

## **INTERJET: UNA GRAN EMPRESA DE CAPITAL NACIONAL**

Beatriz Pérez Sánchez<sup>1</sup>

### **Resumen:**

Las empresas de la rama del transporte del sector servicios, tales como las líneas aéreas que satisfacen las necesidades materiales e inmateriales de la sociedad, revisten gran importancia para el turismo y por ende para la economía mexicana. El objetivo del presente artículo: es analizar las características y estrategias competitivas que le permitieron a la línea aérea INTERJET convertirse en un gran corporativo. Los métodos empleados son: histórico-crítico y analítico. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales, identificando su dimensión y estructura, sus adquisiciones y alianzas (Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979). Resultados: es una empresa de capital nacional consolidada como la aerolínea que más pasajeros transporta en vuelos nacionales: la segunda en el mercado con una oferta de 55 rutas aéreas y con presencia en Estados Unidos, Canadá, América Latina y el Caribe.

**Palabras Clave:** Grupo económico, estrategias, historia, turismo, transporte.

## **INTERJET: A BIG NATIONAL CAPITAL COMPANY**

### **Abstract:**

Companies in the service sector transport sector, such as airlines that meet the material and immaterial needs of society, are of great importance for tourism and therefore for the Mexican economy. The objective of this article is to analyze the characteristics and competitive strategies that allowed the INTERJET airline to become a large corporate. The methods used are: historical-critical and analytical. The approaches of historical origin and of corporate and organizational strategies were used, identifying their dimension and structure, their acquisitions and alliances (Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979). Results: it is a consolidated national capital company as the airline that most passengers transports on domestic flights, the second in the market with an offer of 55 air routes and with presence in the United States, Canada, Latin America and the Caribbean. no more than 250 words.

**Keywords:** Economic development, strategies, history, tourism, transportation.

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

## **1. INTRODUCCIÓN**

El turismo consiste en los desplazamientos realizados en el tiempo libre que generan fenómenos socioeconómicos, políticos, culturales y jurídicos, conformado por un conjunto de actividades, bienes y servicios que planea, desarrolla, operan y se ofrecen a la sociedad con fines de consumo, en lugares fuera de su residencia habitual en función de recreación, salud, descanso, familia, negocio, deporte y cultura.

El Estado ha promovido tres tipos de mercados para desarrollar el turismo: 1) un mercado interno que incluye turismo social y mercado recreacional, cuyo objetivo es el descanso de los nacionales y del conocimiento del territorio de su propio país; 2) un mercado regional que facilite el movimiento de personas entre países que integran la región, a fin de lograr más conocimiento entre ellos y contribuir en el proceso de integración; y 3) un mercado receptivo que persigue entre otras acciones: atraer mercados, utilización de transportes y movilización del personal y facilitar el desarrollo de servicios turísticos (Mercado, 1996).

La globalización ha incrementado la competencia con relación a la oferta de bienes turísticos colocados a disposición de los consumidores potenciales, las organizaciones buscan proporcionar más satisfacción a las necesidades de viaje, recreación y hospedaje entre otros aspectos, por ello se ha tornado cada vez más intensa una competencia directa e indirecta, las líneas aéreas no son la excepción.

## **2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS LÍNEAS AÉREAS**

En 2005 cuando apareció Interjet en el mercado ya la sociedad mexicana estaba organizada y existía desde 1929 el Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México. Entre sus antecedentes históricos destaca el 12 de julio de 1921 cuando la empresa Compañía Mexicana de Transportación Aérea fue fundada en la Ciudad de México por los estadounidenses Harry J. Lawson y L. A. Winship, quienes adquirieron dos biplanos standard. Lograron la concesión de la primera ruta que iba de México a Tampico. En su primer año realizaron 39 vuelos redondos. y 38 de Tampico a Tuxpan. Incluyeron chárteres a la zona petrolera que situó a Tampico como centro de operaciones.

