

# *La quiebra de Compañía Mexicana de Aviación: Análisis del conflicto jurídico-político y sus consecuencias en los trabajadores*

**Inés Montarcé\***

Después de casi tres años y ocho meses de haber suspendido operaciones, el 3 de abril de 2014 la jueza Edith Alarcón decretó la quiebra de Compañía Mexicana de Aviación (CMA). Esta sentencia fue resultado de un proceso extenso en el que no se lograron acuerdos entre las partes y en el que prevaleció la falta de voluntad política por parte del Gobierno Federal para propiciar una solución al conflicto que no solo ha dejado indefensos a 8.500 trabajadores, sino también ha quebrado uno de los íconos de la industria aérea nacional. En este artículo se analiza el conflicto jurídico en Mexicana de Aviación, explicitando el sentido político que ha tenido la quiebra para legitimar socialmente el desmantelamiento de los contratos colectivos de trabajo históricamente adquiridos por los trabajadores de dicha aerolínea.

*After nearly three years and eight months of suspended operations, April 3, 2014 judge Edith Alarcon declared bankruptcy of Mexicana Airlines (CMA). This sentence was the result of an extensive process in which no agreements between the parties and the prevailing lack of political will by the Federal Government to create a solution to the conflict which has not only left defenseless 8,500 workers, but he has also broken one of the icons of the domestic airline industry. This article analyzes the legal conflict in Mexicana de Aviacion, explaining the political sense that has had the bankrupt for socially legitimize the dismantling of historically collective labor contracts acquired by the workers of this airline.*

**SUMARIO:** Introducción / I. El fraude del Grupo Posadas / II. El concurso mercantil / III. El proceso de quiebra / IV. El sector aéreo después de la caída de Mexicana de Aviación / V. Conclusiones / Fuentes de consulta

---

\* Dra. en Estudios Sociales (Estudios Laborales) por la UAM Iztapalapa.

## Introducción

Mexicana de Aviación ha sido un emblema fundamental de la aviación civil comercial en el país desde la segunda década del siglo XX, no sólo por ser la aerolínea “bandera” en México (y la más antigua de América Latina y cuarta a nivel mundial), sino también por contar con los contratos colectivos más avanzados de todo el país, como resultado de las luchas emprendidas por sus trabajadores a lo largo del siglo XX.<sup>1</sup> En agosto de 2010 se encontró inmersa en una profunda crisis financiera que la llevó a la suspensión de operaciones y a su declaración de quiebra el 3 de abril de 2014. Aunque a lo largo de toda su historia la empresa ha afrontado numerosas situaciones de incertidumbre económica reflejadas en privatizaciones y reestatizaciones recurrentes,<sup>2</sup> la crisis referida tuvo su origen en una estrategia de saqueo y desmantelamiento promovida por la gerencia, con la complicidad por omisión y acción de autoridades de los gobiernos panistas de Vicente Fox Quesada y Felipe Calderón Hinojosa.

La investigación realizada tuvo como objetivo reconstruir el proceso político y jurídico de la quiebra a partir de entrevistas a referentes del sector (trabajadores, sindicalistas y especialistas en el tema) y revisión hemerográfica, documental y de bibliografía secundaria. La metodología utilizada fue reconstructiva:<sup>3</sup> se entretrejerón los aspectos objetivos y subjetivos de carácter estructural y coyuntural que influyeron en el problema planteado. Condicionantes estructurales, hechos objetivos y significados e interacciones entre los actores involucrados se fueron engarzando en forma articulada para construir el escenario complejo de relaciones que incidieron en el conflicto estudiado. El tratamiento que se dio a la información empírica obtenida en las entrevistas y en los documentos revisados fue cualitativo: se analizaron las prácticas y significados que los actores construyeron en dicha pugna, en el contexto de las políticas de flexibilización implementadas en el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa.

Como resultados encontramos, por un lado, que la quiebra como recurso jurídico fue utilizado política y mediáticamente por el Gobierno Federal y la gerencia de la aerolínea para enviar un mensaje a la sociedad que tenía como objetivo deslegitimar las garantías protectoras establecidas en los contratos colectivos de trabajo (muy costosos a diferencia de otras compañías aéreas), y criminalizar a los trabajadores como causantes de la crisis financiera en la que se encontraba la empresa. Por otro lado, destacamos los límites del derecho en la medida en que los intereses económicos, políticos y simbólicos en juego han obstaculizado la concreción de resoluciones

---

<sup>1</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), 24 de septiembre de 2015.

<sup>2</sup> Marco Antonio Leyva Piña, “La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación”, *El Cotidiano*, núm. 166, marzo-abril, 2011, pp. 19-31.

<sup>3</sup> Enrique De la Garza, *Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, críticas y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*, México, UNAM-Porrúa, 1998.

favorables a los trabajadores, evidenciando que la aplicación de las normas jurídicas está condicionada por los sentidos que rigen el orden político dominante. Aunque en el terreno legal sus contratos colectivos de trabajo —bastión central de los derechos laborales y sindicales conquistados por la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) y la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) a lo largo del siglo XX— permanezcan vigentes, en la práctica las garantías establecidas en dichos instrumentos han sido desmanteladas; lo que ha servido simbólicamente a otras aerolíneas para reforzar el disciplinamiento laboral en el sector.

## I. El fraude del Grupo Posadas

La privatización de Mexicana en el 2005 fue un hecho polémico. La Corporación Internacional de Transporte Aéreo (CINTRA) que controlaba las acciones de Mexicana y Aeroméxico vendió los derechos de propiedad de la primera al Grupo Posadas, dirigido por Gastón Azcárraga Andrade, el cual tenía trayectoria en el sector hotelero, pero ningún tipo de experiencia en la aviación. La operación se llevó a cabo en 165.5 millones de dólares cuando, según representantes de ASPA, estaba valuada en 1.456 millones,<sup>4</sup> otorgándole así la empresa a menos del 11% de su valor.<sup>5</sup> La condición del “regalo” fue que la nueva administración asumiera los pasivos laborales que en ese momento alcanzaban 294 millones de dólares. Criticando dicha “concesión”, el diputado Mario Di Constanzo (quien posteriormente fungió como miembro de la Comisión de Seguimiento del Caso) argumentó que al vender por separado ambas aerolíneas (Mexicana y Aeroméxico), el precio de las mismas se fijó a un valor mucho menor: si el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) las hubiera vendido juntas, éstas alcanzaban 2 mil millones de dólares, mientras que separadas apenas valía 400 millones cada una.<sup>6</sup> Desde su perspectiva, cuyas cifras no concuerdan con las reconocidas por dirigentes de ASPA y la Asociación de Jubilados, Trabajadores y ex Trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam) el precio al que se vendió Mexicana, resultó ser un poco más de la tercera parte de su valor.<sup>7</sup>

Tanto en uno como en otro caso, lo que resulta evidente es que las condiciones de la venta no estuvieron claras y generaron amplia desconfianza dentro del sector de la aviación;<sup>8</sup> aún más al tratarse de una empresa que en ese momento contaba con estabilidad económica, generaba rentabilidad y repartía utilidades entre sus tra-

---

<sup>4</sup> Entrevista a capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), 24 de septiembre de 2015.

<sup>5</sup> Entrevista a Vicente Ortega, sobrecargo jubilado de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y ex Trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.

<sup>6</sup> Fabiola Martínez, “Sobrecargos exigen garantías de que Mexicana seguirá operando”, *La Jornada*, 15 de Agosto de 2010, p. 18.

<sup>7</sup> Jesusa Cervantes, “Mexicana de Aviación... y la actitud deleznable del gobierno”, *Revista Proceso*, 3 de febrero de 2012.

