.01	43194.40
75-80	2015	156163	-0.386	0.15	300.23
80-85	1356	111870	4.614	21.29	28867.88
85-90	905	79188	9.614	92.43	83648.24
90-95	560	51800	14.614	213.57	119598.64
95-100	330	32175	19.614	384.71	126953.97
100-105	275	28188	24.614	605.85	166608.47
105-110	190	20425	29.614	876.99	166627.91
110-115	150	16875	34.614	1198.13	179719.35
115-120	94	11045	39.614	1569.27	147511.29
120-125	74	9065	44.614	1990.41	147290.27
		778860			2155910.04

$$\bar{X} = 77.886$$

$$\text{MEDIA} = 77.886$$

$$\text{VARIANZA} = 215.591004$$

$$\text{DESVIACION ESTANDARD} = 14.68$$

$$\text{MEDIANA} = 78.57$$

$$\text{MODA} = 79.72$$

$$\text{RANGO} = 85$$

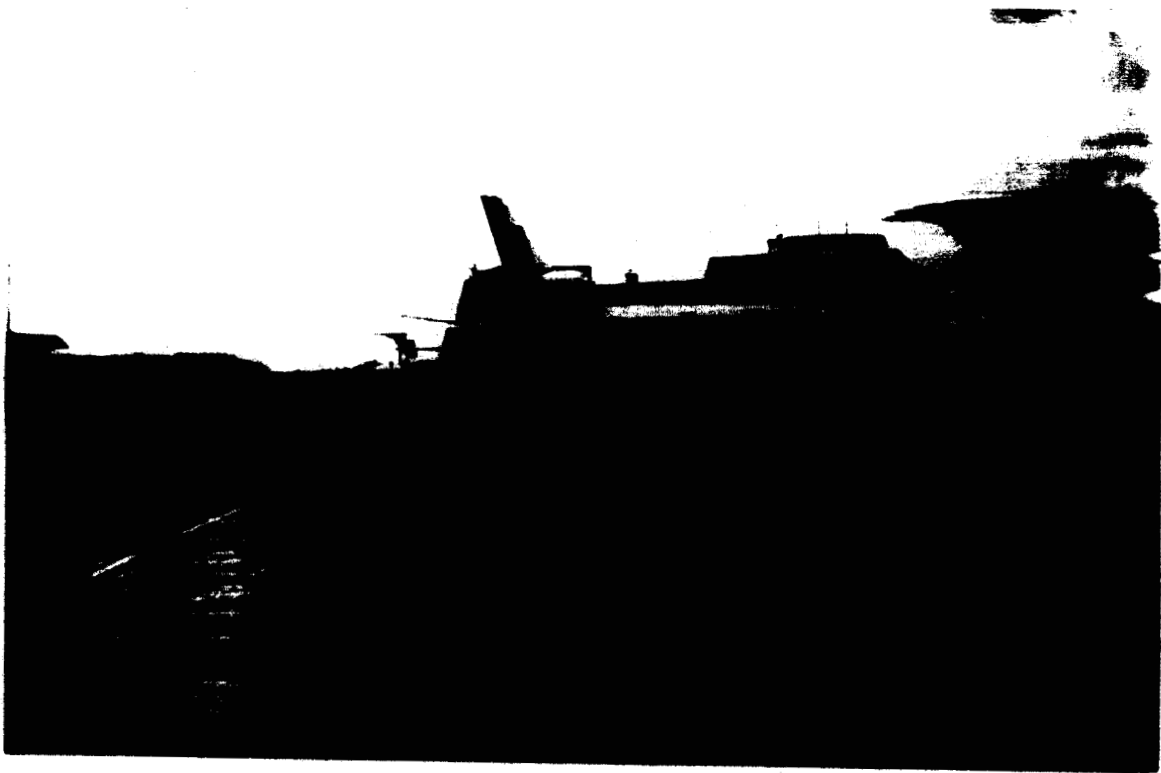
$$\text{COEFICIENTE DE VARIACION} = 0.188 \quad 18.8$$

Como puede observarse, la media, de 77.89 se situa por encima del promedio que se habia estado considerado hasta ese momento, que era de 70 Kgs. Ello dio pie para que se aumentara el peso promedio de los pasajeros adultos a la hora de hacer el manifiesto de carga y balance a 75 Kgs.

Como puede observarse, la distribución de las observaciones es cercana a la normal, ya que la media, la mediana y la moda tienen valores muy cercanos. Si observamos su gráfico, podremos observar que la figura es similar a la forma acampanada. Sin embargo, en vista de que la media < mediana < moda (77.89 < 78.57 < 79.72), se puede ver que está ligeramente cargada a la derecha.

Por la muestra llevada a cabo, se puede afirmar, con un 99% de confiabilidad, que la media se encuentra entre 77.507 y 78.26 Kgs, es decir, la variación, con 99% de confianza, se puede afirmar que es solamente de 757 gramos.

Otros aspectos que podemos destacar, aplicando las reglas empíricas son que, por lo menos el 68.29% de los pasajeros adultos pesa entre 63.21 y 92.57 Kgs. El 95.45% de los pasajeros pesa entre 48.30 kgs y 107.25 Kgs. y, finalmente, el 99.73% pesa entre 33.85 y 121.93 kgs.



Con la muestra ya reseñada, quedó de manifiesto que el promedio que se consideraba hasta ese momento no era el adecuado. Después de análisis estadísticos similares al anterior se llegó a la siguiente conclusión:

Hay una relación entre las variables establecidas y el promedio de peso para los pasajeros, por ello, no es conveniente que se establezca un promedio estandard, para todos los vuelos de la Cía, sino que este debe establecerse de acuerdo con el tipo de vuelo que sea. Con ello, se logra una mayor confiabilidad y un uso más adecuado del espacio disponible como carga útil. Lo más adecuado es utilizar el método estadístico para establecer el peso promedio saliendo de cada una de las estaciones, con ello se podrá llegar a una adecuación más cercana a las necesidades de maximizar los ingresos minimizando el riesgo.

CAPITULO 9

LAS SOBREVENTAS: UN CASO SIN CONTROL

1) INTRODUCCION

Durante la década de los 70's, el sector aéreo, igual que muchas industrias mexicanas, había estado excesivamente protegido por reglamentaciones gubernamentales y por los convenios bilaterales. Desde luego, el más importante de ellos, debido a la magnitud del tráfico entre las dos naciones es el establecido entre México y los Estados Unidos. En este convenio, entre otras cosas se establecía la reciprocidad de las rutas y la previa autorización de cualquiera de los gobiernos para iniciar la operación entre un par de ciudades. Las Líneas Aéreas no podían iniciar la operación entre dos ciudades si no participaba una línea de la contraparte en la explotación de la ruta.

En el ámbito nacional solamente había dos grandes Aerolíneas que se disputaban el mercado y, arrinconadas en zonas muy limitadas, pequeñas Aerolíneas regionales como Aerocaribe y Aerocozumel. Ambas operando en el sureste de la república con equipo muy gastado y obsoleto. A principio de la década de los ochentas, las dos grandes Aerolíneas nacionales, Aeroméxico y Mexicana se encontraban bajo el control gubernamental. Aeroméxico desde fines de los 60's, producto de la fusión de varias compañías y ante la falta de solvencia, y Mexicana a partir de 1982, cuando a raíz de las devaluaciones no pudo hacer frente a los grandes pasivos que había contratado en dólares, principalmente al comprar los cinco nuevos aviones DC-10, con capacidad para 315 pasajeros y mayor costo de operación.

La década de los setentas fue una década muy dinámica en la que el crecimiento, por ejemplo de Mexicana se triplicó al

incrementar su flota de 17 aviones Boeing-727, en 1974, a 54 aviones Boeing 727 más cinco DC-10. El crecimiento de Aeroméxico fue menor, aunque concentró su estrategia en las rutas europeas. Una característica de este período fue que no había libertad para que las Aerolíneas, en el ámbito doméstico operaran rutas que por tradición pertenecían a la otra Compañía. Así, por ejemplo, las rutas entre México y Tampico, Veracruz, Monterrey, Tuxtla Gutiérrez, Minatitlán etc. "pertenecían" exclusivamente a Mexicana, mientras que las de México-Chihuahua, Acapulco, Reynosa, Matamoros, Torreón, Durango, etc. eran propiedad de Aeroméxico. En términos generales, se puede decir que no había de dos sopas ya que era o una o la otra; en pocas rutas operaban las dos.

Durante la década de los ochentas, producto de la política de austeridad del Gobierno Mexicano, la inversión productiva en el sector aéreo se redujo a niveles mínimos. Ya no llegaron nuevos equipos de vuelo, no se construyeron nuevas instalaciones ni se adquirió equipo de apoyo. Los años comenzaron a pesar en los aviones de ambas Aerolíneas. Aeroméxico, fundamentalmente trabajaba con la Fábrica Mc Donnell Douglas, y los aviones DC-8 y DC-9 ya tenían grandes problemas de mantenimiento y la prohibición del ingreso a los Estados Unidos, por los problemas de ruido y contaminación. Mexicana, por su mayor tradición como Aerolínea privada, se veía más favorecida por las preferencias del público.

Hacia la segunda mitad de la década de los 80's, los vientos de apertura comenzaron a penetrar en el sector aéreo. La revisión del convenio bilateral con los Estados Unidos de 1988, vino a eliminar las innumerables trabas que ataban con una camisa de fuerza el flujo de pasajeros hacia México, poniendo un cuello de botella al crecimiento del sector turístico y de negocios. Se quitó la necesidad de reciprocidad; ahora una aerolínea norteamericana, si así lo juzgaba conveniente, podría abrir una ruta entre Raleigh y Cancún, por ejemplo, sin que fuera necesario que una aerolínea mexicana lo hiciera. En el plano interno se eliminaron las rutas exclusivas, se permitió que nacieran otras Aerolíneas que entraran a la competencia y ello dio por consecuencia el nacimiento de Compañías como Aerocalifornia, Aerocancún, Aviacsa, Taesa, Aerolitoral, Aeromar, Saro, Aeromonterrey, etc.

Otro acontecimiento importante de estas épocas fue la quiebra de Aeroméxico y su resurgimiento como Aerovías en 1988, y la reprivatización tanto de Aeroméxico como de Mexicana entre 1988 y 1989.

Durante todo el tiempo que el sector aéreo estuvo protegido tanto en el ámbito nacional como en el internacional, el servicio sólo jugaba un papel secundario que aparecía de vez en cuando en los anuncios en la prensa o en el radio, pero que no se reflejaba en la realidad. De las dos grandes Compañías, el público, no recibía, en muchas ocasiones, la retribución por la cantidad que estaba pagando por su boleto.

En general, puede decirse que los problemas de cancelaciones, demoras, pérdidas de equipaje, saqueos, sobreventas, faltas de cortesía y desinformación, eran un riesgo muy probable para quien se aventuraba a emprender un viaje aéreo, ya sea por placer o por negocio, por una aerolínea nacional. Contar con un mercado cautivo permitía a las Aerolíneas seguir por los cauces ya marcados desde hacía mucho tiempo y los esfuerzos orientados a mejorar el servicio que se realizaban al interior de las empresas, no recibían la promoción de los altos niveles de mando, sino que se consideraban como amenazas para sus endeble posiciones de poder.

Aeroméxico había sido administrada principalmente por directivos surgidos de la administración pública y por ello estaba sujeta a los avatares sexenales y a la política del país. Los directivos de más alta jerarquía no tenían experiencia en aviación y eran cambiados con frecuencia, pero no permitían que personal con experiencia hiciera carrera dentro de la aerolínea para llegar a las posiciones de mayor poder de decisión.

En Mexicana, los directivos habían resistido, después de un breve paréntesis, a los embates de la política sexenal, y restablecidos en sus puestos, reinstalaron la gerontocracia autodidacta. Los directivos, con más de cuarenta años de trabajar en la empresa, casi todos, creyeron que nada había cambiado y que se podían seguir haciendo las cosas igual. Esto fue cierto hasta 1988, fecha clave para entender al sector aéreo mexicano en la actualidad.

Como mencionamos antes, los elementos decisivos son: la reestructuración del Convenio Bilateral y las modificaciones a la legislación interna y a la política de Comunicaciones y Transportes, la quiebra y posterior resurgimiento de Aeroméxico, ya como aerovías de México, son los correspondientes ajustes administrativos y laborales, el surgimiento de gran cantidad de Aerolíneas, algunas con muchos recursos y crecimiento muy dinámico como Tasa; la consolidación de otras empresas regionales, y finalmente, la reprivatización, en 1989, de Mexicana de Aviación.

Ante este nuevo panorama, desapareció el proteccionismo y se tuvo un nuevo convidado que venía a cambiar las reglas del juego: la competencia abierta. La lucha por conseguir nuevos mercados y por arrebatárselo a la competencia los que ella tenía. Después de un cierto período de reajustes, Aeroméxico, a partir de 1989 puso un mayor énfasis en el servicio cuidando mucho aspectos como la puntualidad en las salidas y llegadas, la amabilidad en el personal que atiende al público, la renovación del equipo de apoyo, la rapidez en la entrega del equipaje y la vigilancia para evitar pérdidas y saqueos, etc. Una de las medidas más agresivas que tomó Aeroméxico, hacia fines de 1989 fue la eliminación de los cargos de cancelación. Esta fue una medida durante mucho tiempo promovida por las agencias de viajes y esperada por el público en general.

2) RESERVACIONES Y SOBREVENTAS: PROCEDIMIENTO, CAUSAS Y CONSECUENCIAS.

Para que una persona tenga asegurado su asiento en un determinado vuelo con fecha y hora específicas, es conveniente que tenga una reservación. Ello es especialmente necesario en épocas de gran demanda de asientos como son los fines de semana y las temporadas de vacaciones. Las reservaciones pueden hacerse vía telefónica, a través del departamento de reservaciones de la propia Compañía, a través de las sucursales de venta de boletos, o por medio de una agencia de viajes que, en este caso es como un concesionario de la Empresa transportadora. Cuando un vuelo, al llegarse la hora de la salida no ha reunido el número de pasajeros suficiente como para agotar su cupo, no sería necesaria la reservación, sin embargo, puesto que esto sólo se sabe hasta el momento de la salida, es conveniente reservar el asiento.

Al pasajero, la reservación le sirve para planear su viaje y tener la confianza de que la Compañía le guardará su lugar en el vuelo convenido hasta determinada hora, generalmente una hora antes de la salida del vuelo. A la Compañía Aérea le sirve para planear el número de alimentos que solicitará para el servicio, el combustible para el avión, la cantidad de carga que puede manejar, las bebidas que debe subir a bordo, la preparación del manifiesto de carga y balance, etc.

La reservación es una especie de promesa de contrato que tiene su concretización en cuatro momentos claves: La llamada

inicial, por teléfono al departamento de reservaciones, o la solicitud a través del sistema computarizado que se tiene en cada una de las sucursales. En caso de que no sea físico el contacto, sólomente telefónico, se da un tiempo límite para comprar el boleto. El boleto es la materialización del contrato. El tercer momento es, por tanto, la adquisición del boleto con la ruta, el número de vuelo, fecha y hora anotados en las casillas especialmente diseñadas para ello. En el boleto se especifican ciertas condiciones propias de un contrato de transportación. El cuarto punto es el momento del viaje, con la presencia anticipada del viajero en los mostradores de la Cía en el aeropuerto donde origina su viaje.

Cada vuelo que sale, tiene una lista de pasajeros reservados. En la reservación, los datos más relevantes que se toman son los apellidos y nombres de los viajeros, un teléfono de contacto que puede ser de casa, oficina o agencia de viajes. Además de estos datos, se registra el itinerario que está compuesto por cada uno de los vuelos reservados por el pasajero desde que inicia su primer vuelo hasta que concluye con el viaje de regreso o último tramo por volar. Una reservación puede ser para una o varias personas, siempre y cuando tengan el mismo apellido. Los registros de las reservaciones se conocen por sus siglas en inglés: FNR (passenger name record). El conjunto de records para un vuelo se llama PNL (passenger name list).

Antes de que Aerovías tomara la decisión unilateral de eliminar los cargos de cancelación, estos servían de protección a las Compañías en caso de que el pasajero hiciera una reservación y a última hora no efectuara su viaje. Estos consistían en la posibilidad de cancelar el vuelo sin cargos hasta 24 horas previas a la salida de vuelo. Si la cancelación se efectuaba entre las 24 y 3 horas previas a la salida del vuelo, el cargo que se aplicaba era del 25% del valor del boleto en la porción de ida. Si el pasajero cancelaba 3 horas antes, o no se presentaba, los cargos eran del 50%. Esta penalización frenaba mucho las fallas de los pasajeros a los vuelos.

Un acontecimiento futuro siempre está sujeto a imprevistos, y con mucha frecuencia, a pesar de haber reservado los pasajeros su asiento para un determinado vuelo, por diversas causas no se presentan. Ello produce como efecto que si la Compañía de aviación reserva justo al límite de su capacidad de asientos, a la hora de la salida el avión se vaya con asientos vacíos. Este fenómeno no se produce sólomente en México, sino que se da en todos los lugares donde operan las líneas aéreas. Es tan frecuente que ya existe un mecanismo de

protección para las líneas aéreas y que consiste en las sobreventas programadas. Estas consisten en reservar asientos en exceso del cupo del avión, en un porcentaje que se prevé que será suficiente para reponer los pasajeros que no se presenten a la hora del vuelo. Sin embargo, siempre se corre el riesgo de que finalmente se queden pasajeros en tierra, por ello, se establece, también una serie de mecanismos de compensación que incluye el pago del 100% ó 200% del valor del boleto dependiendo de la ruta y de las alternativas que se ofrezcan al pasajero para solucionar el problema.