Se constituyó como sociedad el 20 de agosto de 1924. En 1929 Panamerican Airways adquirió la totalidad de las acciones y se convirtió en su filial. Las rutas propuestas eran claves para desarrollar una red que abarcara toda América Latina. En 1931 el trimotor Ford se convirtió en el equipo de vuelo regular en las rutas. En 1935 adquirió la ruta varney, valiosa adición a la red aérea México-Estados Unidos. Posteriormente consolidó su posición como la línea aérea de México al comunicar las ciudades más grandes: Guadalajara, Mérida y Monterrey. Durante 20 años, preservó su monopolio, puesto que la ley determinaba que sólo debía existir una línea aérea en cada ruta, pero esta empresa ya tenía desde antes la autorización para todas sus rutas (CONACYT, 1981).

En 1934 entró en escena Aeronaves de México, S.A. de C.V., (AMSA), fundada por Antonio Díaz Lombardo, con una concesión otorgada por el Estado para unir la ciudad de México con Acapulco. Su avión de cinco plazas marca Stinson. En 1957 con la firma de un

convenio bilateral con Estados Unidos, obtuvo la ruta a Nueva York y fue operada por aviones Bristol Britannia de cuatro motores de turbina y hélice.

En 1959 el gobierno de López Mateos la estatizó y AMSA creció con base en la adquisición de las empresas: Líneas Aéreas José Sarabia, Líneas Aéreas Mexicanas, y Aerovías Reforma. Entre 1960 y 1970 lograron fusiones con 25 líneas aéreas entre las que destacan: Lamsa, Guest, Aerolíneas Mexicanas, Aerovías Reforma, Aeronaves Alimentadoras, Transmar de Cortés, Servicios Aéreos Especializados y otras que fueron lo que luego se llamó *aerolíneas regionales* que le permitieron integrar una red de rutas. Se adquirieron en renta (con opción a compra) aviones modernos y de mejor capacidad como los DC-9 serie 32 para 115 pasajeros y los DC-10 con 305 asientos (Vázquez, 1988).

Crescencio Ballesteros, un empresario mexicano, compró el 75% de las acciones de Mexicana el 15 de enero de 1968. Con el cambio se adquirieron tres Boeing 727 y la estructura de las rutas se expandieron en los años setenta, se convirtió además en la línea aérea más grande de América Latina por el alto monto de pasajeros transportados. En 1980 adquirieron los DC-10-15, trirreactores equipados con 315 asientos cada uno (Expansión, 1981).

En 1971 cambió su logo, nombre y razón social (Camposeco, 1989). Inauguraron aeronaves MD-80 para 155 pasajeros que suplió la obsolescencia de ocho aeronaves DC-8 serie 15 y cinco serie 51 para vuelos de largo alcance, tales como las rutas entre México y Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

Una serie de compromisos crediticios a corto plazo en moneda extranjera, adquiridos por Mexicana la llevaron a una difícil situación ante la crisis de 1982. Para sanear sus finanzas el Estado adquirió el 53% de las acciones de Mexicana. (Herrera, 1992). Aeroméxico y Mexicana de 1980 a 1986 continuaron en manos del Estado y del sector privado de 1987 a 1994. (Vázquez, 1992) (Vázquez, 1988). En 1988 Aeroméxico pasó del sector público al privado por una quiebra declarada en abril de ese año. En 1989 Mexicana recibió inversiones privadas con la venta de 25% de las acciones del gobierno, las cuales fueron adquiridas por el grupo de Chase Manhattan Corporation, Drexel Burnham Lambert, el financiero europeo James Goldsmith y el grupo mexicano Xabre S.A. y el gobierno conservó el 40% de las acciones. La culminación de la venta de Mexicana marcó el predominio del capital privado y el retorno de las inversiones extranjeras en el servicio troncal.