<sup>8</sup> Rosalía Vergara, “Mexicana, los saldos del fraude”, *Revista Proceso*, Reportaje Especial, 16 de abril de 2014.

bajadores.<sup>9</sup> Otra situación sospechosa se dio el mismo día que Azcárraga adquirió la aerolínea: luego de la compra transfirió el 65% de sus acciones a personas físicas y empresas diversas, entre las cuales se encontraba la Compañía Administradora Profesional de Hoteles del Grupo Posadas. Con esta operación, Azcárraga obtuvo más de 140 millones de dólares.<sup>10</sup> Posteriormente, en junio de 2006, Grupo Mexicana extrajo de la aerolínea 198 millones de pesos que iban a ser transferidos al fideicomiso F-797 creado con el objetivo de generar un plan de remuneraciones para los trabajadores; sin embargo, dichos recursos se utilizaron para adquirir acciones (por un monto de 197 millones 971 mil 395 pesos) que estaban en poder de la Administradora anteriormente citada. Además, ese mismo día dicha compañía realizó una transferencia por 110 millones 700 mil pesos a otra cuenta de Grupo Posadas.<sup>11</sup> Es decir, hubo desviación de fondos desde Mexicana hacia otras compañías del mismo corporativo. Dichos movimientos ilícitos provocaron que se iniciaran investigaciones por parte de la Unidad Especializada en Análisis Financiero de la Procuraduría General de la República (PGR), lo que finalmente concluyó en la liberación de una orden de aprehensión contra Gastón Azcárraga el 19 de febrero de 2014.<sup>12</sup>

En octubre de 2006, la gerencia de Mexicana solicitó a tres de los sindicatos de la empresa: Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), y al Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS) emprender ajustes en sus contratos colectivos de trabajo bajo un argumento estrictamente financiero.<sup>13</sup> A lo largo del siglo XX, los trabajadores de Mexicana habían logrado materializar en su contratación colectiva garantías avanzadas para el sector a nivel nacional y en América Latina. Analizando sus contratos colectivos de trabajo,<sup>14</sup> destacan los salarios de pilotos (en 2009 iban desde 36 mil a 106 mil pesos aproximadamente dependiendo la antigüedad y escalafón) y de los sobrecargos (en 2005 éstos iban desde los 9 mil a 18 mil pesos aproximadamente dependiendo también de los años de servicio y el nivel de puestos), un esquema de jubilaciones atractivo (equivalente a 25 meses del salario íntegro ordinario en el caso de los pilotos y de 20 a 30 mil pesos en el caso de los sobrecargos) y prestaciones que rebasan ampliamente lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (bonificaciones por antigüedad, extensión significativa de vacaciones y descansos, cobertura ampliada en gastos de alimentación y transportación, bonos de productividad, permisos sindicales, pases

---

<sup>9</sup> Marco Antonio Leyva Piña, “La irresponsabilidad empresarial... *op. cit.*”

<sup>10</sup> Gustavo Castillo García, “Azcárraga compró Mexicana y el mismo día vendió 65% de acciones”, *La Jornada*, 7 de marzo de 2014, p. 7.

<sup>11</sup> *Idem.*

<sup>12</sup> *Idem.*

<sup>13</sup> Magaly Ruiz Pérez, “Cronología del caso Mexicana de Aviación. Y cuando despertamos... la rata seguía allí”, *Análisis Plural*, Segundo semestre de 2010, Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

<sup>14</sup> Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Compañía Mexicana de Aviación y Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) 2007-2009, y Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Compañía Mexicana de Aviación y Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), 2005-2007.

y descuentos relevantes en pasajes para familiares, entre algunas de las más importantes). Este tipo de prestaciones han sido resultado de acuerdos bilaterales en los cuales los sindicatos existentes han tenido mucha fuerza y capacidad de acción. Para la nueva gerencia perteneciente al Grupo Posadas, se trataba de un proteccionismo anacrónico en un contexto estructural que imponía la necesidad de flexibilizar los mecanismos de regulación laboral; razón por la cual se catalogaba a las organizaciones sindicales (y a las iniciativas que de éstas surgieran) como un peligro para las utilidades de la empresa. En este escenario y en el marco de la revisión contractual 2005-2007 se negoció con ASPA una adecuación de salarios y prestaciones de los pilotos, mientras que no se lograron establecer acuerdos con ASSA, por lo cual la administración planteó un Conflicto Jurídico de Naturaleza Económica contra la organización de sobrecargos para realizar modificaciones en su contrato colectivo de trabajo.<sup>15</sup>

Ante la imposibilidad de “bajar hasta los mínimos posibles el costo que representaban los trabajadores”,<sup>16</sup> la gerencia llevó a cabo reestructuraciones en la organización de la producción del servicio con afectaciones importantes en el ámbito laboral y sindical. La primer estrategia implementada fue desagregar a Mexicana creando filiales encargadas de otorgar servicios aéreos específicos bajo condiciones desfavorables para los empleados, con la intención de descapitalizar la matriz (convertirla en un módulo de negocios más) y fortalecer las subsidiarias. Así, en el 2005 se creó Aerovías Caribe (Click) como una aerolínea doméstica de precios bajos y en 2009 Mexicana Inter (Link) como una operadora regional, las cuales contaban con condiciones de trabajo notoriamente por debajo de las establecidas en Mexicana. Mientras en Click, un capitán perteneciente al escalafón más alto tenía en 2009 un salario de \$71,541 pesos mensuales y un sobrecargo de \$12,545, en Link el sueldo de los pilotos en 2009 era de \$23,625 y de los sobrecargos \$7,150 pesos.<sup>17</sup> Además, en un intento de debilitar a ASPA y ASSA, se les negó la titularidad del contrato colectivo de Link y éste fue otorgado al SNTTTASS, quien permitió que la aerolínea contratara trabajadores por tiempo determinado o de manera eventual, así como avaló la introducción de cláusulas flexibilizantes en lo que refiere a la contratación, la reglamentación de la jornada laboral, los tiempos y ritmos, la forma de organización de la producción y la determinación salarial.<sup>18</sup> El objetivo a mediano plazo era saquear a Mexicana (que ésta asumiera todos los costos sin retorno de utilidades)

<sup>15</sup> Como veremos a lo largo del texto, este conflicto legal tardó más de 8 años en resolverse y culminó con un fallo histórico de la Suprema Corte de Justicia de la Nación a favor de los sobrecargos en enero de 2015.

<sup>16</sup> Marco Antonio Leyva Piña, “La irresponsabilidad empresarial... *op. cit.*, p. 26.

<sup>17</sup> Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías Caribe S.A. de C.V. y Asociación Sindical de Pilotos y Aviadores (ASPA), 2009-2011; Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías Caribe S.A. de C.V. y Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), 2009-2011; Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana Inter S.A. de C.V. y Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS), 2009-2011.

<sup>18</sup> Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana Inter S.A. de C.V. y Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS), 2009-2011.

***Desde 2008 en adelante, esta estrategia se enfocó en la desintegración del Grupo Mexicana de Aviación (GMA) a través del consorcio Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA), también propiedad del Grupo Posadas.***

con la intención de dejarla en posición de quiebra y que sus filiales se quedaran con la operación de sus rutas y slots (horarios de despegue y aterrizaje).<sup>19</sup>

Este movimiento le hubiera permitido liquidar a los trabajadores y recontratarlos bajo esquemas más flexibles y precarios como los de Click y Link; es decir, se trataba de una estrategia orientada explícitamente a la afectación de derechos laborales y sindicales. En este escenario, el proyecto de dismantelar a Mexicana tenía

un claro sentido político: deshacerse, por un lado, de la pesada carga en términos de costos laborales que suponían las garantías establecidas en la contratación colectiva; y por otro, lograr instalar a nivel de la sociedad un mensaje estigmatizante hacia dichos actores en el que se visibilizaran los “privilegios” que éstos tenían frente a los de otras aerolíneas. Con ello se buscaba legitimar socialmente un discurso que tuviera efectos disciplinantes sobre los trabajadores, no sólo de Mexicana sino también de otras compañías.