Cuando existían los cargos de cancelación, el pasajero tenía su penalización por impedir que la aerolínea comercializara su asiento, obligándola a reservárselo. Al eliminar Aerovías este mecanismo de compensación en su afán por ganar mercado, se deshizo de una protección alternativa. Mexicana, para no verse despalazada, tuvo que seguir su ejemplo y eliminó esta reglamentación en 1990. Previa a esta medida, las fallas de los pasajeros, a pesar de que en todos los vuelos se daban, no alcanzaban más que un promedio de 5 a 10%. Una vez que el pasajero y las agencias de viajes se vieron liberadas de la sanción por falla, el porcentaje de ausencias se elevó hasta el 30% ó más; se dieron casos en que vuelos con 210 pasajeros reservados se iban con 124.

Esta situación provocó que los promedios de sobreventas crecieran y se llegó a la situación casi normal de que para una avión al que le cabían 155 asientos, se reservaran 180 y en ciertas épocas se elevó el tope hasta 210. Como el riesgo siempre estaba latente, en muchas ocasiones sucedía que se tenían que dejar en tierra decenas de pasajeros a los que no se les podía acomodar debiéndoles pagar el hotel, los alimentos y la compensación mencionada anteriormente.

El caso de los vuelos de Mexicana, de Zihuatanejo a México durante el puente del 1 de mayo de 1992, fue especialmente dramático. Cada uno de los seis vuelos diarios se encontraba sobrevendido con por lo menos cuarenta pasajeros. Al producirse el primer vuelo sobrevendido, se tuvo que acomodar a los pasajeros excedentes en los siguientes, produciendo un efecto dominó y reduciendo la capacidad disponible para los pasajeros reservados. Como ejemplo podemos mencionar que a un avión que le caben 155 pasajeros y se le reservan 190, tiene 35 sobreventas. Este avión está sobrevendido en un 22.5%. Si en ese mismo avión se protegen a 40 pasajeros de vuelos anteriores, la sobreventa se eleva hasta el 65.21%, ya que los asientos disponibles se ven reducidos a solamente 115. La siguiente tabla nos puede servir para aquilatar el problema, los vuelos se refieren al día 30 de abril de 1992 en la ruta Zihuatanejo-México

NUMERO DE VUELO	CAPACIDAD DEL AVION	PASAJEROS RESERVADOS	NO SE PRESENT	SOBREV. EFECTIVAS
504	155 ASIENT.	194	12	27
506	155-27=128	188	14	46
508	155-46=109	198	8	81
516	168-81= 87	205	15	103
518	155-103=42	192	10	140
520	155-140=15	196	15	181
TOTAL	943 536	1173	74	578

De la tabla anterior podemos extraer algunas consideraciones.

1) De los 1173 pasajeros reservados, sólomente fallaron 74, esto es un 6.30%.

2) El exceso de pasajeros reservados por encima de la capacidad de asientos es del 24.39%, sobre el número de asientos originalmente asignados.

3) El porcentaje de pasajeros afectados por la sobreventa debido al manejo en cascada es del 49.27%.

4) A los pasajeros sobrevendidos de los primeros vuelos se les debía pagar el 100% de su viaje de regreso, es decir, transportarlos gratis.

5) A los 181 pasajeros del vuelo 520 debido a que ya no había forma de protegerlos ese día se debía conseguirles hotel, a un promedio de cien mil pesos por pasajero, y pagarles dos alimentos (cena y desayuno del día siguiente), a un promedio de cuarenta mil pesos por pasajero. También se les debería de proporcionar transportación del aeropuerto al hotel y viceversa. El costo por pasajero es de cuarenta mil pesos. En total el costo adicional era de ciento ochenta mil pesos por pasajero. En total el gasto de compensación era de treinta y dos millones quinientos ochenta mil pesos.

6) A estos 181 pasajeros a quienes no se les había podido acomodar, se les debía transportar al día siguiente gratis.

7) De los 943 asientos disponibles ese día, sólomente 365 pasajeros produjeron ingresos ya que los 578 pasajeros sobrevendidos debieron ser transportados gratis.

8) De los ingresos producidos por los producidos por los 365 pasajeros que pagaban su pasaje de Zihuatanejo a México, en promedio doscientos mil pesos, había que deducir los gastos de los 181 pasajeros que no habían podido ser transportados ese mismo día, es decir los treinta y dos millones quinientos ochenta mil pesos. Es decir, que ese día, la empresa tuvo de ingresos la cantidad de cuarenta millones cuatrocientos veinte mil pesos por la operación de seis vuelos, y de ahí se debían extraer todos los gastos de combustible, gastos de aterrizaje, estacionamiento en plataforma, gastos de personal etc. Además de esto, en los aeropuertos, reservaciones, boletos, el personal puede considerarse que trabajó improductivamente y doblemente ya que se atendieron doblemente algunos.

Estos puntos son el resultado del incremento en los parámetros de sobreventas. Un aumento del 19% en el porcentaje de excedentes produce todos los resultados negativos mencionados y algunos más. Esto produce que no haya orgullo del trabajador por la realización de su trabajo, insuficiencia de las instalaciones, insatisfacción del público y una perpetua tensión nerviosa por parte del personal. Como puede verse son muchos los reprocesos. Si consideramos además el costo intangible señalado por Deming de que un cliente inconforme comunica su insatisfacción a 22 personas, el resultado negativo sería para 12716 posibles clientes.

El problema siguió varios días y, finalmente, para solucionarlo, se tuvo que rentar un avión de Aerovías ya que Mexicana por falta de equipo y tripulación no pudo enviar un vuelo de rescate. Con los puntos señalados, puede verse la magnitud del problema y la urgencia de una solución. Es claro que la solución no puede proceder de niveles de mandos medios o del personal operativo, sino de la participación de todos, pero fundamentalmente de la revisión de los procesos de trabajo y de los métodos en ellos empleados, es decir una revisión de la política de sobreventas.

Obviamente aquí hay un problema muy importante. Sabemos que el cliente juzga el servicio con base en la decisión de comprar, de utilizar el servicio ofrecido. La preocupación, al establecer la política de sobreventas, ni por asomo toma en cuenta las necesidades del cliente, que al final de unas vacaciones lo que más le interesa es llegar a su destino y no que pueda ahorrarse una cantidad por medio de la compensación. Se impone, en este caso emprender un programa de calidad total que sea rentable para la empresa; casi

cualquier acción consciente y metódica puede llevar a buenos resultados. Aquí falta labor de equipo y un método sistemático que nos lleve a comprender el problema, sus implicaciones y las posibles causas y resultados. Ventas vende y reservaciones reserva, pero cada quien actúa independientemente, lo mismo el personal de los aeropuertos a quienes les corresponde sacar las castañas del fuego.

Paradójicamente, la política adoptada no es sino el resultado de la interpretación y aplicación de algunos resultados en los que los vuelos, reservados con un 25% de excedente se han ido con un 20% menos de su capacidad de asientos ocupados. El razonamiento que hacen es que si en una ruta y en una fecha hay tantas fallas de pasajeros, es de esperarse que siempre suceda lo mismo. Es decir, que se pueden interpolar los resultados de una temporada a otra y aplicarse lo mismo en fines de semana que a mediados de ella.

Para tratar de acercarnos al problema, en Mexicana, se formó un equipo interdepartamental en el que participaron siete empleados con un coordinador. Había personal de Aeropuertos, de Control Central de Reservaciones, de Estadística, de Boletos, de Finanzas, de Servicio a Clientes y el coordinador de la Subdirección de Aeropuertos.

Se llevaron a cabo una serie de pláticas relativas a la forma de trabajar en equipo y acerca de cómo tomar las decisiones de la mejor manera posible. Para acercarnos a la posible solución, insistimos en que no era tiempo de buscar culpables, sino soluciones, que había que acercarnos al problema tal y como se presentaba en la realidad, pero que para abordarlo era necesario contar con herramientas adecuadas. Se hicieron ejercicios previos de sensibilización e integración en el equipo, se procuró eliminar algunos aspectos que pudieran retrasar el proceso, incluso, en la primera fase se tuvo que cambiar algunos de los elementos hasta que se logró crear un ambiente adecuado de armonía y de ganas de participar.

Una vez integrado el equipo, procedimos a la fase de planeación. En primer lugar había que definir el problema. Después de algunos intercambios de opiniones, se llegó a definir el problema como: "Análisis de las causas de la falta de correspondencia entre los datos de las listas de pasajeros y el número de que realmente aborda los vuelos previamente reservados". Ya que en el establecimiento de los parámetros de sobreventas radicaba el incremento de las probabilidades de sobreventas, había que tocar el problema de raíz, y era acercarse a las causas de las fallas de los pasajeros.

Las herramientas que se utilizaron fueron las listas de pasajeros y el cotejo que se hace contra los boletos de los pasajeros efectivos. En cada vuelo, una vez que sale, se realiza una depuración de la lista para determinar quiénes, de los que estaban reservados, efectivamente se encontraban a bordo de los vuelos, y lo que es más importante, cuál era la causa de la falla de los que no se habían presentado. Para ello se buscaron condiciones diferentes para seleccionar los vuelos. Había vuelos de fin de semana y a mediados de ella, de la noche y de madrugada, vuelos que salían simultáneamente con los de la competencia y de temporada alta y baja. Se procedió a hacer una ponderación y de acuerdo con ella se seleccionaron los vuelos. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

VUELOS OBSERVADOS	CAPACIDAD OFRECIDA	PASAJEROS RESERVADOS	PASAJEROS FALLADOS	% DE FALLAS.
70	10,980 ASIENT.	7,820	1408	18%

Después de un detallado análisis acerca de los vuelos seleccionados, pudimos constatar que el porcentaje de pasajeros fallados era mayor en los vuelos de fines de semana y los períodos vacacionales, y que los vuelos que excedían la capacidad del avión tenían un mayor índice de fallas de pasajeros. En los días de mediados de semana el porcentaje de pasajeros fallados era menor. Esto lo podemos ver en la siguiente tabla:

CARACTERISTICAS	PAS. FALLADOS	%
TEMPORADA ALTA	1098	78%
TEMPORADA BAJA	310	2%
FIN DE SEMANA	916	65%
MEDIADOS DE SEMANA	492	35%
MATUTINO	775	55%
VESPERTINO	633	45%
SIMULTANEOS	212	15%
INDEPENDIENTES	1196	85%

Del somero análisis de la tabla pudimos concluir que la mayor incidencia en los pasajeros fallados se da en temporada alta, en fin de semana, en los vuelos matutinos, y a pesar de que los vuelos independientes registran una mayor incidencia de fallas, consideramos que había una falta de correlación, ya que el porcentaje de pasajeros fallados se incrementaba cuando se refería a una operación simultánea con un vuelo de Aerovías. Sin embargo, pudimos observar que la cantidad de vuelos simultáneos seleccionados, no era lo suficientemente grande como para determinar una tendencia. Revisamos la política de sobreventas, y nos dimos cuenta que no había un patrón estándar para asignar el parámetro. Ese parámetro era con frecuencia modificado a medida que los vuelos críticos se llenaban empujando hacia arriba la cantidad de pasajeros excedentes.

Para conocer las causas de las fallas de los pasajeros reservados a sus vuelos, sólomente había un camino: La investigación directa. Contabamos con el número de pasajeros, su itinerario, sus teléfonos de contacto, ya sea de su casa o de su agencia. Emprendimos la ingrata tarea, auxiliados por personal de otros departamentos, de llamar por teléfono a cada uno de los pasajeros fallados. Entre 42 personas realizaron más de 2500 llamadas telefónicas para entrar en contacto con los pasajeros. En muchas ocasiones no hubo respuesta, por ello se tuvo que insistir hasta dos o tres veces. Como resultado de la investigación telefónica, se tuvieron los siguientes resultados:

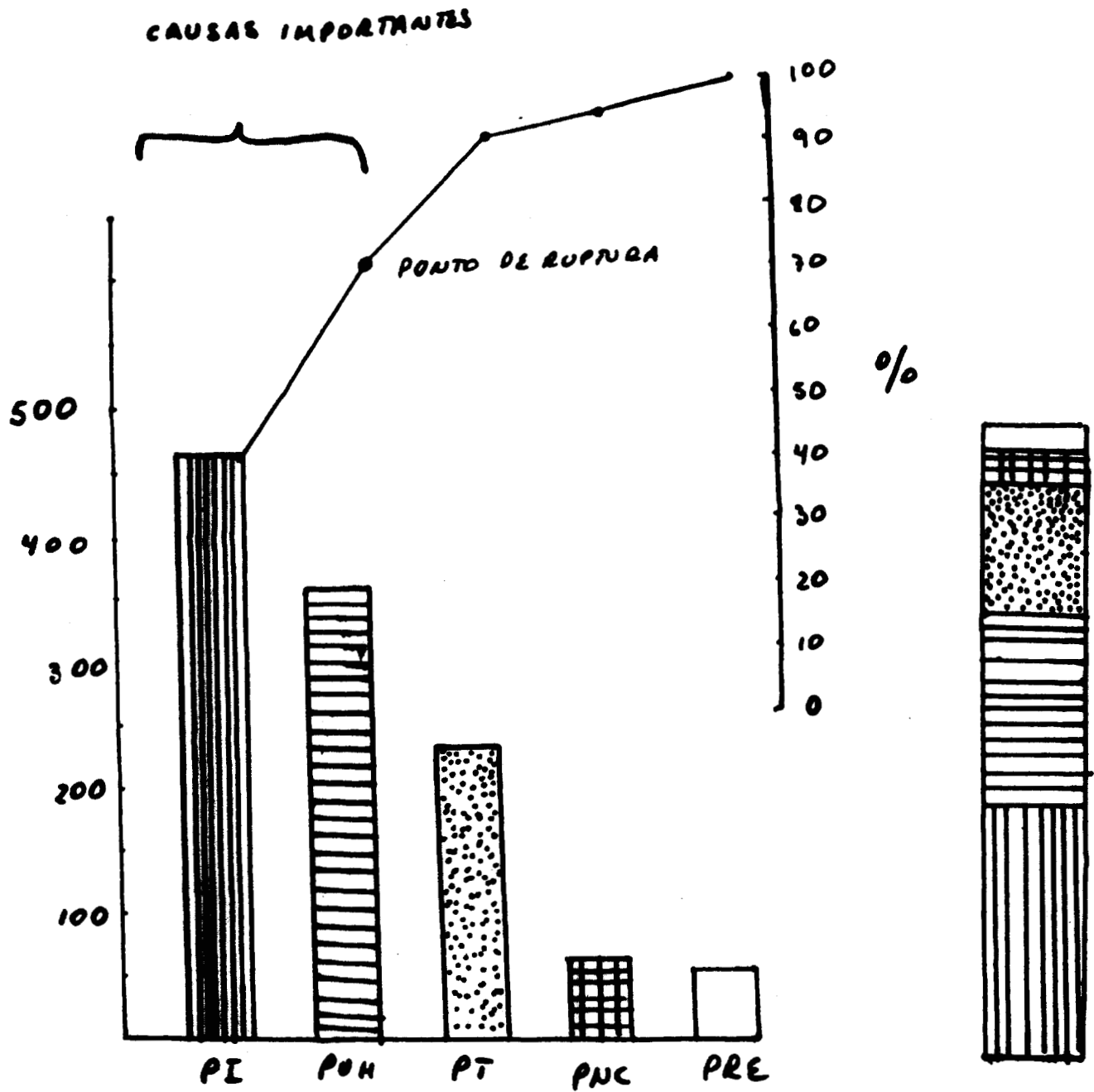
		1152=100
PASAJEROS NO LOCALIZADOS	256	-
PASAJEROS INEXISTENTES	461	40.01%
PASAJEROS NO REGISTRADOS	57	4.95%
PASAJEROS REGISTRO ERRONEAMENTE	47	4.08%
FAX CON PROBLEMAS DE ULTIMA HORA	353	30.64%
PASAJEROS QUE LLEGARON TARDE	234	20.32%

En vista de que hubo 256 pasajeros a quienes no se les pudo localizar, la base para el análisis se redujo a 1152 pasajeros. Los pasajeros inexistentes los determinamos a partir de que nos informaron en el teléfono de contacto que

ahí no tenían conocimiento de tales personas o que ahí no trabajaban. Con estos resultados hicimos el siguiente diagrama de Pareto:

DIAGRAMA DE PARETO.

CAUSAS DE LAS SOBREVENTAS.