De acuerdo con Leyva Piña: *El Estado mexicano ha jugado una posición contradictoria en la aviación civil del país. Por un lado, impulsa la privatización de las principales empresas aéreas en búsqueda de hacerlas más eficientes y competitivas, y por otro, las regala al mejor postor que sin conocimiento y compromiso con ese tipo de negocio termina descapitalizándolas para que después el Estado las vuelva a salvar, y así se repite ese círculo vicioso. Además, el Estado privatiza en reconocimiento de que el capital privado es el que debe dirigir los procesos productivos, y sin embargo esas empresas aéreas han logrado estabilidad financiera cuando están reguladas por el Estado, como en el período largo en que estuvieron integradas a Cintra* (2011).

### **3. EL MERCADO GLOBALIZADO**

La mayoría de las líneas aéreas entre sus estrategias buscan aliarse con sus pares para alcanzar mayores destinos y ofrecer más atractivos para sus clientes. En la industria se han conformado tres grandes alianzas que agrupan a lo más selecto de la aviación mundial: Sky Team, One World y Star Alliance. Sky Team agrupa a Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Airlines. En 2001 se registra que ofrecía 6,402 vuelos diarios a 451 destinos en todo el mundo y atendía a sus clientes con 659 oficinas de boletos y 256 salones tipo VIP localizados en diferentes aeropuertos.

La alianza One World cubre más de 650 destinos en el mundo y en conjunto posee más de 2 mil aeronaves que corresponden a American Airlines, Cathay Pacific Airways, Qantas Airways, Air Lingus, Finnair, LanChile, Iberia y British Air Ways, son las líneas aéreas que la conforman.

Star Alliance es la que agrupa el mayor número de aerolíneas en el mundo, la cual engloba a: Varig, Mexicana, Singapore Airlines, Austrian Airlines, British Midland, Scandinavian Airlines, Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, SAS, Thai, United Airlines, Lufthansa, Laudair y Tyrolean (Mundo Ejecutivo, 2001).

En 2004 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes abrió el sector de la aviación a nuevos competidores: Carlos Peralta (Alma), Roberto Alcántara (Viva Aerobús), Pedro Aspe (Volaris) y la familia Alemán (Interjet). El gobierno vendió Mexicana a un grupo de inversionistas encabezado por Gastón Azcarrága, de Grupo Posadas, y después Aerovías de México o Aeroméxico, a un grupo de inversionistas, entre ellos Banamex, María Asunción Aramburuzabala y Ricardo Martín Bringas de Soriana (Clavijo, 2010).

En México a partir del segundo semestre de 2005 viajar en avión y pagar de 100 a 300 pesos más de lo que costaría ir al mismo destino por tierra se presentó como una oferta atractiva que brindaron diversas aerolíneas de bajo costo, tales como: Click Mexicana, Volaris, Avolar, Air Madrid y por supuesto Interjet. Posteriormente se les unieron Viva Aerobús, la brasileña Gol y Aerolíneas Mesoamericanas. (Jiménez, 2006). Las rutas no eran concesionadas y no existía ninguna restricción en los precios de las aerolíneas de bajo costo, por ello cobraban entre 30 y 50% menos que las empresas tradicionales y ya cubrían el 30% del mercado de México en 2008. Con 19 rutas las aerolíneas de bajo costo (no se incluye a Click de Mexicana) se transportaron tres millones de personas.

### **4. INTERJET EN EL MERCADO NACIONAL**

Miguel Alemán Magnani en 2005 creó Interjet, empresa que empezó a operar bajo el nuevo concepto de Aerolínea de Bajo Costo. Invertió alrededor de 1600 millones de dólares en la adquisición de una flota de aviones, que sirvieron de plataforma para que la aerolínea iniciara operaciones en diciembre de 2005. El modelo de operación del *low cost* inició con base en los siguientes elementos:

- Turista, única clase de pasajeros.
- Una flota compuesta de aviones de un modelo único, generalmente el Airbus 320 o el Boeing 737, que les permitía reducir costos de entrenamiento y servicio.
- Un tipo de tarifa único (normalmente el precio aumenta a medida que se venden los boletos, lo que busca recompensar la reserva con gran anticipación).
- Plazas no numeradas. Los pasajeros se sientan donde eligen, acelerando el embarque.
- Vuelos a aeropuertos alternos, más baratos y menos congestionados, evita retrasos ocasionados por el tráfico y se aprovecha el pago de menores tasas por aterrizar en estas ubicaciones.
- Vuelos cortos y con muchas frecuencias.
- Rutas simplificadas potencian los viajes por etapas en lugar de los transbordos, lo cual elimina molestias por retrasos en la llegada de pasajeros o por pérdida de equipaje procedentes de vuelos de conexión.
- Optimización de la venta directa de billetes, especialmente a través de internet, lo cual elimina a los intermediarios y evita el pago de tasas y comisiones de agencias de viajes o sistemas informatizados de reservaciones.
- Los empleados realizan múltiples tareas. Por ejemplo, hay auxiliares de vuelo que también limpian el avión y controlan la entrada en la puerta de embarque, reduciéndose así los costos de personal.
- El servicio gratuito a bordo y otros servicios complementarios desaparecen o pasan a ser de pago, ello representa un beneficio adicional para la aerolínea (Mora, 2008).

Los dueños de Interjet iniciaron el negocio gracias a su experiencia, la familia Alemán por tres generaciones se vincularon al sector turismo de México:

- Miguel Alemán Valdés, como presidente de México, creó la Comisión Nacional de Turismo, promulgó la primera Ley Federal de Turismo, creó el Consejo Nacional de turismo y el Fondo Privado de Fomento Turístico.
- Miguel Alemán Velasco, conocía el negocio de las aerolíneas, participó en las décadas de los ochenta y noventa en Aeroméxico, como miembro del consejo de administración; gobernador de Veracruz e integrante de la Comisión de Turismo de la Cámara de Senadores, y es el Presidente del Consejo de Administración de Interjet.
- Miguel Alemán Magnani, fue miembro del consejo de la Feria Internacional de Turismo de las Américas (FITA) y del consejo de la Confederación Nacional turística (CNT).

Por ende Interjet pertenece al Grupo Económico Alemán el cual participa en tres industrias y una fundación:

- Telecomunicaciones. Grupo alemán sigue interesado en adquirir Satmex.
- Turismo: entre otros, el Grupo cuenta con el Hotel Mandarin Oriental, ubicado en la Riviera Maya, sus clientes son 80% extranjeros.

La Fundación Alemán: surgió en 1984 para fomentar, desarrollar actividades humanísticas, científicas y de enseñanza en general e impulsar el turismo (Clavijo, 2010).

Se presume que forma parte de la *acumulación originaria de capital* la venta de la participación accionaria de su familia en *Grupo Televisa* en una transacción de 300 millones de dólares. El segmento del mercado aeronáutico se propuso atender en rutas domésticas a los viajeros de negocios.

Interjet empezó sus operaciones desde el aeropuerto de Toluca, cuya flota aérea se integró con siete aeronaves que ya había adquirido de Airbus. En 2005 compraron a *Volare*, una aerolínea en quiebra, siete aviones Airbus 320 por 200 millones de dólares, aunque para elevar la conectividad en el país, se requirieron de aviones más pequeños en algunas rutas regionales. El Estado a través del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) ofreció a Interjet una línea de crédito de 28 millones de dólares para enfrentar la crisis de la influenza que impactó de forma negativa la demanda de viajeros (Clavijo, 2010).

En 2006 ofertó los destinos: Acapulco, Los Cabos y Zihuatanejo, incorporando para ello cuatro aeronaves y otras tres en 2007, dando así la oportunidad de abrir más rutas como Toluca-Puerto Vallarta, Monterrey-Cancún y Guadalajara-Los Cabos, con base en el Aeropuerto Internacional de Toluca. En noviembre del 2007 Interjet inauguró su primer vuelo internacional a la ciudad de Guatemala desde ese mismo aeropuerto de Toluca.