Desde 2008 en adelante, esta estrategia se enfocó en la desintegración del Grupo Mexicana de Aviación (GMA) a través del consorcio Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA), también propiedad del Grupo Posadas. Formalizada el 21 de enero de 2010, esta compañía se creó con el objetivo de absorber la totalidad de las acciones de GMA y sus filiales (16 empresas en total), incluyendo los bienes intangibles de gran valor comercial como son la propiedad intelectual y los derechos de la marca *Mexicana*, logotipos, diseños, eslóganes y avisos comerciales.<sup>20</sup> Éstos fueron transferidos el 29 de diciembre de 2009 y notificados a la Comisión Federal de Competencia de manera extemporánea cuando debería haberse hecho antes de la concesión de derechos.<sup>21</sup> Con este movimiento, el Grupo Posadas logró efectuar un vaciamiento de Mexicana, al mismo tiempo que garantizaba para sí mismo la posesión y el control de los derechos de todos los activos tangibles y no tangibles del consorcio empresarial. Con ello quedó evidenciado el carácter planificado y perfectamente diseñado de la quiebra.<sup>22</sup>

Desde 2005 a 2010 no sólo no se capitalizaron los pasivos laborales, sino que se desviaron recursos en forma ilícita a otras propiedades del Grupo, hubo malversación de fondos del fideicomiso F/797 creado para las pensiones, al mismo tiempo

<sup>19</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical... *op. cit.*

<sup>20</sup> Miriam Posada García, “Mexicana ya no es dueña ni de su nombre ni de su imagen”, *La Jornada*, 13 de agosto de 2010, p. 25.

<sup>21</sup> Rosalía Vergara, “Mexicana, los saldos del fraude”... *op. cit.*

<sup>22</sup> Gabriel Reyes Orona, “¿Quién mató a Mexicana”, *Reporte Indigo* en formato video, subido a Canal Youtube, 19 de abril de 2013. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=E7u816ITSfA>.

que creció de manera exponencial el endeudamiento con empresas proveedoras del sector de la aviación (como Aeropuertos y Servicios Auxiliares y el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México), con instituciones públicas (como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social), y fundamentalmente con Banorte y el Banco Nacional de Comercio Exterior. En este último caso, el préstamo otorgado en septiembre de 2009 (por un monto de 991.7 millones de pesos) fue muy polémico por haberse dado en condiciones completamente inviables; lo que dejó en evidencia que la institución estatal coadyuvó al desfalco ejercido definido como “crimen financiero”.<sup>23</sup> En el caso de Banorte, el préstamo fue de mil 400 millones de pesos y las condiciones en las que se otorgó fueron similares. Según lo reportado por el informe del visitador Eduardo Ojeda López Aguado citado en *La Jornada*, desde 2007 a 2010, la deuda de Mexicana con aproximadamente mil 330 acreedores acumuló más de 4 mil millones de pesos en pérdidas de operación: en 2007 las pérdidas de la línea aérea ascendieron a 747.8 millones de pesos, en 2008 bajaron a 264 millones, en 2009 tuvieron un incremento anual del 689.6 por ciento hasta ascender a 2 mil 84 millones, y entre enero y julio de 2010 los números rojos llegaban a 937 millones de pesos aproximadamente”.<sup>24</sup> Según esta misma fuente, los pasivos sumaron un total de 14 mil 292.2 millones de pesos al 4 de agosto de 2010.

A la total “irresponsabilidad estatal y empresarial” en la gestión de la aerolínea<sup>25</sup> se sumó un contexto económico desfavorable que coadyuvó a la caída “en picada” de la misma. La ampliación de contratos de arrendamiento de aviones, la epidemia de la influenza y el alza de los combustibles en 2009 fueron tres elementos importantes que desencadenaron la crisis financiera que llevó al cese de operaciones en agosto de 2010. En el informe referido, se planteó que los costos laborales aumentaron sólo un 12.2% en 2009, mientras que el gasto en combustible tuvo un incremento anual de 34.4% y el arrendamiento de aeronaves (un costo adicional que se dio desde diciembre de 2008 con el inicio de nuevas rutas a Europa y Brasil) sufrió un aumento de 46.5%.<sup>26</sup> Con ello se negaba la versión gerencial al confirmar que los costos implícitos en los contratos colectivos no fueron en sí mismos los causantes de la crisis financiera. Finalmente, el 30 de julio de 2010 la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FFA por sus siglas en inglés) cambió la calificación de México a categoría dos en materia de seguridad aérea internacional, lo que impidió a las aerolíneas nacionales aumentar su flota y destinos al país vecino.<sup>27</sup> Este hecho, y la situación de vaciamiento en la que se encontraba Mexicana, desencadenaron la decisión de meterla a concurso mercantil.

---

<sup>23</sup> *Idem.*

<sup>24</sup> Julio Reyna Quiróz y Juan Antonio Zúñiga, “Deudas ahogaron a Mexicana: visitador”, *La Jornada*, 8 de septiembre de 2010, p. 27.

<sup>25</sup> Marco Antonio Leyva Piña, “La irresponsabilidad empresarial... *op. cit.*, p. 19-31.

<sup>26</sup> Julio Reyna Quiróz y Juan Antonio Zúñiga, “Deudas ahogaron a Mexicana: visitador”... *op. cit.*

<sup>27</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical... *op. cit.*

En este contexto, la gerencia anunció a sus trabajadores que estaba a un paso de la quiebra como resultado de problemas operativos resultado de los costosos contratos colectivos de trabajo que se mantenían con ASPA, ASSA y el SNTTTASS. En una conferencia de prensa otorgada el 1 de agosto, el Director de la compañía, Manuel Borja, negó manejos fraudulentos a nivel financiero y argumentó que la crisis de Mexicana se debía a que ésta pagaba salarios 49% superiores a los de las aerolíneas extranjeras y 185% más que compañías nacionales como Volaris e Interjet.<sup>28</sup> Si bien era cierto que los niveles salariales eran mayores que en otras empresas, su discurso produjo una tergiversación de los hechos con una intencionalidad política: construir un mensaje estigmatizante que, por un lado legitimara socialmente la necesidad de implementar ajustes significativos a la fuerza laboral, y por otro, creara una versión de los hechos en los que la gerencia no apareciera públicamente como responsable del desfaldo ejercido. En tono criminalizante, Borja responsabilizó a los trabajadores por las pérdidas efectuadas entre 2007 y 2010 y propuso tres escenarios posibles en los que advertía que no solicitaría rescate por parte del Gobierno Federal. El primero de ellos era la venta de la compañía a los trabajadores en mil pesos; el segundo, el llamado a concurso mercantil; y el tercero, la puesta en marcha de una reestructuración productiva que supondría recortar 200 plazas de pilotos, 500 de sobrecargos y la anulación del 70% de las cláusulas de ambos contratos colectivos. Ante ello, el 1 de agosto, trabajadores nucleados en ASPA y ASSA se manifestaron en la terminal 1 del AICM desmintiendo las acusaciones en su contra, denunciando el manejo fraudulento y exigiendo a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) su intervención en el conflicto para garantizar la preservación del empleo.

## II. El concurso mercantil

El 2 de agosto, la empresa solicitó la entrada a concurso mercantil por encontrarse en estado de insolvencia, y a partir del 10 de dicho mes, los trabajadores dejaron de percibir sus salarios. El 21 de agosto NGA vendió el 95% de sus acciones a Tenedora K por un monto de \$1000 (mil pesos), tratándose de una asociación de inversionistas que no tenía capacidad alguna de capitalizar la empresa. En este marco y ante la posibilidad del cese de operaciones, Banorte como principal acreedor se apropió del dinero de la venta de boletos por tarjeta de crédito, vaciando los flujos corrientes de la compañía. En este contexto, el 28 de agosto la aerolínea suspendió todas sus operaciones, lo cual fue un elemento decisivo para su “caída en picada”, ya que si se hubiera continuado con ellas, la reestructuración hubiese adquirido una dirección completamente diferente. El 6 de septiembre, Mexicana entró en concurso mercantil iniciando así legalmente la etapa de conciliación. Sus filiales Click, Link y la base de mantenimiento MRO, también fueron declaradas en concurso el 16 de noviembre (las dos primeras) y el 7 de diciembre la última.