CAUSAS DE LAS FALLAS DE LOS PASAJEROS

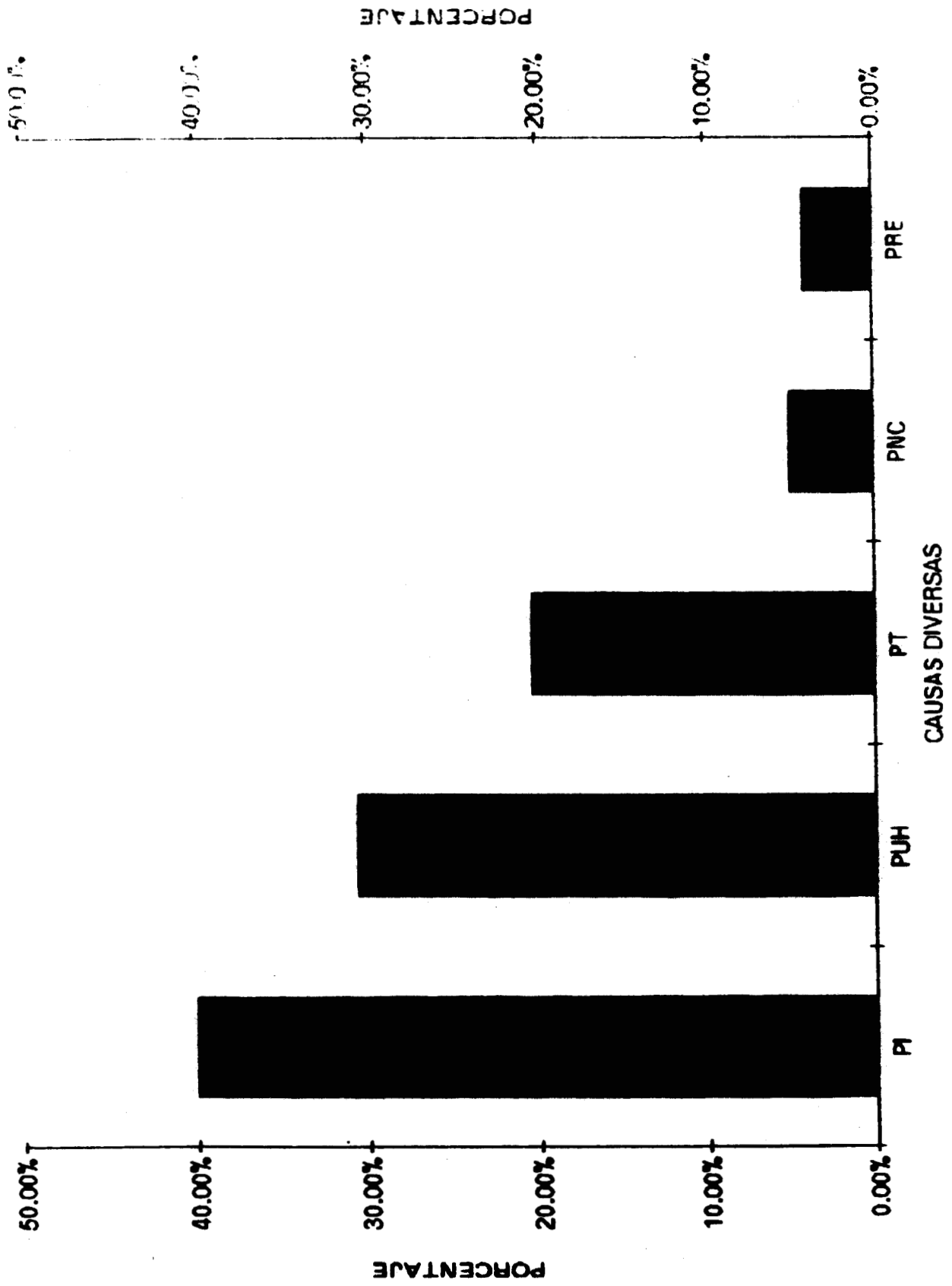
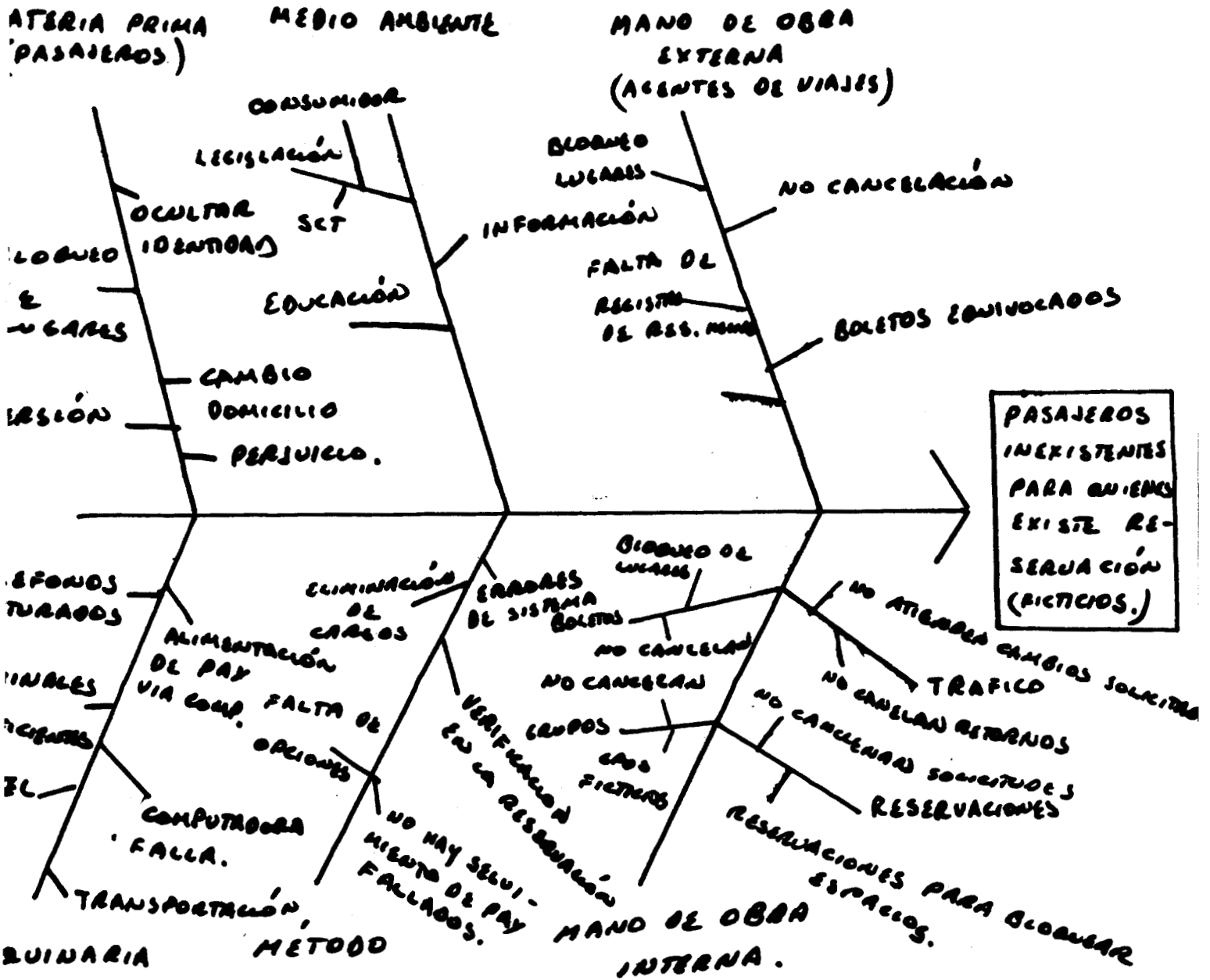


DIAGRAMA DE ISHIKAWA.



3) ANALISIS DE LOS DATOS.

Por medio del diagrama de Pareto elaborado con las cantidades observadas, nos dimos cuenta de que había des causas esenciales que había que atacar. Estas eran las reservaciones para pasajeros inexistentes y los pasajeros que fallaban a última hora, es decir los que tenían problemas para realizar el viaje o cambiaban de planes y por ello no se presentaban en el aeropuerto.

La magnitud de pasajeros inexistentes nos pareció excesiva y por ello consideramos que era el problema más importante que debíamos atacar. Una vez enfrentado con éxito este, podríamos abocarnos al resto. Elaboramos el diagrama de Ishikawa y nos dimos a la tarea de desglosar las causas en: mano de obra interna y externa, maquinaria, métodos, materia prima y medio ambiente. En el aspecto de la materia prima consideramos a los pasajeros ya que la ejecución que se opera en el servicio recae directamente sobre ellos.

De los 461 pasajeros inexistentes tuvimos los siguientes resultados:

a) Mano de obra externa: Debido a que en los fines de semana los vuelos se llenan, y que lo mismo sucede en las vacaciones, algunos agentes de viajes pretenden protegerse bloqueando asientos para poder vender a sus posibles clientes. Por ello, llaman al departamento de reservaciones aportando datos ficticios y con ello bloqueando los asientos que pudieran solicitar otras personas. En menor medida hay errores y olvidos debido a las equivocaciones al confeccionar los boletos y a que al no tener un registro de las reservaciones hechas, no se efectúan los cambios de nombres oportunamente.

b) En la mano de obra interna detectamos que algunos empleados que tienen acceso al sistema de reservaciones, ya sea personal de reservaciones, tráfico, grupos o boletos, debido a que en temporadas vacacionales prevén que no habrá espacio para que ellos puedan viajar con su familia, crean reservaciones ficticias, con el objeto de que a última hora haya lugar disponible. Ellos viajan sujetos a espacio y solamente cuando los vuelos no se llenan pueden hacer efectivos sus boletos con 90% de descuento.

c) En cuanto al método, nos pudimos cerciorar de que la falta de verificación selectiva de las reservaciones hechas, la eliminación de los cargos de cancelación que en una época se

aplicaba a las agencias que reservaban y las falta de opciones eran las principales subcasuas de que pasajeros inexistentes aparecieran bloqueando espacios.

d) Se analizaron los aspectos relacionados con la maquinaria, y pudimos darnos cuenta que en algunos vuelos, al cargar las cintas de la computadora, se alimentaban pasajeros de otros vuelos ya pasados o que aún no se habían realizado. El personal de SERTEL encargados de la vigilancia y atención del sistema computarizado, también participaba en estos bloqueos de espacios. A esto había que añadir las terminales insuficientes y las fallas de la computadora.

e) Algunos pasajeros daban nombres equivocados para ocultar su identidad. Tal vez no quería que se supiera que realizaban el viaje y por ello reservaban bajo otros nombres, luego cambiaban de parecer y la reservación ahí se quedaba. También pudimos detectar que había reservaciones que se habían hecho con el objeto de bloquear asientos y evitar aglomeraciones en los aeropuertos. Diversión o simplemente causar un perjuicio podía ser otra de las causas. No se puede descartar prácticas desleales de la competencia.

f) Finalmente las legislaciones relativas a la transportación aérea especialmente las relativas a comunicaciones y al consumidor, también incidían en el incremento de pasajeros ficticios con asientos reservados. La falta de conocimiento, por otro lado también tenía su parte.

4) MEDIDAS ADOPTADAS:

Aún no se toman las medidas adecuadas para solucionar el problema, sin embargo, se decidió, en este período de vacaciones decembrinas continuar con el registro de datos y el análisis de los mismos. El procesestá en marcha, y como primera fase se detectaron los problemas más importantes y sus causas. Ahora se utiliza el método estadístico y los registros para conocer las causas de las fallas de los pasajeros a los vuelos. Se ha sugerido que para evitar que las agencias de viajes bloqueen los espacios, a solicitud de ellas se les otorgue una cierta cantidad de lugares que ellos podrán manejar de acuerdo con sus necesidades con el compromiso de venderlos todos con pasajeros reales. Otra sugerencia es pactar con Aeroméxico el retorno de los "cargos de cancelación". Esta salida no tiene mucho eco, ya que algunos la consideran como un retroceso, sobre todo en lo que se refiere a la satisfacción del cliente. El uso de los sistemas de televisión de los aviones para informarles de las implicaciones y orientarlos acerca de los reglamentos y

condiciones de los vuelos es otra posible solución contemplada.

El siguiente paso es precisar la magnitud de cada una de las subcausas y su contribución al resultado final. Todo esto falta por hacer, pero ya se está en el camino. Se está utilizando el método estadístico y el trabajo en equipo e interdepartamental con el objeto de lograr la satisfacción del cliente que finalmente, es la razón de ser de una Compañía de aviación. Los tiempos lo requieren ya que las condiciones han cambiado, ya no hay protección, sino que en el mundo competitivo el cliente tiene sus votos y los hace valer a través de la decisión de utilizar o no el servicio de la empresa

CAPITULO 10

LOS TABLEROS DE CONTROL DE GESTION: UNA APLICACION EN MEXICANA DE AVIACION.

1) INTRODUCCION

En Mexicana de Aviación se recaba una gran cantidad de datos de los que se obtiene poco provecho. Por mencionar algunos de los reportes que se exigen a las gerencias de Aeropuerto, señalaremos los siguientes:

- El reporte diario de irregularidades en los que se asientan diariamente los aspectos relacionados con cada uno de los vuelos que operan en la estación. Aquí es importante el número de vuelo, la matrícula del avión, la hora de llegada o de salida del vuelo, el número de pasajeros a bordo del vuelo clasificados en adultos, medios e infantes, el destino del vuelo y el número de minutos de demora, si es que la hay. En este caso, se señala la justificación.

- Otros reportes son los reportes semanarios relacionados con el personal en el que se asientan los retardos, faltas, permisos, incapacidades, bajas, promociones, etc.

- El reporte de pases y descuentos expedidos al personal y a otros empleados ya sea de la empresa o de otras compañías que tengan derecho a ello, con sus diferentes modalidades, tales como sujetos a espacio, viajes en comisión de servicio, pases anuales con derecho a reservación o sujetos a espacio, pases a autoridades, etc.

- Reportes estadísticos diarios de cada uno de los vuelos, señalando el número de pasajeros, la matrícula del avión, la clasificación de los pasajeros en adultos (mayores de 12 años), medios (pasajeros de 2 a 11 años) e infantes (menores de dos años), así como los pesos, descuentos y la carga productiva.

- Reportes quincenales de combustible, en los que se asienta el gasto de combustible de cada uno de los vuelos y haciendo el cálculo del consumo total.

- Reporte de sobreventas. En ellos se señala el número y nombre de los pasajeros sobrevendidos en cada uno de los diferentes vuelos, así como el pago de compensación que se haya hecho.

- Reporte de alimentos: Se elaboran cada quince días y en ellos se asienta el número de alimentos solicitados y surtidos por el servicio de comisariato, así como el porcentaje de discrepancia con los pasajeros reales a bordo.

- Listas de pago bisemanales, en las que se relacionan cada uno de los gastos autorizados en los que se incurre en la estación.

- Reportes de refacciones adquiridas y el uso que se les da, tanto para el equipo automotriz como para el uso de los implementos de trabajo.

- Reporte de pasajeros enviados a los diferentes Hoteles por pérdidas de concesión o demoras, así como de los gastos que se les pagan tales como transportaciones y alimentos.

- Reportes de los gastos que se proporcionan a las tripulaciones tales como gastos de transportes y alimentos cuando proceda.

Además de los reportes señalados y que no son todos, es necesario responder a los cuestionamientos que se hacen diariamente sobre aspectos relacionados con la operación, el personal, el equipo, las ventas, las relaciones laborales, aspectos jurídicos etc.

En Mexicana, parece que la forma de probar que alguien tiene autoridad sobre otro es mandarle hacer un reporte periódico, entre más frecuente sea, mayor es la importancia que se adquiere frente al obligado. No importa para qué sea, lo trascendente es que se haga. Son muchos los datos que se

generan, pocos los informes realmente significativos, o de los cuales se obtiene provecho.

Es cierto que en el área de operaciones de Mexicana se ha sentido la influencia de los ingenieros en aeronáutica, cuya inclinación por las cifras es patente. Sin embargo, no se hace un análisis estadístico de ellas y no se ve que tiendan hacia algún objetivo concreto.

En el fondo de la enfermedad de la reportitis, está la necesidad de cada responsable de sentirse seguro de sus acciones y decisiones. El poder medir los fenómenos y analizar sus tendencias correlacionando las variables entre sí es algo que proporciona seguridad, o por lo menos ofrece la sensación de no sentirse desprotegidos en sus puestos. Sin embargo, no hay un criterio estandarizado de qué sea lo bueno o lo malo, cuando se está cumpliendo con los objetivos y cuando se está muy lejos de ellos.

Se utilizan mucho las computadoras, principalmente el sistema de telereservaciones, por medio del cual se envían los mensajes de salida de cada uno de los vuelos y se obtienen las listas de pasajeros reservados para cada operación, así como datos relevantes para las operaciones tales como características y condiciones de operación de los diferentes vuelos, los reportes meteorológicos, los reportes posteriores a la salida de cada uno de los vuelos en los que se indica el total de pasajeros a bordo, los pasajeros que no se presentaron, los que no tenían record de reservación, los que viajan de última hora, los pasajeros con descuentos y los sobrevendidos. En 1992 se inició la operación de un moderno sistema de reservaciones y documentación aeroportuaria computarizado que implicó el cambio físico de las anteriores pantallas. Las modernas máquinas son terminales de computadora personal conectadas a la red central.

El uso de las computadoras, sin embargo, tampoco hace que los datos se conviertan en informes por la tendencia a lo inmediato. Los informes de hace una semana ya son obsoletos, y muchos, por definición, cuando se realizan ya no tienen vigencia. Los datos son diferentes de las informaciones. Aquellos se convierten en informaciones solamente cuando son analizados y de ellos se puede desembocar en la posibilidad de tomar acciones correctivas o preventivas. Mexicana tiene la tendencia a acumular datos, pensando así que dispone de un sistema de información.

Por lo antes expuesto, otra oportunidad que tiene Mexicana, dado que cuenta con la infraestructura y los elementos necesarios, y que sin embargo no ha utilizado provechosamente, es la de convertir las montañas de datos que sólo generan gastos y tiempos muertos, en información significativa y útil. Esto puede lograrse a través del sistema de control establecido por medio de los tableros de gestión.

Tratar de exponer aquí un sistema para la totalidad de la empresa es algo que se encuentra fuera de nuestro alcance dado que la dimensión de la empresa requeriría de mayores elementos que los que actualmente tenemos a nuestra disposición; sin embargo, señalar la metodología de su implementación y una aplicación parcial puede mostrar la metodología para una aplicación posterior. Podemos, por ello circunscribirnos a la aplicación del sistema en el área operacional.

El objetivo de este trabajo es presentar la técnica de control por medio de los tableros de gestión en el área de operaciones, con ello pretendemos darle un sentido al gran cúmulo de datos que se generan en las operaciones diarias y en todos los aspectos que con ella se relacionan, tales como los recursos materiales y humanos, los procedimientos, las situaciones especiales relacionadas con los clientes, etc.

La exposición que hacemos, como ya mencionamos antes, se concentra en el área operacional. El hecho de que a propósito nos limitemos a ella no implica que mutilemos al sistema, sino que, por conveniencia queremos presentarlo en esta área. La aplicación general, una vez teniendo la metodología, sólo sería cuestión de seguir los pasos aquí señalados. Por ello, exponer el método para toda la Compañía, además de que no es nuestro propósito, ya que más bien pretendemos centrarnos en la metodología, estaría fuera del alcance de nuestras fuerzas y de nuestro tiempo.

2) LOS TABLEROS DE GESTION:

Los tableros de control de gestión son instrumentos de información a corto plazo:

- elaborados en plazos muy breves,
- centrados sobre los factores clave de la gestión.
- contruidos para cada centro de responsabilidad

- y permiten, de ser necesario, tomar rápidamente acciones correctivas.

En Mexicana de Aviación, en cada momento se están produciendo datos relevante que pueden convertirse en informaciones significativas. Las operaciones que se realizan en las diferentes estaciones y que son alrededor de 300 vuelos diarios, implican gastos e ingresos, así como condiciones de operación que pueden ser normales o anómalas.