Ese año compró a Airbus en Toulouse, Francia, su primer avión con un costo de 60 millones de dólares, de una serie de 20 aeronaves adicionales que serían proporcionadas a Interjet a razón de cuatro por año. En junio, inauguraron su primer *Centro de Mantenimiento* de aeronaves, en el Aeropuerto Internacional de Toluca, cuya inversión fue alrededor de 12 millones de dólares y ofrecería también atención a líneas extranjeras; cuenta además de la certificación IOSA, con la de las autoridades aeronáuticas mexicanas, DGAC y norteamericanas, FAA. El CCA, Centro de Capacitación y Adiestramiento para Pilotos, que adiestra a los propios y de otras aerolíneas. Cuenta con un simulador de vuelo de Airbus A320 Full Flight Simulator, FFS.

El 1o. de agosto de 2008 Interjet adquirió de *Aerocalifornia* la totalidad de sus derechos del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, además de seguir operando en Toluca (Martínez, 2008). Ese año inició operaciones del Aeropuerto de la Ciudad de México hacia Cancún, Guadalajara y Monterrey, brindando a los habitantes del Distrito Federal y zona metropolitana, la opción de elegir la terminal más conveniente. Interjet al comprar a *Aerocalifornia* el derecho de su empresa a usar el Aeropuerto de la Ciudad de México (AICM) acordó pagar el adeudo de *Aerocalifornia* con dicho aeropuerto por dos millones de dólares y a cambio logró el derecho de aterrizar y despegar de la aerolínea suspendida, así como de su infraestructura dentro del mismo, con ello *Aerocalifornia* eliminó un pasivo y el aeropuerto cambio de cliente. Interjet superó así la tradición que las aerolíneas de bajo costo solo debían operar en aeropuertos secundarios como el de Toluca.

En México del 2006 al 2010 quebró una línea aérea nacional por año, pero Interjet sobrevivió demostrando que la competencia no sólo está cubierta por las dos líneas aéreas tradicionales, y sobretodo lidió con los precios altos e inéditos del combustible (Expansión, 2010).

En 2006 el sector sumó 15 aerolíneas de las cuales en 2010 solo eran seis, como se ejemplifica en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**  
**Fin de las operaciones de Aerolíneas de bajo costo**

Nombre	Año de nacimiento	Fin de las operaciones
Aerocalifornia	1960	2008
Aviacsa	1990	2009
Líneas Aéreas Azteca	2001	2007
Alma de México	2005	2008
Avolar	2005	2008

Fuente: elaboración propia con base en (El Financiero, 2016) y (Expansión, 2009).

Interjet en 2013 movilizó 8,391,537 pasajeros en vuelos nacionales y en 2010 cubría el 13.45% del mercado (Clavijo, 2010). En 2010 sus competidoras de bajo costo Volaris y Viva Aerobús empezaron a operar en la misma terminal. Ese mismo año el gobierno renovó su concesión por 30 años y Volaris renovó por sólo 10 años.

En abril de 2011 llevó a cabo el primer vuelo de demostración con biocombustible. Tres meses después se colocó a la vanguardia global al realizar el primer vuelo comercial con un Airbus A320 en la ruta Ciudad de México-Tuxtla Gutiérrez, convirtiéndose en la primera aerolínea americana y cuarta a nivel mundial, en realizar vuelo semejante. ASA, en colaboración con el Gobierno Chiapaneco y productores independientes, realizó las tareas de acopio de la *Jatropha*, semilla cultivada por agricultores del estado (La Jornada, 2011) (El Universal, 2013).

En 2012 poseía 26 aviones: Airbus A320, Airbus A321, Airbus A320neo y Sukhoi Superjet 100. En 2014 la aerolínea poseía 4 centros de conexiones, el principal ubicado en la Ciudad de México (MEX) seguido por el centro alternativo de Toluca (TLC) y los centros secundarios en Guadalajara (GDL), Monterrey (MTY) y Tijuana (TIJ). En el marco del Tianguis Turístico de México en Cancún, se anunció que la aerolínea, comenzaría en el último trimestre de 2014 la instalación de uno más en Mérida (MID) para atender la creciente demanda en la zona de la península de Yucatán, países del Mundo Maya, Caribe y sur de los Estados Unidos. Ofrecía servicio a 36 ciudades en México y 18 en el extranjero con una operación de 96 rutas, 64 nacionales y 32 internacionales. **Interjet** fue la aerolínea que más pasajeros transportó en México durante 2014, movilizando a más de 7.8 millones de viajeros en el país.