---

<sup>28</sup> María del Pilar Martínez y Leonor Flores, “Contrato de pilotos, ancla para Mexicana”, *El Economista*, 2 de agosto de 2010.



www.expresionlibre.org

El 2 de agosto, la empresa solicitó la entrada a concurso mercantil por encontrarse en estado de insolvencia, y a partir del 10 de dicho mes, los trabajadores dejaron de percibir sus salarios.

En este marco se dictaron 32 medidas precautorias entre las que destacan: el mantenimiento de los derechos de concesión; la prohibición de detener, retener, secuestrar y/o embargar sus bienes, registros y matrículas; y la suspensión de cualquier acreedor en contra de los bienes y derechos de la aerolínea, de modo tal de preservar intacto su patrimonio y masa concursal. Posterior a ello, se resolvió que sus trabajadores (activos y jubilados) tenían prioridad de cobro. Desde este momento en adelante inició un proceso que tuvo como objetivo viabilizar una propuesta de convenio que sacara del estado de concurso mercantil a la compañía, para lo cual se requería de la participación de un inversionista con capacidad financiera suficiente para capitalizar la empresa.

El concurso mercantil de Mexicana de Aviación estuvo a cargo de dos jueces federales (Felipe Consuelo Soto y Edith Alarcón Meixueiro)<sup>29</sup> y tuvo una duración inédita de tres años y ocho meses. Se trató de un proceso largo y complejo en el que participaron más de treinta inversionistas (entre los que destacan Grupo Ixe, TG Group, PC Capital, Avanza Capital, Iván Barona, Med Atlántica y Grupo Fides) que a pesar de haber prometido suficiente liquidez financiera, no lograron acreditar su

<sup>29</sup> Titulares de los Juzgados Decimoprimer y Tercero (respectivamente) en Materia Civil del Distrito Federal.

capacidad de capitalización, lo que impidió formalizar un convenio concursal que evitara la quiebra de la aerolínea. Uno de los casos más polémicos fue la propuesta planteada en octubre de 2010 por el inversionista PC Capital, a cargo de Arturo Barahona, ex asesor de Gastón Azcárraga. Mientras otras ofertas (como la de TG Group) proponían liquidar al 25% de trabajadores, la de PC Capital pretendía dar de baja a la totalidad del personal y sólo contratar a una tercera parte de la plantilla, modificar los contratos colectivos y realizar ajustes salariales considerables, al mismo tiempo que garantizaba el pago de pensiones a los jubilados siempre y cuando el Gobierno Federal quitara el 75% de deuda. A pesar de su regresividad, esta última propuesta fue abiertamente promovida por el titular de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), Javier Lozano Alarcón, quien en reiteradas ocasiones amenazó a los trabajadores que de no aceptarla, el paso inmediato sería la declaratoria de quiebra. Ante dicha intimidación, los sindicatos aceptaron los recortes planteados: el 8 de diciembre ASPA, ASSA y SNTTTASS firmaron nuevos contratos de trabajo, y el 21 de febrero de 2011, Tenedora K le transfirió las acciones con la promesa de que gestionaría el financiamiento necesario (200 millones de dólares) para su capitalización. Ello nunca sucedió, por lo que no se alcanzó a formalizar el convenio concursal y la negociación se abrió a otros inversionistas.

Situaciones similares se dieron con la mayoría de los actores interesados. En sentido estricto se trató de un vaivén continuo y un aplazamiento constante en el que los tiempos establecidos para la transferencia de acciones se fueron alargando como resultado no sólo de promesas incumplidas, sino también de desacuerdos que impidieron lograr la capitalización. En múltiples ocasiones los inversionistas interesados entregaron al Juzgado respectivo constancias de los fondos requeridos, pero por razones diversas, éstas no procedieron.<sup>30</sup> A pesar de que los acreedores de mayor peso (Banorte y Bancomext) estuvieron dispuestos a realizar una quita de más del 90% de la deuda,<sup>31</sup> la gerencia no tuvo voluntad alguna de diseñar un proyecto viable a largo plazo que hiciera posible el rescate. Esto es recalable si se tiene en cuenta que a lo largo del curso se dieron diversas instancias de negociación en las que destacó la voluntad por parte de los sindicatos de “salvar” la aerolínea aun cuando ello afectara las condiciones pactadas en sus contratos (en términos de salarios, prestaciones y plazas disponibles). Entre las principales iniciativas sobresalen la propuesta de ASPA de capitalización de pasivos laborales y del fondo de jubilaciones, el ofrecimiento de ASSA de canjear partes de su contrato colectivo por acciones en la empresa, la voluntad del SNTTTASS de ceder plazas para mejorar sus finanzas, así como el pedido de otorgamiento de las concesiones para poder formar una cooperativa.

Aunque el argumento esgrimido por la gerencia planteaba que los elevados costos laborales eran causantes de la crisis en la que se encontraba la empresa, dichas concesiones por parte de los trabajadores no lograron convencer a los directivos de

---

<sup>30</sup> Miriam Posada y Alfredo Méndez, “Intereses siniestros de aerolíneas contra Mexicana, denuncia el juez”, *La Jornada*, 11 de noviembre de 2011, p. 25.

<sup>31</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical ... *op. cit.*

reestructurar la compañía. Su cerrazón a buscar alternativas posibles evidenció no sólo el carácter planificado de la estrategia utilizada, sino también la inconsistencia del razonamiento planteado. Si bien las condiciones de trabajo de los pilotos y sobrecargos de Mexicana eran superiores a las de otras empresas del sector en el país, fue Gastón Azcárraga quien incumplió con el compromiso de capitalizar los pasivos laborales una vez que adquirió la compañía.<sup>32</sup> Es decir, no es cierto que la estructura de costos laborales por sí misma haya llevado al fracaso del negocio sino que a ésta se sumó el desvío ilícito de recursos y el desmantelamiento de los activos de la empresa.<sup>33</sup> No obstante, con el fin de legitimar el desfalco emprendido, la gerencia sostuvo un discurso (avalado y reproducido por las autoridades federales) en el que no sólo se tergiversaron los hechos sino también se culpó y estigmatizó a los trabajadores por sus conquistas adquiridas. Expresión de ello son los argumentos dados por las autoridades panistas: desde su punto de vista la empresa quebró por obra de sus trabajadores.

***A pesar de las múltiples medidas de presión adoptadas para que el Gobierno Federal intervenga en el conflicto, fue notorio el deslinde de la SCT bajo el argumento que se trataba de un conflicto entre particulares.***

A pesar de las múltiples medidas de presión adoptadas para que el Gobierno Federal intervenga en el conflicto, fue notorio el deslinde de la SCT bajo el argumento que se trataba de un conflicto entre particulares. Ahora bien, su razonamiento adolecía de veracidad ya que al tratarse de un servicio público concesionado, dicha Secretaría tenía obligación de vigilar su cumplimiento, sobretodo en términos de la afectación pública que el cese de operaciones implicó no sólo para los trabajadores y sus familias, sino para una gran cantidad de usuarios que se vieron afectados con tales medidas. Es decir, se trató de omisiones con graves consecuencias en la definición de una política aeronáutica nacional cuyos efectos rebasan el plano estrictamente laboral. Ello se refleja en el testimonio de uno de los capitanes entrevistados: “El Estado debería de haber intervenido cuando Banorte agarró el dinero porque era una afectación nacional, yo requisé a Mexicana y pongo una nueva administración, que entre a concurso mercantil pero bajo la protección del Estado, a favor de la industria pero también de los clientes, ellos se deslindaron totalmente”<sup>34</sup>

Aun cuando en ciertos momentos del proceso hubieron probabilidades de capitalización, como el caso de Med Atlántica, dicha instancia puso trabas legales que bloquearon el proceso. La falta de voluntad fue denunciada por el propio Juez Felipe

<sup>32</sup> Entrevista a Vicente Ortega, Sobrecargo Jubilado de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y ex Trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.