Para que el sistema de control de tableros de gestión funcione, es necesario partir del hecho de que los informes proporcionados sirven para tomar decisiones y que el análisis de los datos permite tomar las decisiones más acertadas, o por lo menos las que se cree que llevarán mejor a cumplir con el objetivo. No es concebible un sistema de control de gestión a través del método señalado por los tableros, en el que los datos se guarden en el archivo y sólo sirvan para extraer la información aislada que se requiera en un momento dado, pero aislado. Los tableros de gestión sólo se justifican como base para la toma de decisiones, y estas decisiones deben de ser inmediatas a las conclusiones del análisis.

Los factores clave que vamos a considerar son el control de costos y la calidad en el servicio. Para el control de costos es importante tomar en cuenta los gastos en que los aviones incurren en cada una de las operaciones tales como los gastos por aterrizaje, suministro de combustible, ayudas a la navegación, estacionamiento en plataforma, uso de autobuses o pasillos telescópicos, gastos de combustible, alimentos surtido, etc.

Para la calidad en el servicio consideramos, en primer lugar la puntualidad, el tiempo promedio de atención a los pasajeros en mostrador, la confiabilidad en la entrega del equipaje: a tiempo y completo. Otros aspectos relacionados con la calidad son el evitar las sobreventas, las demoras, los trayectos demasiado largos que impliquen el despalazamiento de los pasajeros a pie, el servicio rápido de auxilio al descenso de los pasajeros etc. Hay algunos elementos que no pueden ser cuantificados y por ello será necesario tomarlos en cuenta como atributos.

Un factor clave, nos dice la técnica de control de gestión, "puede entenderse como un elemento crítico de la gestión, cuya evolución condiciona el éxito de la estrategia escogida por la organización. La calidad de los productos, el seguimiento del flujo de efectivo y de la liquidez, la

calidad de la fuerza de ventas, la satisfacción de la clientela, pueden ser factores claves. Estos deben ser en número limitado para que la información ascendente sea la más reducida posible". Nosotros hemos seleccionado como factores clave para el análisis, como ya lo dijimos antes, el control de costos y la calidad en el servicio. Son pocos, pero creo que si Mexicana cumpliera solamente con estos dos objetivos su lugar sería otro y muy diferente su situación financiera y su lugar entre la preferencia del público, ya que le corresponde el primer lugar que ha perdido por las políticas erróneas de la alta dirección.

En cuanto a la estructura organizacional señalamos los siguientes niveles:

A) El aeropuerto donde se genera la información y que debe llevar tableros para sus operaciones teniendo en cuenta los dos factores clave, en lo que se relaciona con su estación. El ámbito, en este nivel es local. Puede haber también otros factores claves a nivel local, sin embargo, lo que nos interesa, en este estudio son estos dos factores en particular. Aun no se define con precisión cuál es el papel de las Gerencias Divisionales, que están encargadas de un grupo de estaciones, por ello, el reporte debe hacerse a la Gerencia de Aeropuertos y tal vez también a la Gerencia Divisional, pero en vista de que lo que nos interesa es la línea operacional, consideramos solamente el tablero que va dirigido fundamentalmente a controlar la calidad de las operaciones y servicios, así como los costos en que se incurre por las actividades productivas desarrolladas.

B) El siguiente nivel es la Gerencia de Aeropuertos y dado que no conviene duplicar la información puesto que la Subdirección de Aeropuertos se encuentra ubicada en la misma sede, los tableros que ahí se elaboren servirán también para ella. En este nivel se concentran los informes de todos los aeropuertos y aquí se adoptan las políticas y se toman las decisiones a nivel global de la empresa en lo que respecta a las operaciones y muy particularmente se tiene la capacidad de decisión para tomar las medidas pertinentes para cumplir con los objetivos señalados en cuanto al control de costos y de calidad a nivel general de la empresa. Hay otros factores claves, también que no consideraremos.

C) La Dirección Comercial cuyo objetivo principal es vender, en Mexicana, tiene la particularidad de acoger bajo su responsabilidad también a los aeropuertos a través de la Subdirección de aeropuertos. Además de las relaciones con los

clientes, las promociones de ventas y la publicidad, los factores clave con los que tiene que enfrentarse son los que hemos venido señalando, ya que la calidad es la puerta para que el cliente retorne, mientras que el control de costos permite la obtención de una ganancia que es garantía de sobrevivencia para la empresa. En la medida en que haya un mejor control de los costos el margen de ganancia será mayor, y en esa medida se podrán obtener utilidades. Tal parece que actualmente no las hay dado que los costos de operación se encuentran por encima del punto de equilibrio; si es así, entre más se opere, más se pierde. Lo cierto es que nadie puede decir, en Mexicana, dónde está el punto de equilibrio, y por ello se justifica un mayor control de los costos. Es indispensable, pues considerar el control de los costos como uno de los factores clave. Señalamos este nivel, aunque de hecho la toma de decisiones relacionada con los factores clave está delegada casi en su totalidad a la Subdirección de Aeropuertos.

D) El Director General tiene otros factores clave también. A él corresponde orientar a la organización hacia la consecución de los objetivos. La Cia debe de estar dirigida hacia proporcionar un servicio rentable y de calidad, y por medio de las áreas de "staff" proporcionar los apoyos necesarios para lograr los objetivos. Hay factores claves en el área de finanzas, de control estratégico, de planeación, de mantenimiento. En este estudio consideramos solamente los factores clave del control de costos y de la calidad en el servicio.

Los tableros de control de gestión deben construirse partiendo del que utiliza el Director General y apoyándose sobre el principio piramidal.

En efecto, el Director General debe ser el primero en definir los factores clave, a nivel de la organización y su totalidad, y entonces determinar cuáles son las informaciones que le son indispensables para seguir de cerca la puesta en marcha de la estrategia. Es tomando en cuenta estas informaciones que los responsables que dependen del Director General pueden elaborar sus propios tableros de control de gestión.

Estos deben incluir la información que necesita el Director General y las que permiten seguir la evolución de los factores clave específicos de sus centros de responsabilidad, y así sucesivamente. El tablero de control de gestión de cada nivel de responsabilidad, de acuerdo a lo establecido anteriormente, comprende las informaciones requeridas por su

superior y las que son significativas de la gestión de su centro de actividad.

Los tableros de control se implementan en la estructura organizacional ya existente en los cuatro niveles señalados, en forma descendente, de arriba hacia abajo. De hecho la propuesta no implica modificación alguna ni distracción de recursos. Un punto clave es el centro de concentración de la información en la Gerencia de Aeropuertos-Subdirección de Aeropuertos, ya que es ahí donde se tiene la visión global de los progresos o retrocesos de todas las operaciones diarias.

Lo que sí es necesario, es una reconversión de las labores actualmente asignadas para orientarlas hacia el control de los factores clave. Actualmente se cuenta con el personal dedicado a labores que, siendo importantes, no tienen la trascendencia de las señaladas como factores clave. Actualmente el personal se dedica a apoyar a las estaciones en la obtención de los insumos necesarios tales como refacciones para el equipo motorizado, papelería, uniformes para el personal, control de activo fijo, etc. Su labor es meramente receptiva y aunque concentran los informes y los archivan, no realizan ningún análisis crítico ni elaboran gráficas, estadísticas o tableros.

Por la infraestructura con que Mexicana cuenta y por los sistemas computarizados que ya se tienen en todas las estaciones, la concentración de los datos diariamente es algo que puede hacerse sin ningún problema a través del envío de un mensaje comprensivo de los datos necesarios. Esta concentración eliminará la eliminación de reportes en los que se tienen que escribir una y otra vez los datos de los vuelos de las matriculas, de los pilotos, etc. que considerados en su conjunto son costos adicionales en tiempo y utilización del personal, gasto de papelería y llamadas telefónicas, tinta, etc. Estos detalles sumados uno y otro día y en uno y otra estación, permitirían un ahorro considerable de recursos y una mayor dedicación a los objetivos principales de la empresa o del centro de responsabilidad. La periodicidad de los informes de los aeropuertos al centro concentrador será diario, donde se elaborarán los tableros por semana y mes para tener una visión de los factores clave a lo largo del tiempo.

Con la elaboración de los tableros de control por día se corre el peligro de confundir un problema que sucede un día con un problema recurrente. En ocasiones se pretende matar a una pájaro con un cañón, confundir lo circunstancial con lo

permanente. Por ello es importante elaborar los tableros a corto y mediano plazo; sólo así se tomarán las decisiones acertadas. Así como no es adecuado pretender apagar el incendio de un bosque con un extinguidor, tampoco es aconsejable pretender acabar con el fuego de un encendedor usando una manguera del cuerpo de bomberos. Hay que dar la dimensión al problema y la solución debe adecuarse al mismo.

El fin esencial de los tableros de control es de dar rápidamente a los diferentes responsables de una organización, informaciones sobre los factores claves de la gestión de su centro de responsabilidad, a fin de reaccionar rápidamente si esto es necesario, teniendo en cuenta lo señalado anteriormente.

3) LA CONSTRUCCION DE UN TABLERO DE GESTION:

La construcción de un tablero de control de gestión requiere a grandes rasgos cuatro etapas:

- Identificación de los factores clave.
- Selección de los indicadores,
- Organización de la colecta de información
- Construcción y presentación de los tableros de control de gestión.

Para identificar los factores clave nos basamos en el principio de Pareto que establece que el 80% de los problemas pueden eliminarse corrigiendo sólo el 20% de las causas. Los pocos problemas vitales que encontramos al hacer el análisis son los que hemos señalado como los factores claves hacia los cuales debemos dirigir nuestra atención: la calidad en el servicio y el control de los costos. El resto de los factores no tienen la dimensión de los señalados.

Sólo basta recordar el ejemplo histórico de Aeroméxico quien hasta 1988 se encontraba, en cuanto al servicio, muy por abajo de Mexicana, y a su reprivatización puso todo su esmero en mejorar la calidad del servicio abatiendo las demoras y cancelaciones, eliminando las sobreventas y estableciendo tiempos estándar en la entrega del equipaje, teniendo mucho cuidado en la entrega completa y a tiempo de las pertenencias de los pasajeros, etc. En cuanto al abatimiento de los costos, se realizó una revisión en las funciones superfluas y eliminó personal así como revisó el contrato colectivo de trabajo con el nuevo sindicato obteniendo que el personal pudiera realizar varias funciones

y no se circunscribiera exclusivamente a una con la consecuente necesidad de incrementar personal improductivamente.

Los factores clave de gestión de un centro de responsabilidad son las variables de acción que este centro debe seguir muy de cerca, ya que su evolución condiciona la realización de los objetivos de la organización y los del propio centro.

Cada uno de los centros de responsabilidad debe orientarse hacia los objetivos principales. Esto no quiere decir que cualquier acción que no tenga relación con estos objetivos deba desecharse u omitirse. La orientación a los objetivos permite orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo y por ello concentrar las fuerzas. Por ello es más factible que se puedan conseguir.

Los dirigentes, en este caso el Gerente de Aeropuertos y el Subdirector, concentran su atención sobre los factores esenciales de su gestión, en este caso son el aseguramiento de la calidad y la reducción de costos. En la medida que haya un acuerdo, por parte de sus superiores de que estos son los factores esenciales y que por medio de los tableros de control de gestión se puede ver el desarrollo y la evolución de los factores señalados, se podrá establecer qué tan bien se está desarrollando la responsabilidad encomendada y la contribución de la función asignada al conjunto.

La evolución de los factores clave de gestión puede ser medida a corto plazo con la ayuda de los indicadores y el seguimiento puede desembocar en acciones correctivas.

Mexicana de Aviación tiene como propósito "comunicar diferentes ciudades del país y el extranjero transportando viajeros y carga por la vía aérea, ofreciéndoles excelencia en el servicio, con seguridad, puntualidad y calidez; a través de una operación eficiente que produzca rentabilidad a los accionistas por su inversión"

Entre los principales compromisos de la empresa se encuentra el servir al cliente con calidad e innovación, y el dar a los accionistas una buena rentabilidad y un negocio competitivo a largo plazo. Estos, en otras palabras son los dos factores que hemos considerado claves.

Las variables cuantitativas que inciden en el costo de los servicios aeroportuarios, están en relación directa con algunos aspectos tales como el peso de las aeronaves, el

tiempo de utilización o el número de pasajeros. El combustible se cuenta por litros, los alimentos por unidades y los pasajeros por individuos. Todos estos indicadores, en última instancia tienen un costo que se refleja a través de la serie de tarifas como el precio por tiempo y tonelada, el costo por pasajero, etc. Se puede establecer un control diario por estación en el que se asienten los gastos en que se incurre diariamente, en lo relativo a las operaciones, a nivel local. En este nivel, lo conveniente, para el control operacional, es establecer el control por vuelos diarios que se transmitirán el mismo día, en lo que respecta a las operaciones individuales y al día el concentrado diario. En otros rubros, los tableros serán semanales y se transmitirán al superior a más tardar el martes de cada semana, y el reporte comprenderá de lunes a domingo.

Los tableros comprenderán, según su etapa, los siguientes elementos:

NIVEL DE GERENCIA DE AEROPUERTO:

FACTOR CLAVE	SUBFACT. CLAVE	RUBRO	UNIDAD	FOCIA	RESPONS.
CONTROL DE GASTOS	GASTOS OPERAC.	ATERRIZ.	PESOS	D	GTE DE ATO
		PASILLOS	PESOS	D	GTE DE ATO
		COMBUST	PESOS	D	GTE DE ATO
		SEGURIDAD	PESOS	D	GTE DE ATO
		TRIPUALC.	PESOS	D	GTE DE ATO
		ALIMENTOS	PESOS	D	GTE DE ATO
		SOBREVENT	PESOS	D	GTE DE ATO
		CANCELAC.	PESOS	D	GTE DE ATO
		DEM. EQIP	PESOS	D	GTE DE ATO
	GASTOS EN	TIEMPO EX TRANSE.	PESOS	S	GTE DE ATO
	MANO DE O GASTO EN	COMISION	PESOS	S	GTE DE ATO
		REFAC.	PESOS	S	GTE DE ATO
		PAPELERIA	PESOS	S	GTE DE ATO
		COMB. AER.	PESOS	S	GTE DE ATO
	CALIDAD EN EL SERVICIO	CONFIAO.	FUNTI.	MINS	D
RE SERVIC			Nº DE PAX	D	GTE DE ATO
CANCELAC			Nº DE VLOS.	D	GTE DE ATO
T. ENT EQ			MINS	D	GTE DE ATO
EQ. PERD			Nº DE PCZ	D	GTE DE ATO
EQ. DAÑ.			Nº DE PCZ	D	GTE DE ATO
T. DE ATEN			MINS	D	GTE DE ATO
GATISF			O GATISF	Nº DE PAX	D
O INS.		O INSAT.	Nº DE PAX	D	GTE DE ATO

CLIENTE

Es cierto que por fuera no podemos saber si el cliente está satisfecho o insatisfecho, si él mismo no nos lo hace ver. Una Compañía de Aviación tiene una gran ventaja sobre otras empresas para poder obtener información directa del cliente acerca de la satisfacción del servicio que ha recibido. Aquí, nosotros queremos hacer una propuesta que hasta el momento consideramos que no se ha tomado en cuenta, y que podría señalarnos de la fuente directa qué es lo que quiere el cliente y qué de lo que le estamos ofreciendo le gusta o le produce insatisfacción.

Cuando un pasajero viaja, se le entrega un pase de abordar con el número de vuelo y la sala de abordaje, además de un número de control, y el número de asiento del pasajero. Generalmente, los pases de abordar son proporcionados por Compañías a las que se les ofrece la posibilidad de hacer publicidad en el reverso del pase. El pase, una vez utilizado, ya no sirve para nada. En muchas ocasiones los pasajeros los abandonan en los asientos de los aviones, les sirven para separar su lectura durante el vuelo, o se los llevan junto con sus boletos y al cabo del tiempo los desechan.

La Compañía no aprovecha la valiosa oportunidad que tiene de realizar una consulta directa que otras envidiarían. El pasajero tiene un valioso tiempo que muchos consideran muerto y buscan qué hacer; muchos pasajeros accederían gustosos a proporcionar dos minutos para proporcionar una información que para la Cía sería sumamente valiosa. Esta información podría manejarse de la siguiente forma:

1) Al imprimir el pase de abordar, se dedicaría una parte, no es necesario hacer modificaciones ya que es bastante el espacio, para una pequeña encuesta que contendría las siguientes preguntas:

a) El vuelo_____ que acabo de tomar resultó:

Satisfactorio_____ insatisfactorio_____

b) El _____ viaje _____ fue _____ satisfactorio
porque: _____

c) El viaje fue insatisfactorio porque: _____

d) Para mejorar, sugiero: _____

Esta pequeña encuesta, impresa apropiadamente en un extremo desprendible del pase de abordar, podría ser llenada a bordo del avión, para ello los sobrecargos harían el anuncio sugiriendo a los pasajeros que lo desearan llenaran esa encuesta y la entregarán al representante de la compañía al salir de la sala de recepción de equipaje.