Cuenta con una de las flotas más modernas del mundo, conformada por dos modelos de avión, reconfigurados para brindar mayor espacio y comodidad a sus pasajeros, mediante la remoción de treinta asientos, en el caso del Airbus A320 y siete en el Superjet 100, quedando en 150 y 93 plazas respectivamente.

**Cuadro No. 2**  
**Flota de Interjet 2017**

Avión	En servicio	Órdenes	Opciones	Pasajeros	Rutas	Nota
Airbus A320-214	47	0	5	150	Todos los vuelos	10 equipados con <i>sharklets</i> . 5 con el esquema "Ecojet".
Airbus A320neo	3	32	19	150	Todos los vuelos	Primera entrega abril 2017.
Airbus A321-211	5	1	ASA	192	Vuelos de la Ciudad de México a Cancún, Tijuana, Mérida y Guadalajara	Equipados con <i>sharklets</i> .
Airbus A321neo	0	5	0	ASA		
Sukhoi Superjet 100-95	22	18	0	93	Vuelos de densidad media	Cliente de lanzamiento de América del Norte EIS Marzo 2013
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>56</b>	<b>24</b>			

Fuente: a septiembre de 2017, la flota de Interjet consistía en aviones con un promedio de edad de 6.6 años, «Interjet incrementa flota de aviones Superjet 100». El Financiero. Abril de 2015. Consultado el 28 de abril de 2015.

Interjet fue la primera aerolínea en participar en el Paris Air Show Le Bourget, la feria mundial más importante del sector, donde presenta el Superjet 100, de fabricación europea, en cuya construcción participó la empresa rusa Sukhoi Civil, SCAC, en asociación con Alenia Aermacchi, y con el diseño de Pininfarina, ambas de origen italiano (Superbrands México, 2014).

**Figura No. 1**  
**Cronología de la historia de Interjet**



Fuente: página web de la empresa: <https://www.interjet.com.mx/>

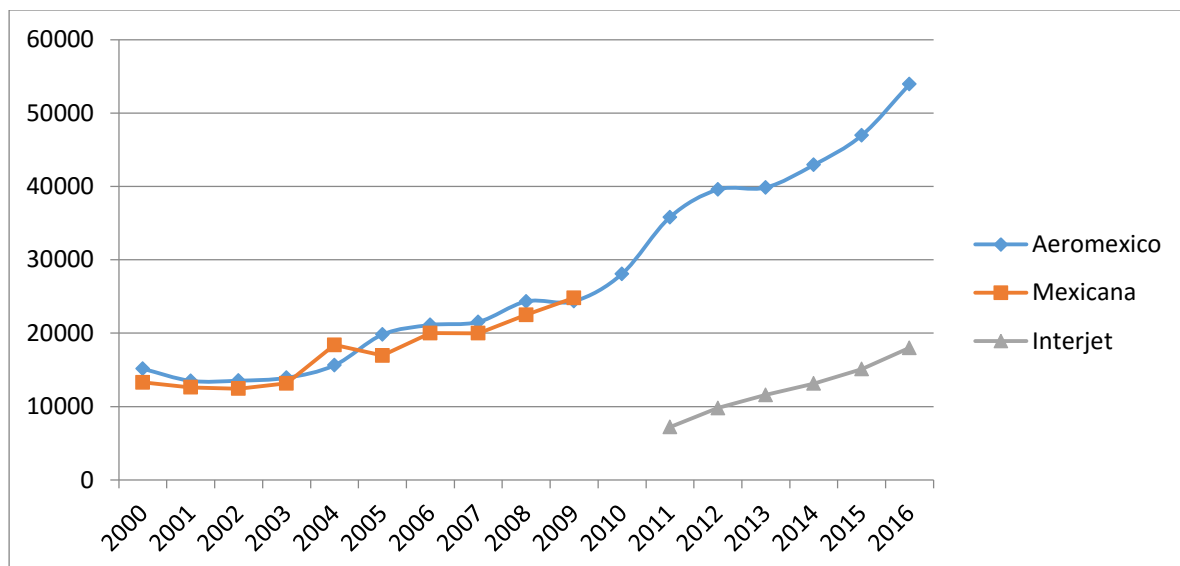
Desde 2007, IATA la ha certificado, junto con las mejores aerolíneas mundiales, como una aerolínea segura a través de IOSA, IATA Operational Safety Audit, sistema de auditoría independiente, internacionalmente reconocido, que evalúa la calidad y control de los sistemas. En 2012, dentro del marco del Tianguis Turístico, recibió el Mérito Turístico de aerotransporte. Es la primera aerolínea mexicana en obtener la certificación, Sistema de Gestión Operacional (SMS), estándar mundial emitido por la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI (Superbrands México, 2014).