<sup>33</sup> Entrevista a Cecilia Bertrand, Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y ex Trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.

<sup>34</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical ... *op. cit.*

Consuelo Soto en noviembre de 2011, quien declaró estar confundido con las señas contrarias que enviaba el Gobierno Federal y confesó que inversionistas habían sido intimidados para que no invirtieran su dinero en el rescate de Mexicana.<sup>35</sup> A ello se sumó la escasa voluntad política de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) de otorgar las certificaciones necesarias para que Mexicana reanudara vuelos, con el argumento de que la autorización de operación aérea estaba supeditada a la existencia de un convenio concursal, con las dificultades ya mencionadas para lograr dicho acuerdo. Tal desinterés se combinó con actitudes amenazantes por parte del titular de la STPS quien permanentemente advirtió (durante todo el concurso e incluso antes de que iniciara) acerca de la “inminencia de la quiebra” y de que la liquidación se haría acorde a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y no en los contratos colectivos de trabajo.<sup>36</sup> La actitud de ambos organismos (la SCT y la STPS) es incomprensible si se considera la importancia estratégica que Mexicana ha tenido históricamente en el sector de la aviación, sea por haber apoyado la conectividad del país y hacia el extranjero, como por haber estimulado la creación de ocho mil 500 fuentes de empleo directas y 200 mil indirectas.<sup>37</sup> En definitiva, la desprotección total por parte del Estado en su entrada a concurso mercantil revela las complicidades que se entretajeron entre ciertas autoridades panistas (como Juan Molinar Horcasitas y Javier Lozano Alarcón) y la gerencia de Mexicana. Con ello quedó al descubierto que el apoyo económico brindado por allegados de Gastón Azcárraga a la campaña presidencial de Felipe Calderón Hinojosa en 2006 fue correspondido con la lealtad por parte de sus funcionarios al desfalco ejercido.<sup>38</sup> Así lo manifestó una de las entrevistadas: “El Gobierno Federal permitió saquear y quebrar a Mexicana de Aviación siendo una concesión de Estado [...] Azcárraga patrocinó su campaña, entonces Calderón lo cubrió”.<sup>39</sup>

También se dieron situaciones en las que se manifestaron conflictos de intereses, como fue la designación por parte de los acreedores de Vicente Corta Fernández (socio del despacho White & Case) como interventor del proceso de concurso mercantil, siendo que se trataba de una persona con nexos explícitos con Aeroméxico. A lo largo del concurso, trabajadores de Mexicana acusaron la conformación de un “bloque de acreedores” promovido por la SCT que estaba obstaculizando el regreso a operaciones. Dentro del mismo se encontraban aerolíneas como Aeroméxico, Interjet, Volaris y Viva Aerobús; quienes fueron ampliamente favorecidas por el cese de operaciones, ya que desde agosto de 2010, el AICM les asignó sus slots y los de sus filiales (292 diarios en promedio) generando esto una “guerra” entre compa-

---

<sup>35</sup> Miriam Posada y Alfredo Méndez, “Intereses siniestros de aerolíneas contra Mexicana, denuncia el juez”... *op. cit.*

<sup>36</sup> Entrevista a Vicente Ortega, Sobrecargo Jubilado de Compañía Mexicana de Aviación... *op. cit.*

<sup>37</sup> Poder Judicial de la Federación, “Sentencia dictada en relación con el convenio concursal propuesto en el juicio de concurso mercantil, expediente n° 432/2010”, 3 de abril de 2014.

<sup>38</sup> Rosalía Vergara, “Mexicana, los saldos del fraude”... *op. cit.*

<sup>39</sup> Entrevista a Cecilia Bertrand, Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y ex Trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.

ñas.<sup>40</sup> Esta situación generó momentos de tensión importantes; una de ellas fue en febrero de 2012 cuando el Juez Felipe Consuelo Soto, a petición de los sindicatos, ordenó a la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) devolver los slots y rutas que pertenecían a CMA.<sup>41</sup> El 11 de junio de 2012, ASPA, ASSA y SNTTTASS ratificaron una denuncia por despojo contra Aeroméxico, Interjet y Volaris por no entregar los slots que corresponden a Mexicana.<sup>42</sup> Ello provocó que promovieran demandas de amparo que finalmente quedaron sin efecto ya que el 15 de noviembre de 2012, la Juez Edith Alarcón dictaminó que Aeroméxico, Interjet y Volaris debían devolver sus rutas cuando ingresara al mercado. Sin embargo, ello no solo no se ha dado sino que al no formalizarse aun la quiebra, el espacio aéreo sigue liberado para su utilización. Esto explica una de las razones fundamentales por las cuales la prolongación excesiva del concurso mercantil ha sido, en cierto modo, funcional a las demás aerolíneas.<sup>43</sup>

### III. El proceso de quiebra

El 3 de abril de 2014 se dieron a conocer dos sentencias, una relativa al concurso mercantil de Mexicana de Aviación (expediente 432/2010) y otra referida a la base de mantenimiento MRO (expediente 660/2010). Mientras la primera determinó la quiebra de la empresa, en la segunda se logró formalizar un convenio concursal que permitió su rescate. El tratamiento diferencial a ambas compañías se explica, en el primer caso, por la presión de intereses económicos que obstaculizaron el regreso de operaciones de Mexicana, y en el segundo, por la importancia estratégica que tiene el hangar MRO, al ser la principal base de mantenimiento de aeronaves en el país y una de las más relevantes en América Latina.<sup>44</sup>

La sentencia de quiebra de CMA determinó que la “incomparencia e indefinición de un inversionista serio” impidió viabilizar la firma del convenio concursal.<sup>45</sup> Dicha decisión se legitimó en un principio de neutralización propio del formalismo jurídico en el sentido en que lo plantea Bourdieu (2000): una disposición imparcial exenta de cualquier tipo de valoración subjetiva y regida por procedimientos estrictos relativos en este caso a la Ley de Concursos Mercantiles. No obstante, en la práctica, el fracaso del concurso no se debió a un problema estrictamente comercial sino

---

<sup>40</sup> Miriam Posada García, “SCT: con el regreso de Mexicana se armaría la guerra en aviación”, *La Jornada*, 27 de junio de 2013, p. 25.

<sup>41</sup> Alfredo Méndez, “Ordena juez devolver los slots a Mexicana; SCT lo acusa de parcial”, *La Jornada*, 15 de febrero de 2012, p. 29.

<sup>42</sup> Alfredo Méndez, “Sindicatos de Mexicana ratifican denuncia contra Aeroméxico, Interjet y Volaris”, *La Jornada*, 12 de junio de 2012, p. 23.

<sup>43</sup> Entrevista a Vicente Ortega, Sobrecargo Jubilado de Compañía Mexicana de Aviación... *op. cit.*

<sup>44</sup> Poder Judicial de la Federación, “Sentencia dictada en relación con el convenio concursal propuesto en el juicio de concurso mercantil, expediente n° 660/2010”, 3 de abril de 2014.

<sup>45</sup> Poder Judicial de la Federación, “Sentencia dictada en relación con el convenio... *op. cit.*, p. 9.