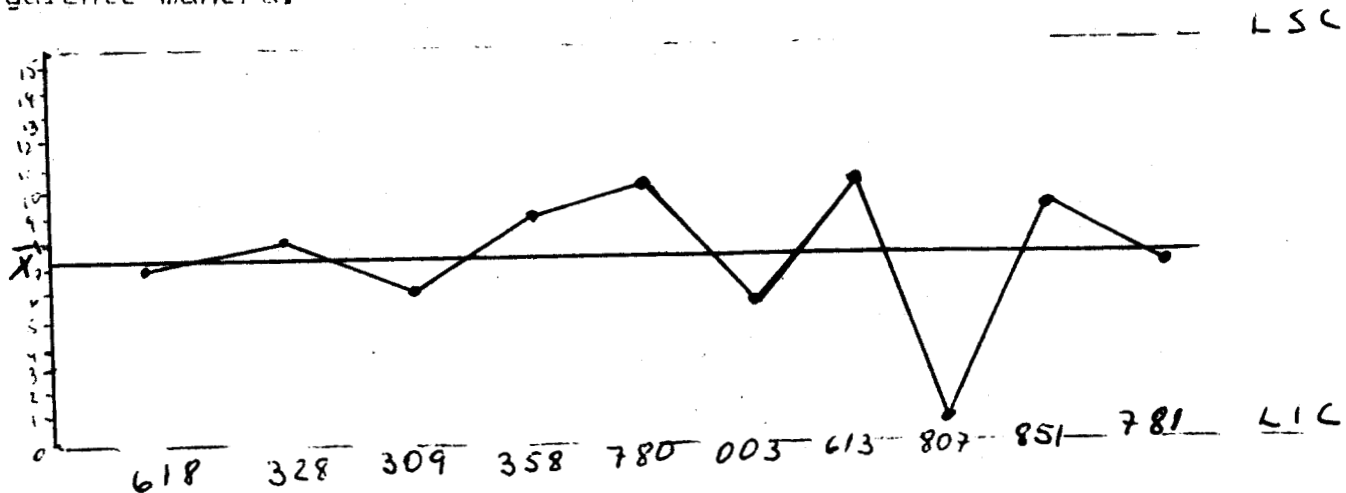
Este sistema serviría para el número de pasajeros satisfechos o insatisfechos, y por medio de ello poderemos dar cuenta de la calidad en el servicio que estamos proporcionando.

Para procesar la información, se haría por medio de muestras selectivas constantes, cada determinado tiempo, y con ellas se elaboraría una carta de control. De cada vuelo se obtendrían diez pases de abordar y registraríamos el porcentaje de pasajeros satisfechos o insatisfechos en el punto correspondiente al porcentaje obtenido; realizamos este registro en cada vuelo y concentramos estos informes en una hoja diaria. Obtenemos la media y la señalamos a través de una línea; esta hoja de control nos servirá para saber qué tan lejos nos encontramos del estándar establecido. Veámoslo prácticamente con el ejemplo correspondiente a un día:

VUELO	MUESTRA	SATISFECHOS	INSATISFECHOS
618	10	7	3
328	10	8	2
309	10	6	4
358	10	9	1
780	10	10	0
003	10	5	5
613	10	10	0
807	10	0	10
851	10	9	1
781	10	7	3

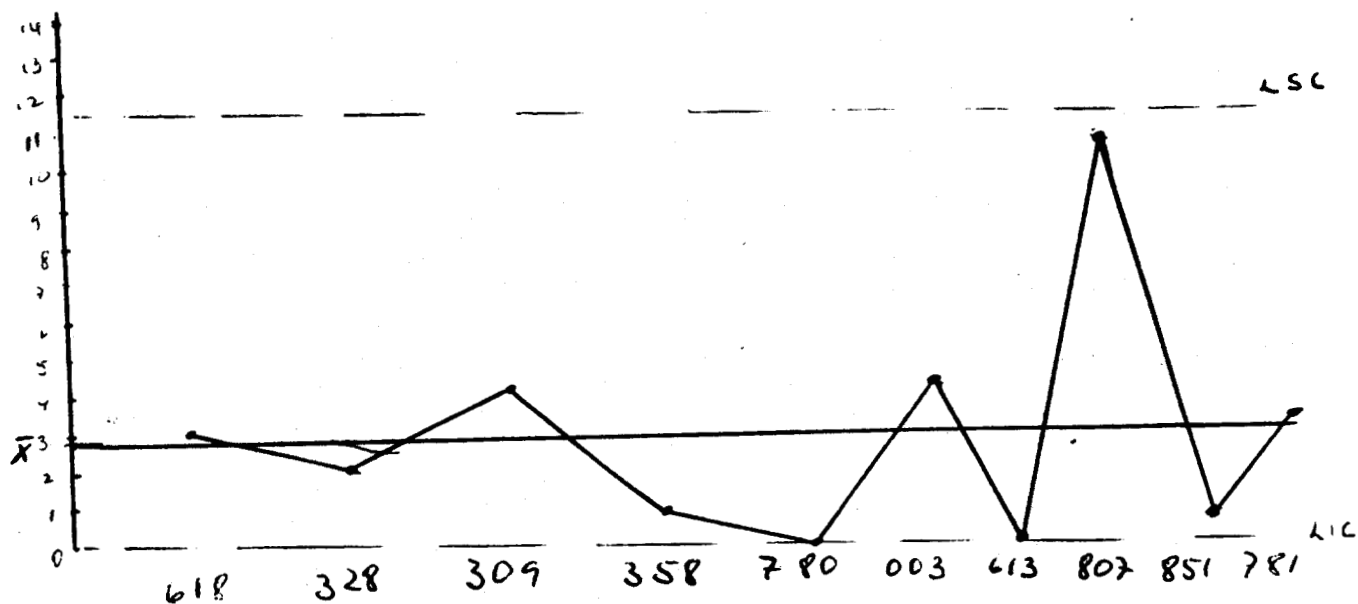
En este caso, la media de pasajeros satisfechos es de 71%, la de pasajeros insatisfechos de 29%.

La hoja de control de pasajeros satisfechos quedaria de la siguiente manera:



Sumario

La hoja de control de los pasajeros insatisfechos, quedaria de la siguiente manera:



NIVEL DE SUBDIRECCION Y GERENCIA DE AEROPUERTOS:

FACTOR CLAVE	SUBFACT. CLAVE	RUBRO	UNIDAD	FOCIA	RESPONS.
CONTROL DE GASTOS	GASTOS OPERAC.	ATERRIZ.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		PASILLOS	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		COMBUST	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		SEGURIDAD	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		TRIPUALC.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		ALIMENTOS	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		SOBREVENT	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		CANCELAC.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
	GASTOS EN MANO DE O GASTO EN	DEM. EQIP	PESOS	S	SUBD DE ATO
		TIEMPO EX	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		TRANSP.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		COMISION	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		REFAC.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		PAPELERIA	PESOS	S	SUBD DE ATOS
		COMB. AUT.	PESOS	S	SUBD DE ATOS
CALIDAD EN EL SERVICIO	CONFIAB.	PUNT.	MINS	S	SUBD DE ATOS
		RESERVAC	Nº DE PAX	S	SUBD DE ATOS
		CANCELAC	Nº DE VLOS	S	SUBD DE ATOS
		T. ENT EQ	MINS	S	SUBD DE ATOS
		EQ. PERD	Nº DE PCZ	S	SUBD DE ATOS
		EQ. DAÑ.	Nº DE PCZ	S	SUBD DE ATOS
		T. DE ATEN	MINS	S	SUBD DE ATOS
	SATISF O INS. CLIENTE	C SATISF	Nº DE PAX	S	SUBD DE ATOS
		C INSAT.	Nº DE PAX	S	SUBD DE ATOS

Como ya hemos señalado anteriormente, la Subdirección de Aeropuertos es la parte directamente responsable de la operación y sus principales objetivos son el garantizar la calidad en el servicio en forma costeable. Por ello, sus principales objetivos son el control de los gastos y la calidad del servicio. En vista de que ahí se concentra la información de todas las estaciones y que de ahí podrían surgir las decisiones correctivas, el plazo de los tableros de control es semanal, para poder tener una visión más extensa de la tendencia, y no guiarse por indicativos erróneos. Al tener los tableros de control semanarios, los puede comparar con los de las semanas precedentes y así tener una visión más acorde con los hechos.

Los niveles tres y cuatro, han delegado su capacidad de gestión a la Subdirección de Aeropuertos, y aunque dentro de sus prioridades también se encuentran la calidad del servicio y el control de costos, su función más bien se ciñe a dictar políticas a mediano plazo y a tener en forma concentrada los informes necesarios. Por ello, elaborarán tableros de control mensualmente y retroalimentarán con sus puntos de vista a la Subdirección de Aeropuertos.

4) COLECTA DE LA INFORMACION:

Una vez seleccionados los factores y subfactores clave así como los indicadores, la periodicidad y el responsable, se procede a colecta la información, para ello es necesario:

- A) determinar las informaciones necesarias para el seguimiento de los indicadores
- B) verificar si las informaciones existen en la organización.
- C) detectar las informaciones faltantes e imaginar la manera de colectarlas
- D) establecer un instructivo consignando las modalidades de obtención de las informaciones.

En el estudio que estamos realizando, las informaciones existen en sus diferentes fases, y también se cuenta con la infraestructura de comunicaciones suficiente y computadoras tanto macro como personales para procesar la información. A nivel local, que es donde se generan los datos, por ello, es

necesario establecer los procedimientos, en conjunto con las autoridades aeroportuarias, en el caso de los servicios del Aeropuerto, o empleados involucrados tales como los representantes de operaciones, los cajeros, los encargados de compras, los supervisores, etc.

5) EL PROCESO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE TABLEROS DE CONTROL DE GESTION:

Dado que es aconsejable no modificarla organización y que en la actualidad se cuenta con los elementos necesarios y la infraestructura suficiente para implantar los tableros de control, lo que se requiere es mostrar la técnica y confeccionar un manual donde se indiquen los procedimientos para su elaboración. Puesto que, como hemos venido señalando, es la Subdirección de Aeropuertos la que tiene la responsabilidad y los medios para tomar las decisiones necesarias, es de ahí de donde puede surgir la implantación hacia los aeropuertos, y como elementos de información a la Dirección Comercial y a la Dirección General. Las direcciones mencionadas no cuentan con personal para procesar la información puesto que no tienen staff de apoyo. Sin embargo, las decisiones correctivas proceden de la Subdirección de Aeropuertos y ellas sólomente se concretan a revisar los resultados y a marcar políticas y objetivos.

En las actuales circunstancias de Mexicana de Aviación, la implantación de los Tableros de Control de Gestión, no requiere la implantación de procedimientos complicados ni de modificar la recolección de datos ya existente. Sólomente es necesario imprimir a la recolección de datos un cauce y otorgarles un sentido unitario tendientes hacia la consecución de objetivos preestablecidos. A la empresa le conviene porque serán muchos los beneficios, a las autoridades porque estarán bien informados del curso que toman los acontecimientos y tendrán elementos para tomar las decisiones. A los niveles locales les evitarán duplicar informes y reportar a diferentes autoridades teniendo que dar cuenta a varias líneas de autoridad, creando con ello confusión. Por medio de los tableros de gestión se evita la confusión.

Capítulo 11

1) EL SERVICIO: UN BALANCE PERSONAL.

Hay palabras que de tanto pronunciarlas van diluyendo su sentido hasta llegar a perder casi totalmente su significado. El contenido se desvanece y permanecen en la esfera de lo general sin descender al ámbito de lo concreto y cotidiano. Una de ellas es la palabra servicio. Mágica tal vez, como un comodín que se intercambia, y a ella se recurre cuando se quieren llenar los expedientes o hacer alarde en la publicidad.

Por servicio entendemos muchas veces lo que nosotros queremos y no lo que los clientes esperan. Ya en varias encuestas se ha demostrado que no hay una concordancia entre lo que el prestador de servicio entiende por tal y el destinatario del mismo considera que lo constituye. Por eso en muchas ocasiones el fracaso y los esfuerzos perdidos y vanos. Hablando de Líneas Aéreas, podemos aventurar una definición como punto de partida. Por servicio entendemos al resultado satisfactorio de todos aquellos momentos en que el cliente se relaciona con algún empleado, instalación, procedimiento o equipo de transporte y apoyo de una línea aérea. Con ser algo personal, la forma como el cliente entiende el servicio no es totalmente inaccesible, ya que para saberlo, sóloamente hay que preguntarle u observarlo.

Esta es, desde luego, una definición personalizada porque hace énfasis en el resultado satisfactorio, y esto, sóloamente le compete a cada cliente; y en muchas ocasiones, detalles que podrían no ser trascendentes para algunos, son de suma importancia para otros. El servicio es algo personal, subjetivo; es la suma, consciente o inconsciente que todo pasajero hace y que al final resume en un balance que lo lleva a considerar una experiencia como buena, mala o regular. Este balance puede incluso no ser expreso, pero en todo caso es el resultado de la suma de todos esos momentos. Por servicio pues, entendemos la satisfacción a lo que el cliente espera y quiere, y no en lo que al prestador del servicio se le ocurra que podría ser la preferencia del cliente. Ciertamente pueden confluir, pero lo importante de esta definición no es la oposición, sino el origen y la primacía; quién debe decidir y quién debe decidir qué cosa.

2) EL SERVICIO: LA UNICA OPCION

En un mercado monopólico no hay posibilidad de elección para el cliente. En un mercado competido no hay opción para el prestador del servicio que lo que decida el cliente. Sólomente si se satisface lo que el cliente desea se está en posición de superar a la competencia. Lo mismo sucede cuando la oferta es superior a la demanda, no así cuando la demanda es superior a la oferta. Actualmente, en México, la oferta es superior a la demanda y es una época de competencia entre las líneas aéreas. Por ello, no hay más opción que satisfacer las necesidades de los clientes.

Pero el subjetivismo a nada lleva sino a la confusión y al inmovilismo. Las necesidades de los clientes son infinitas y los recursos son escasos. En ello radica el fundamento de la economía y del progreso de la humanidad. Ir descubriendo cuáles son las necesidades y preferencias es, en este mundo moderno, tarea de los departamentos de mercadotecnia que a través de encuestas de opinión y otros medios descubre oportunidades insatisfechas y emprende una relación mutuamente conveniente.

El transporte aéreo implica el traslado físico de personas y mercancías de un lugar a otro. Este traslado se realiza por motivos de turismo, cultura y recreación; para arreglar asuntos familiares, de negocios o estudio; para hacer proselitismo religioso, participar en un concierto, en una justa deportiva, o en una convención. El desplazamiento puede responder a campañas políticas, aspectos burocráticos o simplemente de placer. Cada uno de estos grupos define el servicio en forma diferente. Para algunos, lo más importante será la seguridad; para otros la atención o la puntualidad. Unos viajan por avión porque da prestigio, otros porque es más cómodo y rápido, algunos porque es mayor el índice de seguridad. Encontrar ese porqué es sin duda el principio del servicio porque de ahí se desprende el "cómo", que es, en definitiva, lo que a nosotros interesa para ir dando concreción y objetividad al concepto.

3) EL CONTENIDO DEL CONCEPTO.

Tratando de dar contenido al concepto servicio, podemos señalar que hay algunos aspectos constantes que cuando los hay no necesariamente implican que ellos por sí mismos produzcan el efecto de satisfacción entre el público, pero que si no se dan, sí producen la insatisfacción y el rechazo, que es el resultado contrario a lo que se desea despertar. Estos aspectos son la actitud positiva de solución y no de complicación, la empatía, el interés por la persona, la atención, la buena presencia y disponibilidad, la corrección y claridad al hablar y la veracidad al informar; la solicitud y presteza para ayudar e ir más allá de lo marcado por los reglamentos en interés del cliente, el cuidado por las pertenencias de la persona, la facilitación de trámites y la rapidez en la atención pero sin precipitaciones.

La enumeración de los aspectos anteriores constituye sólomente, un esfuerzo de globalización: posteriormente la iremos concretando. Uno de los grandes problemas que tenemos los Seres Humanos es la falta de concreción de los Principios Generales; a veces no somos consecuentes al derivar de ellos una aplicación concreta, sobre todo cuando se implica el comportamiento, la conducta. En algunos casos no se hace la deducción correcta. En otras ocasiones se aduce imposibilidad por impedimentos de las circunstancias; se culpa a otros o se dice que no se tenían los medios o no era el tiempo propicio porque se complicaron las circunstancias y había otras cosas que requerían prioridad.

El Servicio es un hábito, una actitud mental permanente, constante, que tiene como base la profunda creencia en la dignidad del Ser Humano y en su valor, si nos quisiéramos ir a las raíces filosóficas, pero que desde el punto de vista práctico se puede fundamentar en la mutua conveniencia: Si doy buen servicio, puedo obtener ganancia y el negocio o empresa puede subsistir. Por otro lado desde el punto de vista del positivismo jurídico, dar buen servicio es una obligación que en caso de no proporcionarse, puede dar pie a una sanción. Es conveniente, desde el punto de vista

jurídico, mutuamente provechoso como intercambio y está asentado en el principio filosófico de la Dignidad Humana.

4) LA RUTA DEL SERVICIO:

Para ayudar a la concreción, o como actualmente se dice, para aterrizar el concepto, es conveniente hacer un recorrido de la trayectoria que sigue un pasajero, destacando los puntos más importantes a los que presta su atención y que, en definitiva serían algunos de esos momentos, tal vez los más importantes, posiblemente, no todos, pero que sumados dan por resultado la satisfacción del cliente.

La primera pregunta que tenemos que hacernos es, ¿por qué viaja el cliente?, ¿Por qué lo hace, precisamente por avión? ¿Por qué lo hace por Mexicana? A la primera pregunta podemos responder diciendo que el cliente viaja porque quiere, porque es conveniente para él, porque lo necesita, porque es obligatorio o porque lo mandan. Cada respuesta acepta un matiz diferente. En algunos casos pueden conjuntarse dos o más razones. No es lo mismo si quiero y tengo la libertad para decidir que si no hay alternativa. Si quiero ir a comer a Oaxaca y regresarme por la tarde no es lo mismo que si tengo que firmar unos papeles o asistir a un funeral en Mérida antes de las dos de la tarde.

En cualquiera de los casos anteriores, se implica un desplazamiento personal que no puede ser sustituido por una comunicación telefónica, telegráfica, vía fax o postal. Es necesario el traslado físico. Por ello se decide el viaje.

Hay otros medios de transporte que pudieran representar alternativa, pero el avión, generalmente es más cómodo y seguro, y representa una mejor alternativa cuando el traslado por tierra podría ser de más de cinco horas por carreteras en mal estado o muy transitadas o cuando las cuotas de peaje son elevadas en las autopistas. Los motivos principales por los que se decide un viaje en avión son la comodidad, la rapidez y la seguridad.

La decisión de hacerlo por Mexicana en lugar de otra línea aérea puede ser porque no haya otra alternativa, porque el horario es más adecuado, porque los aviones son mejores o

más nuevos y tienen televisión, por las anteriores experiencias positivas, porque no conocen a la competencia o porque con ella han tenido experiencias negativas, etc.