En 2013 Interjet y American Express dieron a conocer sus nuevas Tarjetas de marca compartida con las que los clientes obtienen quince por ciento de descuento en tarifas aéreas, documentación de kilos extra de equipaje sin cargo, prioridad en abordaje, acceso a los American Express Centurion Lounges, asistencia global en viajes y el respaldo del Servicio Insólito 24/7.

En febrero de 2014, la Profepa otorgó a su Corporativo y Centro de Mantenimiento el Certificado de Calidad Ambiental con Nivel de Desempeño 1. El mayo de 2014, recibió el Premio a la Excelencia Operacional A320, por el mejor desempeño para las Américas con estos aviones en 2012-2013, con índice de confiabilidad operacional de 99.74%. Este mismo año, los presidentes ejecutivos de Interjet, Miguel Alemán Magnani y de Iberia, Luis Gallego, firmaron en España un acuerdo de código compartido mediante el cual Iberia podrá conectar sus ochenta destinos en España, Europa, África y Medio Oriente, con hasta veinticuatro destinos nacionales (Latinamerica Meetings, 2014).

**Grafica No. 1**  
**Ventas de las principales aerolíneas (2000-2016)**



Fuente: elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas de la Revista Expansión.

En la gráfica se aprecia como el duopolio de las líneas aéreas mexicanas lograron su crecimiento y expansión, cuando quebró Mexicana, Aeroméxico se convirtió en el monopolio de los viajes nacionales, 2009 fue el año límite en que las líneas de bajo costo regionales que alimentaban al duopolio (Aerocalifornia, Aviacsa, Líneas Aéreas Azteca, Alma de México, Avolar) también salieron del mercado, dejando a Interjet como la competidora sobreviviente; la tendencia del crecimiento de sus ventas así lo demuestra: inició en 2005, y de 2011 a 2016 creció 149.85%.