***La postura de los diferentes actores en la disputa quedó reflejada en la polémica suscitada en torno al comportamiento del Juez Felipe Consuelo Soto, quien había externado su preocupación por la “campana de miedo” impuesta por el Gobierno a los inversionistas.***

que hubieron condicionantes políticos que actuaron a favor de la quiebra, obstaculizando cualquier posibilidad de capitalización. La cerrazón gubernamental, las presiones ejercidas por otras compañías, la falta de acuerdos entre inversionistas, acreedores y trabajadores, y la nula voluntad política de la SCT, fueron fundamentales en la obstaculización del convenio. Incluso desde la perspectiva de algunos de los actores involucrados, el concurso mercantil fue parte de una maniobra diseñada para vaciar a Mexicana: “Antes había dinero para pagar al 100% pero decidieron hacer un concurso mercantil que sirvió para saquear a la empresa”.<sup>46</sup>

La postura de los diferentes actores en la disputa quedó reflejada en la polémica suscitada en torno al comportamiento del Juez Felipe Consuelo Soto, quien había externado su preocupación por la “campana de miedo” impuesta por el Gobierno a los inversionistas.<sup>47</sup> Este hecho es significativo como expresión de la autonomía relativa que en un momento dado pueden tener los actores que se mueven dentro del campo jurídico. Mientras que la decisión política de dismantelar a Mexicana pretendía (y luego lo hizo) utilizar la quiebra como recurso jurídico para validar decisiones políticas, el Juez Felipe Consuelo Soto intentó mantenerse al margen de dicho juego. Algunas de las formas en que lo hizo fue expresando en reiteradas ocasiones su interés de que ésta no se efectuara, prolongando de manera indefinida el concurso con la intención de que pudiera concretarse alguna opción de capitalización, y exigiendo rendición de cuentas a diversas instancias estatales ante la criminalización de las acciones de protesta realizadas por trabajadores de Mexicana.<sup>48</sup> Mientras los sindicatos defendieron su interés de rescatar la aerolínea, la SCT y el bloque de acreedores compuesto por Bancomext, ASA, AICM y la PROFECO lo denunciaron ante el Consejo de la Judicatura Federal (CJF) por incurrir en actos parciales a favor de una de las partes, dilatar el proceso de concurso mercantil e incumplir algunos de sus procedimientos.<sup>49</sup> Como resultado, el 9 de agosto de 2012 el Consejo decidió recusarlo del citado concurso. Para los sindicatos, tal medida fue señal de que el fracaso del concurso se avecinaba, aunque en los hechos la incertidumbre se extendió

<sup>46</sup> Entrevista a Cecilia Bertrand, Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación... *op. cit.*

<sup>47</sup> Miriam Posada y Alfredo Méndez, “Intereses siniestros de aerolíneas contra Mexicana, denuncia el juez”... *op. cit.*

<sup>48</sup> Alfredo Méndez, “El 10 de febrero, plazo para el rescate o quiebra de Mexicana”, *La Jornada*, 16 de noviembre de 2011, p. 30.

<sup>49</sup> Miriam Posada, García, “Nueva arremetida del gobierno contra Mexicana; ahora busca destituir al juez”, *La Jornada*, 3 de agosto de 2012, p. 29.

un año y ocho meses más: el 3 de abril de 2014 se declaró la quiebra de Mexicana y de dos de sus filiales, Click y Link, mientras que la base de mantenimiento pudo ser capitalizada mediante un fideicomiso creado a partir de la cesión de los derechos de cobro de los principales acreedores (Banorte, Bancomext y AICM).

Ahora bien, que se haya declarado la quiebra no significa que ésta se haya formalizado; no sólo por la dinámica que dicho proceso supone (apertura, enajenación de bienes y proceso de liquidación) sino también porque los sindicatos impugnaron por separado dicha resolución sumando más de 50 juicios de amparo. El 18 de noviembre de 2014, el Segundo Tribunal Unitario del Primer Circuito en Materia Civil confirmó la declaración de quiebra; y el 7 de enero de 2015, el Tercer Tribunal Unitario emitió una sentencia que concedía la protección de los bienes hasta que se resolvieran las demandas de amparo. Con esta decisión, se impidió a la SCT cancelar la concesión que tenía Mexicana; de modo tal que conservara sus rutas y slots en México y Estados Unidos, así como se prohibió al síndico seguir vendiendo bienes por separado. Finalmente, el 3 de marzo de 2015, el cuarto Tribunal Colegiado de Primer Circuito en Materia Civil revocó la suspensión definitiva que se había concedido a los trabajadores en enero, con lo cual se determinó continuar con el proceso de quiebra. A pesar de ello los bienes de la compañía aún no se podían vender por los procedimientos de emplazamiento a huelga radicados en la JFCA. No obstante, por mandato del Juzgado Décimo Primero de Distrito en Materia Civil, el 1 de junio de 2015 inició la segunda subasta electrónica pública de bienes y el 13 de agosto la primera etapa de enajenación. Finalmente destaca la reciente notificación, el 17 de febrero de 2016, del Quinto Tribunal Colegiado en Materia Civil en la que se desecha el amparo promovido por ASPA y se confirma la declaración de quiebra de la compañía; quedando aún pendientes en este proceso las resoluciones a los amparos promovidos por ASSA y SNTTTASS.

Estos hechos ponen en evidencia que la concreción del proceso de quiebra depende no sólo de la lógica estrictamente jurídica, sino también de las relaciones de fuerzas entre los actores y los intereses que se ponen en juego en las mismas. Ejemplo de ello es cómo la marca *Mexicana* ha devenido “la cereza del pastel”: a pesar de que el Gobierno Federal insista en que no tiene valor comercial, su posesión ha sido objeto de una intensa disputa que rebasa al campo jurídico. Finalmente, el 30 de enero de 2014 el conciliador Gerardo Badín solicitó a la juez Alarcón anular la cesión de las marcas que Mexicana había transferido al NGA antes de la crisis; de modo tal que los activos que provengan de este rubro se ubiquen dentro de la masa concursal.

A lo largo del conflicto, pilotos, sobrecargos y trabajadores de tierra y de confianza activos y jubilados, han emprendido múltiples luchas en el ámbito político y legal. Movilizaciones, mítines, bloqueo de avenidas, huelgas de hambre y plantones indefinidos han tenido como objetivo principal el “rescate” de Mexicana y la preservación de las fuentes de empleo, o en su defecto que el proceso de quiebra se lleve a cabo en forma “negociada”, garantizando la unidad y preservación de los bienes tangibles e intangibles como una forma de frenar el despojo de su patrimonio. El meollo del asunto radica en que, a pesar de la suspensión fáctica de operaciones y la

interrupción del pago de salarios y prestaciones, formalmente no ha existido terminación de las relaciones laborales puesto que el contrato colectivo de trabajo sigue vigente hasta que no se formalice la quiebra. En este escenario, las estrategias seguidas por las organizaciones de trabajadores han sido divergentes: mientras ASPA, ASSA y el SNTTTASS demandaron el cumplimiento del contrato colectivo (los dos primeros en noviembre de 2013 y el último en agosto de 2010)<sup>50</sup> y solicitaron emplazamientos a huelga en diferentes momentos como medida precautoria para el resguardo de los bienes, integrantes de la Asociación de Jubilados, Trabajadores y Ex trabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam) interpusieron demandas de carácter individual solicitando el pago de salarios caídos y prestaciones devengadas y que se concrete la liquidación según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

Además, se han presentado denuncias penales contra Gastón Azcárraga por causas diversas; defraudación fiscal, operaciones con recursos de procedencia ilícita, ocultamiento de información financiera en el manejo de las acciones, omisiones ante la Secretaría de Hacienda, e irregularidades en la venta de la torre de Mexicana, entre las principales acusaciones. A pesar de las órdenes de aprehensión en su contra, a la fecha se encuentra prófugo de la justicia. También se llevaron a cabo demandas contra Juan Molinar Horcasitas (fallecido el 21 de mayo de 2015) por presunto ejercicio indebido del servicio público y los lineamientos que dictan la Ley de Aviación y el Reglamento Interior de la SCT. Además, la AJTeam interpuso una demanda para que se investigue el fondeo nulo del fideicomiso F/797 creado en 2009 para pagar las pensiones de los sobrecargos jubilados (el cual en marzo de 2015 debería haber tenido dos mil 530 millones de pesos y sólo tenía 70 millones)<sup>51</sup> y un amparo al Gobierno Federal por las violaciones cometidas a los derechos humanos de los trabajadores.