A) RESERVACIONES Y BOLETOS: LOS ITINERARIOS.

Una vez que el cliente decide viajar, se pone en contacto con nuestro departamento de reservaciones, una sucursal de boletos o una agencia de viajes. En este momento, lo más importante son los horarios de los vuelos de tal manera que ofrezcan opciones. Puede no haber lo que el pasajero desea, pero si se le ofrece otra alternativa, quedará contento. La tarifa es importante, y si hay opción de ofrecer alguna más baja, ésta deberá proponerse. Es importante que al pasajero no se le engañe y se le oriente en todas sus preguntas proporcionándole información acerca de las condiciones como son franquicias de equipaje, anticipación en la presentación al aeropuerto, documentos migratorios o requisitos para el caso de pasajeros especiales.

La actitud del agente de reservaciones o boletos en este momento es sumamente importante ya que, siendo el primer contacto es la primera imagen. El agente debe de conocer su trabajo y tener los medios para realizarlo en una forma ágil y solícita. Por ello, es importante que cuando haya alguna promoción o cambio se de a conocer oportunamente. Las modificaciones constantes y repentinas desconciertan al empleado e impiden que pueda ofrecer opciones que en algún momento no conoce. Cambiar es necesario, sin embargo, hacerlo sin informar es fatal. El cliente, al entrar en contacto puede estar ya motivado por alguna tarifa u horario, y en el caso en que ya no esté vigente se desilusiona y desalienta.

Los itinerarios de los vuelos y las tarifas, son en este punto, nuestra principal arma de ventas. Tarifas atractivas y horarios adecuados son los que buscan los pasajeros. Para que el empleado pueda ofrecer estas opciones y tener esta actitud, es indispensable que él mismo no se sienta acosado, que tenga los medios materiales como manuales de consulta y capacitación pertinente y adecuada. Los cambios constantes en nada ayudan al servicio, y a la satisfacción del cliente, aunque tenemos que convenir que son necesarios en cierta proporción, para adecuarse a los cambios del mercado, las frecuentes modificaciones den la impresión de

ser tiros al aire, con escopeta, para ver si se le pega a la bandada, y si bien, así algunas postas dan en el blanco, son muchas más las que se desperdician, perdiéndose en el aire.

Cuando se cambian los itinerarios constantemente, se refleja una falta de seriedad que en nada tiene que ver con las necesarias adecuaciones al mercado ya que ,los intereses del público no cambian tan repentinamente, y si bien podría suceder en algún momento, esto sólo es el resultado de acontecimientos extraordinarios y no permanentes. Tal podría ser el caso de la aprobación de una ley o el endurecimiento de las políticas migratorias de los Estados Unidos con relación a los Inmigrantes Mexicanos, una emergencia nacional o un evento cultural o deportivo aunque en estos casos ya de antemano se conocen las fechas de su realización.

Plantear el inmovilismo total o el cambio a toda costa, a nada conducen; ya desde los albores del pensamiento filosófico se planteó esta disyuntiva y ha prevalecido la idea de que se debe de cambiar lo que es necesario y conservar lo que es indispensable. Cambiar conservando y conservar cambiando. En una Línea Aérea, la columna vertebral en torno a la cual se estructura todo el cuerpo son los itinerarios, y si bien es cierto que esta crece, sigue una tendencia armónica diseñada estratégicamente.

Cuando los itinerarios cambian constantemente, no se da al cliente oportunidad de conjuntar sus deseos con la oferta, los agentes de reservaciones y boletos tienen que dedicar esfuerzos y tiempo para aprender estas modificaciones, quitándolo a otras necesidades prioritarias; distrayendo esfuerzos en algo que no es urgente, creando una sensación de incertidumbre y desconfianza. Se carga trabajo y se crea una necesidad de aprendizaje que pronto va a cambiar y de la que el empleado percibe su inutilidad.

Detalles como el cuidado e interés como se atiende al cliente en el momento de hacer su reservación o comprar el boleto son el umbral de la expectativa y son determinantes en lo que vendrá después. La buena imagen de las oficinas de boletos, la rapidez en la atención, el interés para orientar al cliente, serán los puntales de lo que el cliente espere que venga posteriormente.

B) EN EL AEROPUERTO: ATENCION PERSONALIZADA.

Una vez en el Aeropuerto, El primer contacto es con el equipajero, o con el trabajador que hace las funciones de tal. Para él no hay categorías socioeconómicas ni niveles salariales y culturales, en lo que se refiere a lo que espera de atención. Algunos querrán que se les ayude con el equipaje, otros lo considerarán como algo totalmente innecesario; descubrir esto es parte del secreto de una buena atención. La presencia es importante y la comunicación, por ello la información constante y actualizada de dónde se documentan los vuelos y el tratar de descubrir si hay algún requerimiento especial para turnarlo a la persona adecuada, podría ser el inicio de una buena atención. Conocer los proceso de trabajo y las horas de los cierres, los lugares de documentación y situaciones especiales como pasajeros enfermos, sillas de ruedas, menores sin acompañar, etiquetas de identificación del equipaje, etc de tal manera que se aprovechara el tiempo perdido en frente del mostrador de tal manera que a la hora de que el cliente se presente ante el despachador, ya tenga el camino adelantado y se abata el tiempo de atención frente al mostrador.

El saludo es obvio en un tono comedido y solícito con una sonrisa amable en el semblante y el interés constante de adivinar las necesidades de los pasajeros preguntándoles a dónde van y colocarlos en la fila correcta; si en ese momento detecta alguna situación especial, remitirlo con alguna persona que pueda solucionarle su problema.

La limpieza en el aspecto y la corrección en el lenguaje, a pesar de ser un trabajador, es importante; sigue siendo parte de la imagen de la Compañía y a la larga, ya lo dijimos anteriormente, suma en el resultado final. La misión del equipajero es de auxilio y orientación; si cumple bien su cometido facilita el resto del trabajo. La atención debe ser natural y el trato espontáneo, generalmente, cuando el cliente se da cuenta de que el interés no es él sino su dinero, se previene más y lo cuida. Cuando el interés es la propina y no el cliente, los resultados no son tan positivos en cuanto a la propina.

Después de la atención del equipajero viene un lapso de espera que puede ser mayor o menor, dependiendo del vuelo y de la hora. El cliente se da cuenta si los largos tiempos de espera se deben a exceso de pasajeros o a ineficiencia del personal. Rapidez, desde luego no implica eficiencia, pero lentitud, sí quiere decir ineficiencia. Puede haber circunstancias que alarguen la atención. Normalmente, en documentación manual, la atención no debe de exceder de veinte segundos por pasajero. En este momento se recibe el equipaje, se desprende el cupón de vuelo que se intercambia por el pase de abordar asignándole un número progresivo al pase de abordar y se distribuyen a los pasajeros en los diferentes asientos, informándoles de a dónde deben proceder enseguida.

Es este, otro contacto personal de suma importancia. Generalmente, en este momento, lo que al pasajero le interesa es obtener un buen asiento, de acuerdo a sus intereses, que se le cuide su equipaje y que se le informe adecuadamente acerca de la sala posterior de embarque. Le expresión del rostro del despachador, el dirigirse por el nombre del cliente, la sonrisa, el presentarle las opciones disponibles en relación con la selección del asiento y la información correspondientes acerca de los tramites y trayectos posteriores, son los elementos que en este momento mejor percibe el cliente. Hay, desde luego, ocasiones en que debido a ciertas limitaciones no se podrá satisfacer las necesidades de los clientes, como en el caso de que alguien sin reservación quiera viajar en un vuelo lleno, evitar el pago de un exceso de equipaje o transportar un artículo prohibido; en estos casos negativa no es sinónimo de mal servicio, pero sí lo es una respuesta altanera e indiferente sin que se busque alguna otra alternativa. No le estamos haciendo ningún favor al cliente cuando decide viajar por nuestra Línea Aérea, sino que es un intercambio mutuamente provechoso.

Tal vez en estos momentos es importante hacer énfasis en que cliente no sólomente es el pasajero que llega a tiempo para un vuelo confirmado, sin exceso de equipaje y sin ningún problema. Sino que cliente es toda persona que se coloca detrás del mostrador para pedir un servicio que puede ser la documentación o la información; que puede tener o no reservación o incluso ser sujeto a espacio o acompañante.

Los tiempos de espera largos se identifican con el mal servicio, de ahí que en esos momentos para llenar ese

lapso inevitable la alternativa es acortarlo abatiendo el tiempo por medio de la rapidez en la atención o llenando el espacio temporal con otras actividades que posteriormente pudieran necesitarse como el preparar los boletos y documentos, tener listo el dinero para el pago de los impuestos de uso de aeropuerto cuando sea necesario, elaboración de cartas de medio e identificación de equipaje.

Actualmente, la forma en que asignan las labores en los aeropuertos, constituye un obstáculo para la integración del servicio. Al dividir las funciones se olvida el todo y se pierde la dimensión global. Cuando a un empleado se le asigna la documentación de un vuelo, considera solamente su responsabilidad la documentación de dicho vuelo sin preocuparse por todos los demás, no importa que haya una enorme desproporción en el número de pasajeros, y por tanto, inequidad en la carga de trabajo. Si a alguien le tocan vuelos llenos, mala suerte; si a otro le asignan vuelos vacíos ya la hizo. En circunstancias como esta, los sistemas de trabajo, sobre todo, cuando no se hace énfasis en que la división es por conveniencia, pero que en ningún momento es una limitación, se convierten en camisas de fuerza que impiden se proporcione un buen servicio.

Una alternativa a la fragmentación de las funciones es la organización del trabajo en EQUIPOS, de tal manera que haya un mutuo apoyo e intercambio. Si estos equipos se forman por afinidad y se les da una temporalidad semipermanente, pueden constituir una sinergia importante de la cual quien salga ganando sea el que debe ser: EL CLIENTE. Y por otro lado, habrá una distribución más equitativa de las labores. a los equipos se les pueden plantear objetivos concretos, se les puede capacitar en conjunto y crearles mentalidad de grupo; con ello las fuerzas individuales se sumarán incrementando los buenos resultados. La participación en aspectos adicionales a la operación creará en los empleados la mentalidad de que la empresa no es algo ajeno, sino algo propio y de lo cual él mismo forma parte. El sentido de pertenencia es una consecuencia inmediata del trabajo en conjunto y participativo.

En el mostrador, el empleado debe de estar siempre informado de las incidencias que afectan al despacho del vuelo tales como cambios de avión, salas de abordaje, demoras o cancelaciones así como vuelos que se abordan en posiciones remotas. La información que el empleado proporciona al cliente debe ser clara e inteligible y adecuarse a cada

pasajero: algunos necesitan que sea minuciosa, otros ya conocen los procesos y trayectos. Cuidar que la información llegue a quien la requiere es responsabilidad de los centros de acopio y concentración que en cada aeropuerto existen, dependiendo del tamaño.

Llamar a los pasajeros por su nombre con una sonrisa de interés, es algo que no puede dejarse de lado en ningún momento. Los trazos en las líneas de los pases de abordar, el poner la información en los lugares que corresponde, la claridad en los números y letras así como la nítida impresión de los mismos son detalles que se suman al recuento final.

Para muchos pasajeros el detalle de la asignación de asiento es de suma trascendencia; más cuando viajan acompañados y algunos de los acompañantes son niños. Sabemos que los asientos tienen ciertas características que los restringen y limitan, de tal manera que no todos los pasajeros pueden sentarse en cualquier asiento. Por ello, la asignación de asientos debe de comenzar siempre por la asignación de los asientos restringidos tales como aquellos de las salidas de emergencia y dejar siempre al final grupos de asientos juntos, porque más vale que al final se sienten juntos pasajeros que venían separados a que pasajeros que venían juntos se dispersen, sobre todo, cuando viajan con niños. La asignación de asientos es sumamente importante para algunos clientes. Unos seleccionan adelante, otros atrás; hay quien prefiere pasillo, otros se inclinan por la ventanilla. A muy pocos les gustan los centrales si no es que viajan por parejas. Por ello, estos asientos hay que darlos lo más pronto posible a la gente que no tenga preferencias.

En algunas ocasiones las personas quieren conservar con ellos objetos, para ellos valiosos, pero que por volumen no cumplen los requisitos de seguridad para ser permitidos a bordo del avión. Por ello deciden llevárselos consigo aunque tengan que cargarlos hasta la sala de abordaje; de ello puede colegirse lo que para ellos significa el valor que el equipaje tiene o que no quieren esperar a la llegada. El resto del equipaje, el que permanece en nuestra custodia demuestra confianza.

Engrapado o pegado en el boleto las etiquetas del equipaje e informarlo al pasajero; mostrarle los pases de abordar y orientarlo acerca de los trámites migratorios posteriores si es el caso; mirar al pasajero a los ojos y

dirigirse a él por su nombre, son detalles que van incrementando la suma de experiencias que a la postre darán por resultado el buen servicio.

En todo momento una actitud positiva se refleja en el rostro y el interés que se muestra por la persona del pasajero; por ello se cuida de la apariencia propia, del uniforme y del orden, limpieza y aspecto del sitio de trabajo.

Una vez terminada la documentación del pasajero, que se le informe con claridad y precisión a dónde, por dónde y a qué horas debe presentarse, es otro detalle del servicio. Los grandes trayectos molestan, sin embargo, en ocasiones son inevitables; sin embargo, podría plantearse como alternativa que en las salas hubiera la posibilidad de rentar carritos de equipaje para que auxiliaran en el trayecto.

Para que el pasajero llegue a la sala es indispensable que haya una buena señalización, y en este aspecto, más vale pecar por exceso que por defecto. Los anuncios y su actualización deben contener los detalles más recientes del estado de la operación. Es cierto que en los aeropuertos mexicanos, gran parte de ella depende de ASA, pero también a este organismo se le pueden plantear las necesidades y conseguir su colaboración.

En las salas concentradoras, donde las hay, como en México la sala B, lo más importante es que haya lugares suficientes y cómodos donde puedan los pasajeros esperar, letreros claros y bien diseñados y un sistema de sonido donde con voz clara y agradable se anuncie constantemente a los pasajeros que deben de pasar a la sala y por dónde se accede a ella. En estos lugares es mucho el desconcierto cuando ya se está acercando la hora y aún no se llama a los pasajeros, por ello es importante mantenerlos constantemente informados y por conveniencia remitirlos a la sala de última espera tan pronto como se sepa la puerta de abordaje.

En la sala de última espera debe haber alguien que reciba a los pasajeros y que les informe que están en el sitio correcto. Por ello es importante que se vigile que se hayan puesto los letreros, que se den los anuncios al sonido

general y se insista en que se repitan regularmente. En este momento, se puede adelantar el proceso de abordaje verificando que no haya bultos voluminosos, y en todo caso detectarlos y etiquetarlos informando a los pasajeros con amabilidad las razones de seguridad que en cierta forma son prioritarias. En este momento se debe estar pendiente para reconocer a los pasajeros que requieren alguna atención especial ya sea porque son importantes, porque van en silla de ruedas o porque son menores sin acompañar. También se pueden detectar posibles problemas a la hora del abordaje, como medios sentados en salidas de emergencia o requerimientos especiales. Es necesario contar con un buen equipo de sonido, con un aparato de intercomunicación y con la papelería de emergencia que pudiera necesitarse tal como etiquetas de última hora, cartas de medio sin acompañar, responsivas médicas, plantillas de asientos etc.

El proceso de abordaje es importante en el ánimo de los pasajeros. Para que el Representante de Tráfico no abandone la sala, el Supervisor o Representante de Operaciones debe ser quien le indique la hora en que debe iniciarse el abordaje y este, para que se realice sin precipitaciones se debe iniciar cuando muy tarde veinte minutos antes de la salida del vuelo, y si es una sala con pasillo telescópico, el abordaje lo iniciarán los pasajeros que están sentados en la parte posterior del avión. Si hay primera clase, a ellos se les propondrá la alternativa de pasar antes o al final.

A medida que van pasando los pasajeros por segmentos, el representante deseará a los pasajeros buen viaje, y llevara mentalmente una cuenta provisional en grupos de veinte, de tal manera que al terminar de pasar el último pasajero reinicie su recuento ganando tiempo. Una vez totalizado el número de pasajeros ya abordados, inmediatamente emprenderá la detección de los posibles faltantes a través del ordenamiento progresivo. Mientras tanto los pasajeros son acomodados por los sobrecargos a bordo del avión. Es conveniente que diez minutos antes de la salida ya hayan abordado todos los pasajeros y se tenga el suficiente tiempo para solucionar posibles problemas de última hora. El realizar el abordaje con calma y sin nerviosismo es parte de la previa preparación y del concederse el tiempo necesario para cada cosa. La precipitación conduce a errores y a mala impresión ante los pasajeros. Con equipos de trabajo se puede lograr la organización de tal manera que haya apoyo para realizar el

trabajo. Una vez terminado el proceso se ve que todo esté en orden, se hacen los anuncios correspondientes y se deja el vuelo libre a la tripulación.

La salida a tiempo no es parte del servicio, ya que es un obligación que sólo puede excusarse por la seguridad. No debe haber cabida para errores y la puntualidad debe ser nuestro objetivo a nivel general, ya que debe darse por sentada. En el momento en que hubiera alguna situación anormal llegada la hora de salida de itinerario, siempre será necesario informarlo a los pasajeros.

C) EN EL AVION. ENTRE LA SEGURIDAD Y EL CONFORT.

A bordo del avión los clientes toman mucho en cuenta el interés de los pilotos al dar los anuncios acerca de las condiciones de la ruta y agradecen cuando se les informan los detalles de la trayectoria del vuelo; si se les muestra, desde el aire algún paisaje bello, ellos sienten el interés; si se les pudieran dar datos de relevancia histórica o geográfica, quedarían más contentos.