## 5. CONCLUSIONES

- El transporte aéreo es uno de los principales medios que permite agilizar la entrega de insumos y mercancías que requiere la economía para el desarrollo de sus actividades.
- El transporte aéreo es de gran ayuda a la acumulación de capital en tanto es un servicio que ofrece la movilización de personas y mercancías en cuestión de horas y minutos, generando ganancias.
- En su devenir histórico y en aras de la modernización del sector aéreo se han adoptado cambios de normatividad orientados a reducir la regulación del Estado, promover políticas que aumenten la productividad y la competencia.
- Las políticas neoliberales el Estado se han inclinado a privatizar el espacio aéreo y dar entrada a un considerable número de pequeñas aerolíneas.
- En la competencia muchas líneas aéreas se vieron obligadas a fusionarse y otras desaparecieron.
- La desregulación propició la privatización de las dos principales empresas Aeroméxico y Mexicana de Aviación. En Aeroméxico se transitó del poder público al privado bajo una quiebra artificial y en Mexicana la característica fue la venta de acciones de la empresa a largo plazo. Aerovías registró un desenvolvimiento notable en manos privadas y Mexicana por lo contrario en manos del Estado alcanzó índices de ventas que no logró en el sector privado.
- Interjet es una aerolínea mexicana que ofrece 54 destinos: 35 en la República Mexicana y 19 internacionales. En Estados Unidos: Chicago, Dallas- Fort Worth, Houston, Las Vegas, Los Ángeles, Miami, Nueva York, San Antonio y Orlando-Sanford; en Cuba: La Habana, Santa Clara y Varadero, así como Bogotá, San José de Costa Rica, Guatemala y Lima. En el verano de 2017 Interjet inició operaciones en Canadá sumando los destinos de Montreal, Vancouver y Toronto.
- Interjet pertenece al **Grupo Económico Alemán** y posee como activos además de su flota de aviones: un *Centro de Mantenimiento* para sus aeronaves y que brinda también atención a líneas extranjeras; y un *Centro de Capacitación y Adiestramiento para Pilotos*, que adiestra a los propios y de otras aerolíneas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camposeco, M. (1989). Aeromexico el gatopardismo de la modernidad. En E. Gutiérrez, *Reconversión Industrial y lucha sindical*. Venezuela: Nueva Sociedad.
- Clavijo, D. (2010). Abróchense los cinturones. *Expansión*, 30-36.
- CONACYT. (1981). La Política aeronautica de México. *Comunidad CONACYT*.
- Concheiro, E., Fragoso, J., & Gutiérrez, A. (1979). *El poder la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- El Financiero. (25 de febrero de 2016). *El Financiero*. Obtenido de El cementerio de las aerolíneas mexicanas: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/el-cementerio-de-las-aerolineas-mexicanas.html>

- El Universal . (21 de julio de 2013). *EL Universal*.
- Expansión . (13 de agosto de 2009). *Expansión*. Obtenido de Las razones de la crisis de Aviaca: <http://expansion.mx/expansion/2009/07/29/vuelo-cancelado>
- Expansión. (1981). Los 60 años de Mexicana de Aviación . *Expansión*, 21.
- Expansión. (2010). Editorial: Viva la Competencia. *Expansión*.
- Herrera, L. (1992). *Privatización y Desregulación del mercado aéreo nacional: el caso de la compañía Mexicana de Aviación*. México: ITAM.
- Jiménez, C. (2006). Vuelos baratos sin guerras de tarifas. *Mundo Ejecutivo*, 14-18.
- La Jornada. (2 de abril de 2011). *La Jornada*, pág. 24.
- Latinamerica Meetings. (20 de junio de 2014). *Latinamerica Meetings*. Recuperado el 20 de diciembre de 2017, de Interjet recibe el Premio a la Excelencia Operacional: <http://immexico.com/interjet-recibe-el-premio-a-la-excelencia-operacional/>
- Leyva Piña, M. (2011). La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación. *El Cotidiano*, 19-24.
- Martínez, É. (2008). La dinastía Alemán, en su tercera fase . *Mundo Ejecutivo*, 34-35.
- Mercado, S. (1996). *Mercadotecnia de servicios*. México: Editorial Pac.
- Mora, V. (2008). Low cost: van que vuelan por 50 % del mercado. *Mundo Ejecutivo*, 70-79.
- Mundo Ejecutivo. (2001). Informe exclusivo: Las rutas aéreas de la globalización. *Mundo Ejecutivo*, 134-151.
- Superbrands México. (2014). *Superbrands México*. Recuperado el 20 de diciembre de 2017, de Interjet: <http://www.superbrands.mx/volumen/07/46-47.pdf>
- Vázquez, C. (1988). La aviación comercial, una reconversión en puerta. *El Cotidiano*, 74.
- Vázquez, C. (1992). La aviación una reconversión en los aires. *El Cotidiano*.