A modo de balance, la situación es “trágica” para los trabajadores, ya que la extensión desmedida del concurso mercantil ha tenido efectos contradictorios y paradójicos. Aun cuando el 29 de enero de 2015, en un fallo histórico la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) amparó a los sobrecargos de Mexicana en contra de las modificaciones a su contrato colectivo en 2007 (argumentando que no bastaba que una empresa se encontrara en una situación crítica para considerar una merma en los derechos laborales), por el momento éste no ha podido concretarse ya que aún no se ha desahogado el proceso de quiebra. Es decir, aun cuando se trate de una sentencia sumamente importante en la determinación de los montos de las indemnizaciones y liquidaciones que les corresponden a los trabajadores una vez formalizada la quiebra, en la práctica, todavía no queda claro si ésta podrá instrumentarse, ya que el monto de las mismas dependerá finalmente de los activos que se encuentren dentro de la masa concursal. Algo similar sucede con el fallo emitido también por la SCJN el 7 de octubre de 2015 en el que se determinó que primero está el derecho de cobro de los trabajadores, y luego el de los consumidores (contra el amparo pro-

---

<sup>50</sup> Hasta abril de 2014 no habían sido notificados por parte de la JFCA. Rosalía Vergara, “Mexicana, los saldos del fraude”, *Revista Proceso*, Reportaje Especial, 16 de abril de 2014.

<sup>51</sup> Zenyazen Flores, “Jubilados de Mexicana piden desembargo”, *El Financiero*, 1 de marzo de 2015.

movido por la PROFECO). Es decir, a pesar de que existan resoluciones favorables para los trabajadores, su efectivización no ha sido posible aún por la prolongación del proceso de quiebra; lo cual ha sido resultado no sólo de una lógica propiamente jurídica sino también política, en la que el desgaste ha sido utilizado como maniobra fundamental por parte del gobierno y la gerencia. El siguiente testimonio refleja dicha intencionalidad: “Es una línea política, no quieren destapar la cloaca porque va a salir mucha porquería, mientras más se prolongue esto, más saqueo habrá”.<sup>52</sup>

Por las mismas razones, la vigencia de los contratos colectivos no garantiza que la liquidación de los trabajadores pueda hacerse con base en lo establecido en dicho pacto. Es decir, a pesar de que los sindicatos intentaron salvaguardar su fuente de empleo, quienes resultaron más perjudicados con la prolongación de la etapa de conciliación han sido los propios trabajadores, no sólo por la incertidumbre a la que estuvieron expuestos a lo largo de todo este período, sino también por la desvalorización (de aproximadamente 70%) que han sufrido los bienes de la masa concursal en estos cinco años.<sup>53</sup> Aun cuando la creación del fideicomiso para el pago de sus liquidaciones haya sido una medida celebrada por los sindicatos, no se ha contemplado la totalidad de salarios caídos de 2010 a 2014 y tampoco se han podido cubrir las condiciones establecidas en sus contratos. Además, los pasivos laborales han seguido aumentando: si en agosto de 2010, éstos eran de cuatro mil 875 millones de pesos, hasta abril de 2015 habría que sumarle más de siete mil millones de pesos de salarios caídos que en la práctica se vuelven impagables.<sup>54</sup>

Un escenario más difícil enfrentan aún los 700 jubilados, a quienes se les suspendió el pago de sus pensiones desde agosto de 2010. Después de intensas luchas en el ámbito legal se consiguió que el 19 de junio de 2015 la JFCA emitiera un laudo en el que ordenaba el pago de las pensiones correspondientes a los meses de marzo 2014 a marzo 2015 para aquellas personas que habían interpuesto demandas a nivel individual, sin embargo, se consideró que lo adeudado en los tres años anteriores — cerca de 460 millones de pesos— ya había prescrito. Asimismo, a pesar de que el síndico Alfonso Ascencio Triujeque (ex ejecutivo de Volaris) se comprometió ante la STPS el 16 de julio a no interponer más trabas legales para el pago de las pensiones,<sup>55</sup> a la fecha no ha habido avances concretos en el cobro de dichas prestaciones, encontrándose los mismos en una situación de desamparo real no sólo por parte de las autoridades laborales sino también de sus propios sindicatos, como es el caso de los sobrecargos jubilados, quienes se sienten “traicionados” por la conducción actual de ASSA presidida por Ricardo del Valle Solares.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Entrevista a Cecilia Bertrand, Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación... *op. cit.*

<sup>53</sup> César Arellano García, “Jubilados de Mexicana piden recibir sus pagos”, *La Jornada*, 31 de agosto de 2015, p. 5.

<sup>54</sup> Miriam Paredes, “Mexicana sigue sin pagar deudas”, *Excelsior Dinero*, 8 de abril de 2015.

<sup>55</sup> Angélica Jocelin Soto Espinosa, “Promete Mexicana no poner más trabas a pago de pensiones”, *Cimac Noticias*, 16 de julio de 2015.

<sup>56</sup> Entrevista a Cecilia Bertrand, Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación... *op. cit.*



Un escenario más difícil enfrentan aún los 700 jubilados, a quienes se les suspendió el pago de sus pensiones desde agosto de 2010.

Frente a este escenario, desde el 1 de julio de 2013 hasta la fecha, la AJTeam mantiene un plantón indefinido en la terminal uno del AICM exigiendo a las autoridades federales y locales su intervención en el conflicto para garantizar que les paguen las pensiones correspondientes y se haga justicia para los trabajadores. A lo largo de estos dos años y medio, la actitud de los gobiernos federales y locales ha sido lamentable: no sólo ha habido falta de voluntad política para hacer efectivas las resoluciones jurídicas emitidas, sino también ha prevalecido una política criminalizante hacia las acciones emprendidas. Un ejemplo reciente de ello fue el violento desalojo del plantón la mañana del 12 de enero de 2016 por parte de las fuerzas de seguridad pública de la Ciudad de México.<sup>57</sup> Pese a ello, en la misma tarde los trabajadores jubilados se movilizaron y lograron reinstalarse en el aeropuerto capitalino.

## IV. El sector aéreo después de la caída de Mexicana de Aviación

El cese de operaciones de Mexicana ha provocado transformaciones importantes en el sector de transporte aéreo de pasajeros en rutas nacionales, regionales e interna-

<sup>57</sup> César Arellano, García, “Policía capitalina desaloja el plantón de jubilados de Mexicana en el AICM”, *La Jornada*, 13 de enero de 2016, p. 14.

cionales. Principalmente destaca la consolidación de aerolíneas extranjeras (fundamentalmente de capital estadounidense) y el crecimiento expansivo de compañías nacionales de bajo costo (como Interjet, Volaris y Viva Aerobus) caracterizadas por “una flexibilidad laboral salvaje fundada en la degradación del trabajo”.<sup>58</sup> Estos cambios en las relaciones laborales se dan en un contexto de globalización neoliberal que apunta a la desregulación del sector y la consolidación de una política bilateral de “cielos abiertos” con Estados Unidos con el afán de liberalizar aún más el tráfico aéreo comercial entre ambos países.

Si bien en las últimas dos décadas del siglo XX la industria del transporte aéreo de pasajeros en México ha fluctuado en distintas direcciones (expansión y contracción de la demanda, estatizaciones y privatizaciones, quiebras y surgimiento de nuevas aerolíneas), la desregulación del sector se ha mantenido como tendencia unívoca desde 1989, cuando Carlos Salinas de Gortari flexibilizó los criterios para operación de rutas y fijación de tarifas<sup>59</sup> y se reprivatizaron Mexicana de Aviación y Aeroméxico en 1988 y 1989 respectivamente. En esta misma línea, los gobiernos panistas de Vicente Fox Quesada (2000-2006) y Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) han tenido un papel clave en el debilitamiento de la aviación nacional. En ambos sexenios se reconoce la existencia de un mercado totalmente desregulado con libre fijación de tarifas y libre entrada, lo que no sólo permitió la expansión significativa de aerolíneas de bajo costo<sup>60</sup> sino también provocó la suspensión de operaciones de 21 aerolíneas nacionales (6 troncales a nivel nacional, 8 regionales y 7 de fletamento).<sup>61</sup>

A lo largo de estos años se constata la transición gradual de un mercado con características duopólicas (centrado en Mexicana y Aeroméxico) hacia uno en el que ambas aerolíneas pierden participación de mercado a favor de compañías extranjeras.<sup>62</sup> Mientras en el año 1989, las empresas mexicanas controlaban el 44.7% del mercado internacional de pasajeros, y en el 2000 el 40.7%, en el año 2009 este porcentaje se reduce significativamente al 28.8%, cubriendo aerolíneas estadounidenses el 71.2% restante.<sup>63</sup> Estas cifras evidencian la extranjerización creciente a la que han estado sometidos los “cielos mexicanos” como resultado de las políticas de

---

<sup>58</sup> Marco Antonio Leyva Piña, “La irresponsabilidad empresarial... *op. cit.*, pp. 19-31.