La presencia, la atención y el rostro de los sobrecargos son, tal vez, algunos de los detalles que más permanecen en el ánimo de los pasajeros, y por ello se fijan en su disposición y en su actitud solícita y comedida desde que los clientes abordan para acompañarlos a sus asientos y auxiliarles con el equipaje, si es necesario. Los alimentos que se ofrecen deben ser frescos y tener buena presentación y en cantidad y calidad suficientes para el total de los pasajeros a bordo. Los clientes se fijan mucho en la apariencia y en el rostro, valoran en gran medida la sonrisa y la actitud positiva.

Otros detalles que se suman son la orientación que se ofrece a los pasajeros, el proporcionarles los elementos adicionales para el confort durante el vuelo como almohadas, material de lectura, instrucciones de seguridad y formas migratorias, etc.

5) EL BALANCE FINAL.

La rapidez con que se atiende al vuelo cuando llega es importante, ya que generalmente lo que una persona desea al emprender un viaje es llegar a su destino, por ello, es importante que haya quién lo reciba y le informe a los pasajeros dónde se debe recoger el equipaje y como se llega a ese lugar.

La entrega rápida y completa del equipaje es la culminación de un buen servicio, y los pasajeros se sienten muy satisfechos cuando al llegar a la sala o cuando máximo cinco minutos después llega su equipaje, y se les informa debidamente en dónde deberán de recogerlo. Aquí, nuevamente es importante la labor de los auxiliares quienes si el pasajero los necesita son de gran apoyo, pero no si ellos insisten sin que el pasajero lo requiera. En caso de que por alguna razón no llegue el equipaje, siempre habrá un disgusto, pero este puede menguarse si hay interés y atención inmediata e interesada por parte de los encargados de equipajes.

Al abandonar el pasajero el Aeropuerto para concentrarse a su destino, es cuando realiza el recuento final del viaje y es entonces cuando realiza la suma de todos los detalles del servicio, si el balance es positivo habrá quedado satisfecho y en la próxima ocasión que necesite emprender un viaje, no dudará en repetir la experiencia, en cambio si la suma de los detalles del servicio es negativa, cuando este pasajero tenga que realizar otro viaje recurrirá a la competencia.

6) UN MERCADO DE RESERVA Y GRAN POTENCIAL

La competencia por los clientes de las aerolíneas mexicanas no solamente está en el aire; se ha olvidado a ese enorme mercado potencial que existe en las poblaciones medias a las que tradicionalmente no se les considera como posibles clientes. Se intentó captarlos a través de las aerolíneas regionales, pero este concepto no ha prendido, tal vez por las tarifas o por los procesos que complican la utilización, y en ese sentido han ganado los autobuses, los transportes personales y la gran cantidad de camiones de carga que se desplazan por las carreteras nacionales dejando a los ferrocarriles, en cuanto a transporte, en un plano rezagado, aunque no así en los aspectos de carga, sobre todo la de gran peso y volumen.

Debemos conocer nuestro producto y compararlo con el de la competencia; ya señalamos que competencia no es solamente la que se da por aire, sino que en este aspecto debemos de considerar a todo aquello que ofrece desplazamiento personal o de carga, de un lugar a otro. Vamos a concentrar nuestra atención al desplazamiento personal y el aspecto carga dejarlo como materia de otro estudio dado que los requerimientos y manejo son distintos.

Pensar que las aerolíneas troncales pudieran llegar a las poblaciones más importantes y a las de tamaño medio de entre cien y doscientos mil habitantes, excepto los destinos turísticos, con los actuales equipos de vuelos, sería embarcarse en una aventura sin posibilidades de éxito. Sin embargo, tener en cuenta este mercado de reserva puede significar el camino de expansión, siempre y cuando se ofrezca al público lo que requiere y que en cierta forma le proporciona actualmente el servicio disponible, de tal manera que se mejore y se supere en cuanto a oportunidad, ya sea por el costo, la rapidez, la comodidad, la atención, la seguridad o la sencillez de trámites.

En el interior de la República sería importante establecer convenios con las aerolíneas regionales de alimentación recíproca; En el exterior, tal vez también pudieran efectuarse, sobre todo con la eventual firma del tratado de libre comercio, convenios semejantes.

A este tipo de pasajeros les espantan los trámites engorrosos y complicados; prefieren la simplicidad y en la medida en que los procesos de atención sean más fáciles se habrán ganado puntos para lograr su preferencia. Comparan con los autobuses donde no hay áreas estériles ni lapsos prolongados de espera, pero es un trayecto más largo y riesgoso por carreteras que en la mayoría de los casos son sinuosas, llenas de baches y excesivamente transitadas. La suma total de tiempo desde la salida del punto inicial de origen para emprender el viaje, y el punto final, es un importante punto de comparación por parte del pasajero así como las distancias de los aeropuerto a las ciudades. Si en esto hubiera un ahorro considerable de tiempo y un aumento en el confort, habría posibilidades de entrar en competencia, en caso contrario, como tal vez esté pasando actualmente, no habría ni siquiera esperanzas de salir airoso de la competencia con los transportadores terrestres.

Aquí está ese mercado como viable posibilidad siempre y cuando se reúnan ciertos requisitos como las tarifas, la simplificación de trámites y el ahorro de tiempo. La modernización del país pide que los desplazamientos sean más rápidos y eficientes; ahí está la oportunidad integradora de la aviación en contraposición a la transportación terrestre.

7) CONCLUSION:

Es este un trabajo que pretende contribuir a la concreción de un concepto que todos percibimos, y que en la mayoría de los casos conocemos por la falta de realización del mismo. Sabemos perfectamente cuando no se proporciona un buen servicio y a veces lo consideramos como algo no esencial de nuestro quehacer cotidiano, o como decíamos en un principio, de tanto repetirla la palabra se va vaciando hasta convertirse en un lugar común. Sabemos que hay que dar un buen servicio, ,pero no sabemos ni cuándo ni donde.

Si pretendiéramos reseñar todos los momentos y las características que debieran reunir sería una labor inagotable. Baste recordar que en cada uno de los momentos en que un empleado de la línea aérea entra entra en contacto con un cliente ya sea personalmente, por teléfono o a través de las instalaciones o equipos, se produce un momento de verdad que contará en el balance final.

Este balance final, no sólomente es el resultado de actitudes y disposiciones, sino que tambien de los sistemas de trabajo y organización. El trabajo en equipos y la reorganización de los itinerarios con un criterio de permanencia flexible, son tal vez de los aspectos más importantes de orden estratégico que pudieran contribuir a ese balance final con aportes positivos.

El servicio, además, es rentable, porque permite la generación de ganancias al obtener más pasajeros, y reduce los costos al suprimir los gastos innecesarios. Actualmente es época de competencia, y aunque no lo fuera, siempre es momento de tener muy en cuenta los detalles del servicio.

Capítulo 12
Los cobros en exceso de ASA: Una
sangría para Mexicana.

1.- INTRODUCCION

Para que una empresa obtenga mayores ingresos, sólo tiene dos caminos: aumentar sus ingresos o reducir sus gastos. Para elevar las entradas, en un ambiente como el presente, es inevitable que los gastos de ventas se incrementen ya sea porque se den mayores comisiones a los agentes de ventas, por los gastos de promoción y publicidad, o porque al aumentar las operaciones se elevan también los gastos para realizarlas.

La mayor captación, vía incremento de tarifas, en estos momentos no es lo más aconsejable debido al gran número de competidores, si no se hace previamente una concertación con ellos; aún así este mecanismo no podría sostenerse en forma indefinida. Posiblemente en temporada alta podría funcionar un incremento en los precios de los boletos, pero a la larga acarrearía consecuencias negativas.

La vía que queda y que en este estudio percibimos como insoslayable es la de orientar los esfuerzos hacia la disminución y optimización de los costos de operación. Esto puede hacerse a través de dos caminos: el primero orientado a sentar las bases conceptuales tendientes a lograr este objetivo, y ya veremos que las definiciones son muy importantes; el segundo es la vía del control operativo de los pagos efectuados. Ambos le hacen falta a Mexicana y tienen grandes repercusiones en sus costos.

El presente documento presenta algunas conclusiones derivadas de los estudios de la Dirección Jurídica y de Administración, por conducto de su Gerencia de Organización, que viene desarrollando en relación a los gastos que Mexicana de Aviación eroga por concepto de los servicios aeroportuarios proporcionados por ASA.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos de los conceptos por los cuales Mexicana tiene mayores egresos, son los derivados del conjunto de servicios que ASA proporciona, tales como aterrizajes; estacionamientos en plataforma ya sea por vuelo o de pernocta; revisión de pasajeros por seguridad; transportación de pasajeros a posiciones remotas por medio de salas móviles o autocares, así como el servicio de pasillos telescópicos y finalmente, el abastecimiento de combustible.

De los aspectos que se pretenden destacar en este estudio, hay algunos, tenemos que aceptarlo, que tienen respaldo legal, puesto que así están establecidos en la Ley, pero que sin embargo, son excesivamente onerosos para la Empresa; no tienen fundamento objetivo, y no están en correlación con sus ingresos. Las empresas tienen gastos fijos y variables, y generalmente, la mayor cantidad de gastos variables esta asociada con una mayor producción, es decir, con una mayor posibilidad de ingresos. Entre los gastos que podrían servir como indicadores, se puede mencionar el incremento en el número de comidas que se distribuyen a los pasajeros en nuestros vuelos, el aumento en la impresión de la cantidad de boletos, o el número creciente de etiquetas de equipaje de pasajeros documentados.

Sin embargo, existen también los gastos variables no productivos, aquellos que quedan en el aire sin que tengan una repercusión directa en los ingresos de la compañía; tales pueden ser los desperdicios en todas las áreas o departamentos, los pagos por servicios no proporcionados que inciden en las cantidades pagadas, pero que no se reflejan directamente en la rentabilidad, y por ello, en los resultados de la empresa.

Como resultado de un análisis minucioso, se tiene precisado que ASA nos cobra parte de los servicios anteriores en base al peso máximo estructural de las aeronaves; aquél que por definición en ningún momento nuestros aviones deben alcanzar porque es un límite que necesariamente, por seguridad de la operación, se tiene que evitar. Este cobro adicional, de aproximadamente 17%, se realiza en cada una de nuestras operaciones de aterrizaje y de estacionamientos que se están llevando a cabo en este momento, y cada día que pasa es mayor la cantidad adicional que se paga sin que ese pago sea procedente. En este sentido, ASA indebidamente, no toma en cuenta los reglamentos de cobro que forman parte de la normatividad actual. Esta faceta, ya ha sido debidamente documentada y las interpretaciones de ASA de una manera muy particular, desde luego favorable a sus intereses, quedarán de manifiesto en el presente trabajo.

3.- ALTERNATIVAS

Algunos de estos servicios no proporcionados, como ya ha sido señalado, actualmente están reglamentados, y ASA no esta fuera de la Ley al aplicarlos, sin embargo, lo que es necesario cuestionar es la arbitraria definición de los "Límites Superiores" o de las unidades base para su cobro. Hacia un replanteamiento y modificación de estas unidades o límites, debe dirigirse nuestro esfuerzo.

Los servicios no proporcionados por ASA y que inciden considerablemente en el incremento de los gastos son los siguientes :

- A) Las fracciones de tonelada en el peso de las aeronaves, que al sobrepasar la cantidad cerrada, se redondean a la unidad inmediatamente superior.
- B) Los períodos de tiempo cobrados por servicios no proporcionados, ya que se redondean a la primera hora o a medias horas subsecuentes.
- C) La arbitraria diferenciación tarifaria de los vuelos nacionales e internacionales, sin que haya una correlación objetiva que justifique la desproporcionada elevación de las tarifas entre uno y otro servicio.
- D) La aplicación de las tarifas de salas móviles y autocares, por servicio y tiempo, y la misma situación mencionada por las fracciones de tiempo, ya que son muchos los minutos que se cobran sin que estos vehículos o servicios estén al servicio exclusivo de la empresa.
- E) Actualmente ASA está cobrando tarifas superiores a las autorizadas por la Secretaría de Hacienda, puesto que no hizo los ajustes regresivos correspondientes, cuando se cambió la política económica de indexación de la inflación y se ordenó que las tarifas regresaran a su nivel original, es decir al que se autorizó que entrara en vigor el 13 de Noviembre de 1990. Con algunas oscilaciones, generalmente a la alza, con objeto de redondear las cantidades, ASA sigue aplicando una tarifa 2.4% en promedio, superior a la autorizada, y con esta tarifa sigue facturando desde Enero de 1991. Mexicana solicita, a posteriori, el reembolso de su pago en exceso, pero éste se realiza, después de algunos meses, cuando ya, por efecto de los mismos intereses bancarios, ASA ha obtenido una cantidad superior; además, Mexicana no recupera el 2.4% sino una cantidad menor.

A) LOS COBROS POR TONELADA O FRACCION

El ajustar los pesos de cobro a la unidad cerrada siguiente, tanto en aterrizajes como estacionamientos en plataforma, proporciona a ASA 99.9% de probabilidad de ajustarse a la unidad siguiente, ya que en el único caso en que esto no sucedería, sería cuando el peso del avión coincidiera con toda exactitud a una cifra cerrada en toneladas. Un kilo que se exceda de la unidad expresada en toneladas, es ajustado a la alza en la unidad siguiente. Esto tiene repercusiones en cada una de las operaciones que Mexicana realiza en territorio nacional diariamente y si nos damos cuenta del gran número de ellas, y las consideramos en un período de un año, la cantidad que pagamos por esta "victoria de escritorio" de ASA es considerable ya que a ella no le representa gastos sino, simplemente, el haber sido más efectiva al hacer que prevaleciera su definición y al haber comprometido el peso de su fuerza política para que se considerara así en la legislación.

La repercusión en porcentaje de pago por servicios no realizados, es aproximadamente del 1% ya que se considera sobre el peso total de las aeronaves, que oscila alrededor de las 80 toneladas y que varía desde 1 hasta 999 kgs. Sin embargo, dadas las grandes cantidades que se le pagan a ASA, este 1% es digno de tomarse en cuenta, sobre todo en épocas como esta en que es necesario ahorrar lo más que se pueda.

B) LAS FRACCIONES DE TIEMPO

El primer punto es importante, sin embargo el presente es mucho más trascendente que el tópico anterior y con una repercusión mucho más digna de consideración. Se refiere a los pagos que Mexicana realiza a ASA en los conceptos de estacionamientos en plataforma, salas móviles y autocares, por los minutos que no utiliza los servicios y que sólomente porque no caen en números redondos -la primera hora o las medias horas subsecuentes- se ajustan hacia arriba a la unidad siguiente. Aquilataremos en su debida proporción este concepto si lo vemos prácticamente con un ejemplo; de él obtendremos algunas conclusiones; para ello nos valdremos de una muestra derivada de las facturas por cargos de estacionamiento en plataforma presentadas por ASA del período que va del 15 al 31 de Marzo de 1992.

DIA	TIEMPO UTILIZADO MINUTOS	TIEMPO COBRADO MINUTOS	PORCENTAJE COBRADO NO UTILIZADO
15	742	990	33.42%
16	537	840	56.42%
17	444	690	55.40%
18	486	780	60.49%
19	490	810	65.30%
20	528	840	59.00%
21	511	810	58.51%
22	707	1020	44.27%
23	511	780	52.64%
24	422	660	56.39%
25	511	780	52.64%
26	568	810	42.60%
27	542	840	54.98%
28	533	810	51.96%
29	764	990	29.58%
30	571	780	36.60%
31	595	750	26.05%
TOTAL	9462	13980	47.75%

De los datos anteriores, obtenidos de la facturación de ASA, tenemos que durante el período considerado en Puerto Vallarta, Mexicana solamente utilizó la plataforma durante 9,462 minutos, mientras que ASA, de acuerdo con las condiciones vigentes, actualmente está facturando 13,980; es decir, un 47.75% más de lo que Mexicana realmente utilizó la plataforma.

En resumen; de la muestra presentada, se pueden obtener las siguientes conclusiones :

- 1) En promedio, ASA cobra 49.19% más de lo que realmente Mexicana utiliza la plataforma.
- 2) Por lo menos, el 68% de las veces, ASA cobra entre el 37.53% y el 60.84% más de lo que Mexicana utiliza la plataforma.
- 3) Por lo menos el 95% de las veces, ASA cobra entre el 25.88% y el 72.49%.
- 4) En todos los casos, ASA cobra entre el 14.22% y el 84.15% más de lo que realmente Mexicana utiliza la plataforma.

Estos son los resultados de la aplicación del análisis estadístico corroborados por los datos de la muestra ya que efectivamente, en doce ocasiones el porcentaje de más, cobrado por ASA, se coloca en el rango de 37.53% y 60.84%. Las otras cinco observaciones están comprendidas entre el 25.88% y el 72.49%.

Como consecuencia de estos resultados, podemos concluir que ASA por lo menos cobra, conservadoramente, un 25.88% más de lo que realmente Mexicana utiliza su servicio; ya vimos, sin embargo, que la media es del 49.19%.

Ante este análisis numérico se reitera que el criterio de cobro aplicado por ASA, es porque así está oficialmente establecido; sin embargo, la discusión, no debe permanecer exclusivamente en el plano de la legalidad actual, sino de la posibilidad de que se puedan establecer parámetros más asequibles para la determinación de los costos. En todo caso, si lo legal es lo establecido en la Ley, y no hay ninguna razón objetiva o de orden moral que se oponga al cambio, basta con que haya una modificación para que el concepto se transforme y con él, se elimine toda la secuela de consecuencias negativas que arrastra para nuestra compañía y el resto de las líneas aéreas. Por otro lado es necesario que las actuales tarifas tomen su nivel real, previendo que en un plazo no muy lejano pudiera haber otra alza.

No hay una razón objetiva para que al fijar las tarifas, el concepto de que LA PRIMERA HORA O FRACCION SE TOME ENTERA Y LOS SIGUIENTES PERIODOS DE TIEMPO SE AJUSTEN EN LAPROS DE MEDIA HORA, y sobre ellos, ASA aplique las tarifas. Este criterio es en exceso desventajoso para Mexicana y distorsiona sus costos, ya que sus tiempos de "turn around" son, en la mayoría de los casos, inferiores a una hora, y ya, por definición, en consecuencia, SIEMPRE SE ESTARA PAGANDO DE MAS, SIEMPRE SE ESTARAN LIQUIDANDO A ASA SERVICIOS QUE NO PRESTA.

La unidad, en este caso la primera hora o las medias horas subsecuentes, ha sido establecida arbitrariamente; no hay una razón real para que se tome esta unidad como patrón de medida; no se puede tomar como unidad el kilómetro cuando lo que se recorren son metros. Si se aduce que así lo cobran los estacionamientos de autos, la comparación es ingenua y no tiene fundamento, ya que no es aplicable en este caso; ASA no es estacionamiento, y por otro lado Mexicana, como dueña de una flota y como usuario constante y permanente, debería de tener tarifas preferenciales. En la próxima reforma monetaria, el redondeo se hará a la cantidad en centavos más próxima que sea múltiplo de cinco, no al nuevo peso siguiente.

Lo que debemos hacer es realizar gestiones ante las autoridades hacendarias para que se modifique el patrón de cobro; para ello se podrían presentar algunas de las siguientes alternativas:

- 1) La tarifa más exacta sería la que estableciera la cotización por minutos reales de utilización; con ello efectivamente se podrían programar los itinerarios y tarifas en base a precios reales; este sería el criterio más acorde y justo para Mexicana y reuniría los requisitos de TIEMPO UTILIZADO, TIEMPO PAGADO.
- 2) Que ASA cobre las tarifas por día y por estación y entonces sí, podría aplicar al excedente de las horas completas el criterio de ajustarse a la siguiente media hora u hora completa, dependiendo de los minutos excedentes. Siguiendo el ejemplo de esta alternativa, tendríamos los siguientes resultados:

DIA	TIEMPO UTILIZADO MINUTOS	TIEMPO COBRADO MINUTOS	PORCENTAJE COBRADO NO UTILIZADO
15	742	750	1.07%
16	537	540	0.50%
17	444	450	1.35%
18	486	510	4.93%
19	490	510	4.08%
20	528	540	2.27%
21	511	540	5.67%
22	707	720	1.83%
23	511	540	5.67%
24	422	450	6.63%
25	511	540	5.67%
26	568	570	0.35%
27	542	570	5.55%
28	533	540	1.31%
29	764	780	2.09%
30	571	600	5.07%
31	595	600	0.84%
TOTAL	6492	9750	3.22%

Como puede verse del ejemplo anterior, los minutos cobrados y no utilizados se reducirían considerablemente, y su porcentaje llegaría a un 3.22% en promedio, que es 15.27 veces menor que el que se aplica actualmente.

- 3) Que ASA establezca las tarifas para períodos de 5 o 10 minutos o fracción. Generalmente, nuestros itinerarios están diseñados para que los aviones salgan si no a la hora exacta, si en horarios expresados en minutos multiples de 5. Si consideramos los vuelos del día 15 de Marzo en Puerto Vallarta, tendríamos el siguiente ejemplo:

VUELO	TIEMPO REAL MINUTOS	TIEMPO A COBRAR MINUTOS	PORCENTAJE COBRADO NO UTILIZADO
221	40	40	0.00%
228	34	35	2.94%
226	45	45	0.00%
715	30	30	0.00%
725	40	40	0.00%
732	55	55	0.00%
733	90	90	0.00%
814	45	45	0.00%
815	50	50	0.00%
907	55	55	0.00%
912	30	30	0.00%
913	38	40	5.26%
918	45	45	0.00%
919	40	40	0.00%
976	55	55	0.00%
977	50	50	0.00%
TOTAL	742	745	0.40%

Como puede verse, en este caso, el tiempo utilizado no pagado, se reduce considerablemente, incluso más que sobre la anterior forma de cómputo considerada, ya que comparándola con lo que actualmente se cobra, el resultado es 122.97 veces menor, puesto que pocas veces el tiempo utilizado no es múltiplo de 5.

4) Otra posibilidad sería la de establecer una cantidad fija de tiempo por servicio tanto nacional como internacional, con un tiempo de gracia. Por ejemplo, podría establecerse como unidad el servicio de 30 minutos para vuelo nacional y 50 para vuelo internacional.

Este criterio, sin embargo, no es muy adecuado dado que las instalaciones en los diversos aeropuertos son muy diferentes y dependiendo de ellas, se establece el tiempo necesario para el despacho de los vuelos.

C) LOS VUELOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Desde nuestro punto de vista, no hay razón objetiva alguna para que se encuentre establecida una diferencia de tarifas entre los dos tipos de vuelos; el hecho de que una operación tenga como destino el extranjero o provenga de él, no es suficiente, ni justifica una elevación tan desproporcionada en sus costos, superior casi de un 100%.

Podría argumentarse que la razón para establecer esta diferencia es que se pretende que las aerolíneas extranjeras aporten una mayor contribución vía tarifa, al desarrollo, conservación y mantenimiento de la red aeroportuaria nacional, y que con ello se pretende privilegiar a las aerolíneas nacionales, estableciendo una tarifa más baja para los vuelos domésticos. Sin embargo, no podemos dejar de considerar que Mexicana, de entre todas las aerolíneas que operan en el país, es la que más vuelos internacionales tiene y es a la que más le impacta en sus costos esta forma de cotización, ya que por convenios internacionales ASA no puede establecer tarifas diferentes para servicios en razón de la bandera de la matrícula.

Cabe destacar que si se estableciera una tarifa única podría ser benéfico o perjudicial ya que dependería de la que se adoptara. Por ello, es importante tener en cuenta esta posibilidad que a la larga podría resultar contraproducente. Sin embargo, es necesario señalar un hecho que eleva considerablemente los gastos que Mexicana realiza en un vuelo internacional y que deben ser tomados en cuenta al establecer las tarifas de los vuelos.

Un aspecto operativo y de control que no se ha revisado y por el cual ASA ha estado facturando en exceso, es la incorrecta clasificación de los vuelos, aplicando indiscriminadamente la etiqueta de vuelo internacional a cualquier vuelo cuya escala sea desde/hacia el extranjero, incluso en los tramos posteriores o anteriores, y tanto a la llegada como a la salida. Por ejemplo, el vuelo 907 cuya ruta es LAX-PVR-MEX, para efectos del estacionamiento en Puerto Vallarta es considerado por ASA como internacional, siendo que su destino es la Ciudad de México y en el tramo que debería ser considerado internacional, es en LAX-PVR y para el aterrizaje dicha clasificación sí estaría justificada, no en cambio para el estacionamiento. Sin embargo ASA considera el tramo PVR-MEX como internacional y así lo cobra a una tarifa que es casi el doble de la aplicada para vuelos nacionales.

Para que dimensionemos la magnitud del problema y tomemos acción inmediata, estableciendo procedimientos de control orientados a determinar las cantidades que hemos pagado en exceso, baste señalar que en una muestra de 11 días en Puerto Vallarta, en la que se consideró la operación de 122 vuelos, ASA clasificó mal 34 de ellos, considerando como internacionales vuelos cuyo destino era una estación en territorio nacional. Los errores señalados en esta estación, y en esta muestra, representan un 27.86% y si tomamos en cuenta que la diferencia en la tarifa entre un vuelo nacional y otro internacional es aproximadamente del doble podemos intuir el excesivo cobro por parte de ASA y la tremenda indiferencia por parte de Mexicana ante un problema que le representa cientos de millones de pesos. En el documento anexo al presente trabajo se muestran estas cifras con pesos y datos concretos desprendidos de una comparación con facturación real de ASA.

Lo dramático del asunto es que durante mucho tiempo nadie se asomó siquiera al problema y hoy, gracias a análisis como el presente, pretendemos generar la debida ponderación a esta cuestión. A la falta de control se debe el excesivo aumento que se produjo en los gastos por ajustes en las tarifas, a partir del año de 1988, y tal vez gran parte de los problemas financieros actuales y del pasado, ya que no se implantaron los sistemas de control operacional necesarios para evitar la sangría. Cualquier análisis de costo-beneficio justifica la asignación urgente de recursos materiales y humanos para que se dediquen a la tarea de establecer estos diferenciales excesivos que durante mucho tiempo nos ha cobrado ASA. Además para evitar que se sigan produciendo estos casos que, según se ve, datan de la fecha señalada, y que si hacemos una proyección podemos llegar a cifras considerables de todo aquello que se le ha pagado en exceso a ASA, y de las cuales nos ocuparemos en el estudio posterior con datos concretos y pormenorizados.

¿Qué hacían, mientras tanto las áreas de la empresa a quienes correspondía este control? El control del presupuesto y su debida aplicación es una de las principales funciones de las áreas operativas, de las jerarquías de línea, y característica de un ejecutivo es saber distinguir entre lo urgente y lo importante, entre lo necesario y lo contingente.

D) LAS TARIFAS POR SALAS MÓVILES, AEROCARÉS Y PASILLOS TELESCÓPICOS

El error en la clasificación de los vuelos también se manifiesta en este rubro así como en los aterrizajes y en los cobros por revisión de seguridad a los pasajeros. La dimensión del problema, según se desprende de la muestra de PVR es enorme; si a ello le sumamos los "errores" en los pesos de los aviones que se deben de considerar, tendremos la explicación al desproporcionado aumento que se produjo en los pagos de servicios aeroportuarios, a partir de 1988.

Por otro lado, ASA cobra servicios por hora completos tanto en salas móviles como en pasillos telescópicos cuando en realidad sólo está a disposición de Mexicana a lo sumo media hora, ya que nuestros vuelos inician su abordaje, en sala móvil media hora antes de la salida, y en aerocar veinte minutos es lo acostumbrado. Los estudios relacionados con los tiempos cobrados no utilizados pueden aplicarse perfectamente en estos casos. Por otro lado, tanto las sala móviles como los aerocares no están todo el tiempo a disposición de Mexicana, sino que pueden ser utilizados por otras compañías simultáneamente, excepto los pasillos. En ocasiones causan demoras por falta de personal, y su servicio es deficiente, cobran a la Empresa por sus ineficiencias ya que al cotizarse las tarifas por tiempo, los retrasos son causados por ellos y Mexicana los paga sin generar las reclamaciones respectivas.

En muchas ocasiones, sobre todo en los vuelos que llegan o salen al exterior procedentes de una estación doméstica, sólo se proporciona el servicio a la llegada o a la salida, dependiendo del aeropuerto, ya que se procura que una de las operaciones, ya sea el desembarque o el abordaje, puedan realizarse a pié en los aeropuertos donde no hay pasillos telescópicos. ASA, sin embargo, cobra el servicio completo; carga un tiempo en el que no está plenamente a disposición de Mexicana y en una hora cobra simultáneamente, por tanto, varios servicios ya sea a Mexicana o a otras compañías.

E) LA DIFERENCIA EN LA TARIFA:

Desde enero de 1991, ASA viene aplicando una tarifa indexada de acuerdo al C.P.P. , y redondeada a la decena siguiente. Esta indexación no es uniforme y las diferencias en pequeñas cantidades, por el gran volumen de operaciones y en vista de que para obtener el resultado final se considera el peso de los aviones, tiene enormes repercusiones.

Con un ejemplo podremos darnos cuenta de la falta de uniformidad del criterio con que se están cobrando las tarifas. Analicemos, por ejemplo las tarifas por estacionamiento en plataforma:

TIPO DE VLO	TARIFA AUTORIZADA	TARIFA COBRADA	DIFERENCIA
NAC. NORMAL	3200	3280	+2.5%
INTNAL NORMAL	5980	6120	+2.3411371%
NAC. CRITICO	3520	3600	+2.2727273%
INTNAL CRITICO	6580	6740	+2.4316109%

Como puede verse, el incremento en la tarifa no fue uniforme. A esto hay que añadir que la reclamación posterior, cuando ya los índices de interés bancarios han permitido a ASA recuperar, vía inversión la cantidad que posteriormente regresará a la compañía, es otra forma de sangrar a Mexicana.

4) CONCLUSIONES:

A reserva de que en un estudio posterior se presentarán detalladamente las repercusiones integradas en cada uno de los aspectos mencionados, tendientes a dar claridad en la toma de decisiones, y después de hacer una comparación con datos actuales; considero que ya de este análisis se pueden obtener algunas consecuencias importantes:

- 1) Es urgente que Mexicana propicie el análisis y se prepare minuciosamente, por medio de estudios, como el constituido por la presente aportación, para la próxima revisión de las tarifas de ASA, y tengamos en cuenta las consecuencias tan onerosas que puede traer la definición de un concepto. Para ello, también, se deben de tomar en cuenta las repercusiones de las fracciones tanto de tiempo como de peso, y su enorme incidencia en el costo total, de tal manera que pueda obtenerse la mejor alternativa cuando se lleven a cabo las pláticas con Hacienda.

- 2) Es urgente que ASA ajuste sus tarifas homologándolas con las autorizadas ya que, por sistema, nos están cobrando de más; si en algún momento no se les paga a tiempo, ASA cobra recargos, ¿Por qué no genera intereses por esta cantidad adicional cobrada? Además, la recuperación que Mexicana plantea tiene que ser sobre cifras estimadas y no sobre cantidades reales. ASA debe hacer los cobros sobre las tarifas autorizadas actualmenteme y regresar al nivel del 13 de Noviembre de 1990.

- 3) Es urgente seguir insistiendo en que ASA ajuste los pesos de los aviones que se deben considerar para el cobro y que es el peso máximo de operación y no el máximo estructural.

- 4) Es urgente que se revise la definición de vuelo internacional que aplica ASA, ya que los errores, curiosamente, no van a la consideración de vuelos internacionales como nacionales, sino al revés, y en un enorme porcentaje. Esto se debe de hacer del conocimiento de ASA inmediatamente y evitar así que se sigan produciendo.

- 5) Es urgente que se establezca un control operativo de cada uno de nuestras vuelos y se optimice el proceso de verificación de procedencia de las facturas presentadas por ASA, ya que hay muchas excepciones en las cuales los pagos no proceden y actualmente, no hay forma de detectarlos. ASA puede cobrar lo que quiera sin que nadie le diga lo contrario, y esto es sumamente grave. ASA ya nos tiene tomada la medida. Un ejemplo: No proceden los pagos en exceso cuando las demoras se deben al mal tiempo en estación de origen o destino, o bien en los casos de vuelos de adiestreamiento; en las facturas presentadas por ASA no hay excepción alguna; sabemos que frecuentemente se presentan estas situaciones, sin embargo, no están consideradas por ASA en vista de que ASA cobra tiempo efectivo, ¿no es de suponerse que invariablemente nos esté cobrando las demoras por mal tiempo? Hay otras excepciones a las que tampoco se les toma en cuenta y que sin embargo ASA las cobra sistemáticamente.

- 6) Es urgente que se haga una revisión minuciosa de todos los pagos que se han hecho a ASA y en los cuales se han aplicado tarifas erróneas o criterios equivocados en la clasificación de los vuelos, de ahí se puede recuperar una cantidad de recursos significativos que ha desangrado profundamente a Mexicana de Aviación.

Mexicana no ha titubeado en crear una sólida infraestructura orientada a obtener mayores ingresos. La reorganización de las Direcciones Comercial y de Carga a ello están encaminadas. No se han escatimado recursos materiales ni humanos. No ha habido vacilación alguna en la autorización de nuevos productos, propagandas o promociones, todo ello para incrementar nuestras operaciones y el número de nuestros pasajeros, pero, ¿en qué medida esto es rentable, si no se revisan previamente los costos? Para que las reorganizaciones mencionadas realmente tengan éxito, es inaplazable la revisión de los costos, de tal manera que logremos bajar el punto de equilibrio, ese punto donde no se obtienen ni pérdidas ni ganancias; ello requiere también la dedicación de una organización que con menos gente tenga resultados más efectivos y proporcione las condiciones adecuadas para que cuando se aumente el número de vuelos de carga y de pasajeros transportados, este incremento realmente sea rentable, y no siga siendo, como actualmente, una sangría para Mexicana de Aviación, y en gran medida una de las causas de que no haya utilidades.

Ganancias por 180 mil Millones de Pesos en ASA Hasta Marzo: Sacristán

JAIME DURAN

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) es un organismo financieramente sólido y sano, que el año pasado sumó utilidades por más de medio billón de pesos y que, en el primer trimestre de 1992 ya sumó ganancias reales por 180,000 millones de pesos, afirmó el subdirector general de aeropuertos del organismo, Emilio Sacristán Roy.

Consideró que ASA ha abierto las puertas a la inversión nacional extranjera para la privatización de servicios diversos de los aeropuertos. Aclaró que éstos en sí, con pistas de aterrizaje, torres de control, sistemas de radioayudas a la navegación aérea, etc., no están ni estarán a la venta, como ocurre en más de una docena de los 61 que integran la red nacional.

Francisco Aparicio Varela, subdirector de planeación y finanzas de ASA reiteró que ASA es un organismo que opera con números negros, autofinanciable y sólido económicamente, que obtiene utilidades importantes, que más de 50 por ciento de ellas se destinan a la Tesorería de la Federación para los programas prioritarios del Gobierno Federal.

En 1991, dijo Aparicio Varela, se entregaron a la Tesorería de la Federación más de 450,000 millones de pesos.

Sacristán Roy recalcó la inversión que el grupo Hakim realiza actualmente en la ampliación, a seis niveles y edificio de estacionamiento que comenzará a recibir 1,300 vehículos en noviembre próximo, de las

SIGUE EN LA PAGINA DIECIOCHO

GANANCIAS POR 180 MIL MILLONES DE PESOS

Sigue de la página cinco

salas de sanidad, migración, aduanas, oficinas de apoyo y "vip's rooms" de las aerolíneas nacionales y extranjeras con todos los servicios turísticos que representa una inversión de la iniciativa privada mexicana por más de cien mil millones de pesos.



EMILIO Sacristán Roy, subdirector de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, con la representación del director general del organismo, José Andrés de Oteyza, clausuró ayer la mesa redonda "Proyectos de Obras de Coinversión para Aeropuertos y Servicios Auxiliares".

Angel Marzo 95

147014

MEXICANA DE AVIACION:
OPORTUNIDADES QUE...
VUELAN