<sup>59</sup> Marcos Ávalos y Víctor Valdés, *Regulación de aerolíneas en México*, México D.F., Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., 2006.

<sup>60</sup> Víctor Valdés, y José Carlos Ramírez, “Una evaluación sobre la desregulación del mercado de aerolíneas en México”, *Economía Mexicana*, Nueva Época, vol XX, Centro de Investigación y Docencia Económicas, núm. 1, 2011, pp. 5-35.

<sup>61</sup> Pablo Casas Lias, “La aviación mexicana en los sexenios panistas (2000-2012)”, México D.F., Instituto Nacional de Investigaciones Jurídico-Aeronáuticas S.C., 2012.

<sup>62</sup> Entrevista a Víctor Hugo Valdés Cervantes, Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac, especialista en el sector aviación, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac Norte, 12 de octubre de 2015.

<sup>63</sup> Sergio Ávalos Guzmán, “La aviación mexicana frente al mercado internacional: retos, oportunidades y propuestas para una mayor participación del sector”, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2010.

apertura y liberalización implementadas. Con la quiebra de Mexicana este escenario se va a agravar aún más: a pesar de que Aeroméxico sigue dominando el segmento internacional y ha fortalecido su presencia en el mercado regional (a través de su filial Aeroméxico Connect), en diciembre de 2014 empresas extranjeras (entre las que destacan United Airlines y American Airlines) transportaron al 74.46% de pasajeros en servicio regular internacional, mientras que las nacionales lo hicieron con el 25.53% de los mismos.<sup>64</sup>

Aerolíneas de bajos costos como Interjet, Volaris y Viva Aerobus también han sido ampliamente favorecidas. Mientras en diciembre de 2009, dichas empresas controlaban en conjunto el 35.71% de la operación regular nacional (Interjet el 14.75%, Volaris el 13.98% y Viva Aerobus el 6.98%), en julio de 2015 operaban el 62.96% del mercado doméstico (Interjet el 23.75%, Volaris el 26.34% y Viva Aerobus el 12.87%).<sup>65</sup> Controladas por fondos de inversionistas integrados por grandes capitales nacionales e internacionales,<sup>66</sup> la estrategia de dichas empresas se basa en una alta frecuencia de vuelos bajo tarifas comparables al transporte terrestre, homogeneidad e intensidad en el uso de aeronaves, el uso de aeropuertos alternativos al AICM, la eliminación del servicio gratuito de alimentos, así como esquemas gerenciales de amplia rentabilidad y una estructura de costos laborales mucho más “liviana” que Mexicana de Aviación y Aeroméxico.<sup>67</sup>

En Interjet (ABC Aerolíneas S.A. de C.V.) quien tiene la titularidad del CCT es el Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados de Comunicaciones y Transportes Aéreo, Marítimo y Terrestre de México (perteneciente a la Sección 15 de la CTM), mientras que en Volaris (Concesionaria Vuela Compañía de Aviación S.A.P.I de C.V.) y Viva Aerobus (Aeroenlaces Servicios S.A. de C.V.), está el Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana, integrante de una federación sindical ligada al “zar de los contratos de protección patronal” y prófugo de la justicia, Ramón Salvador Gámez Martínez. En este escenario de simulación sindical, las condiciones laborales se diferencian mucho de las negociadas por ASPA, ASSA y el SNTTTASS. En el Cuadro 1 se aprecian los contrastes a nivel salarial entre Mexicana y las compañías mencionadas según lo establecido en los Contratos Colectivos de Trabajo:

Ahora bien, la precarización de las condiciones de empleo no sólo se refleja en el ajuste salarial. Contrataciones temporales y eventuales, alta rotación de personal, reducción de prestaciones, inestabilidad laboral, jornadas de trabajo flexibles, ausencia de revisiones contractuales y amplia unilateralidad gerencial son algunas de las condiciones permitidas y avaladas por este tipo de organizaciones pro empresa-

<sup>64</sup> Dirección General de Aeronáutica Civil, “Boletín Mensual de Estadística Operacional de la Aviación Civil en México”, 2014.

<sup>65</sup> Dirección General de Aeronáutica Civil, “Boletín Mensual de Estadística Operacional de la Aviación Civil en México”, 2009 y 2015.

<sup>66</sup> Georgina Howard, “Lo que el viento no se llevó”, *Reporte Índigo*, 26 de febrero de 2013.

<sup>67</sup> Víctor Hugo Valdés Cervantes, “Recomendaciones de política aeronáutica para México”, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), 2012.

**Cuadro 1: Salarios mensuales en pesos mexicanos de los puestos de capitán/piloto y sobrecargo con mayor antigüedad por compañía aérea según lo establecido en los Contratos Colectivos de Trabajo.**

COMPañÍA AÉREA	Salario mensual en pesos del CAPITAN/PILOTO con mayor antigüedad	Salario mensual en pesos del SOBRECARGO con mayor antigüedad.
COMPañÍA MEXICANA DE AVIACIÓN S.A. DE C.V	\$106,000 (2009)	\$18,160.54 (2005)
CLICK (AEROVÍAS CARIBE)	\$71,541.60 (2009)	\$12,545.92 (2008)
LINK (MEXICANA INTER)	\$23,625 (2009)	\$7,150 (2009)
AEROMÉXICO (AEROVÍAS DE MEXICO SA DE CV)	\$125,822.38 (2014) <sup>68</sup>	\$18,495.62 (2014)
INTERJET (ABC AEROLÍNEAS SA DE CV)	\$77,811 (2015)	\$ 18,339 (2015)
VOLARIS (CONCESIONARIA VUELA COMPañÍA DE AVIACIÓN SA.I DE CV)	\$68,435 (2014)	\$16,876 (2014)
VIVA AEROBUS (AEROENLACES SERVICIOS SA DE CV)	\$45,373 (2015)	\$8,514 (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta de Contratos Colectivos de Trabajo, Página web de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

riales. La propagación de este tipo de prácticas en el sector no podría explicarse si no fuera por el “terreno vacío” que dejó Mexicana de Aviación. Por otro lado, la estigmatización de los trabajadores promovida por la gerencia y autoridades federales a lo largo del proceso jurídico ha generado un disciplinamiento que rebasa estrictamente al ámbito laboral.

La quiebra de la empresa no sólo ha provocado la destrucción de miles de fuentes de empleo, sino también coadyuvó al fortalecimiento de un contexto intimidatorio que ha apuntado a una mayor liberalización del mercado de la aviación en el país. Ejemplo de ello son las presiones ejercidas recientemente por grandes corporaciones aéreas a favor de la aprobación e implementación de una política de “cielos abiertos” que flexibilice los acuerdos bilaterales entre México y Estados Unidos con el afán de eliminar cualquier tipo de barrera a la libre competencia de rutas entre compañías de ambos países, argumentando que ello bajaría las tarifas, mejoraría los servicios y aumentaría el número de pasajeros. No obstante, de aprobarse esta medida, trae-

<sup>68</sup> Esta cifra corresponde al salario mensual del capitán de aeronaves Boeing 777. En el caso de los equipos Boeing 787, el salario es de \$119,657.09 pesos mexicanos (Contrato colectivo de trabajo celebrado entre Aerovías de México S.A. de C.V y Asociación Sindical de Pilotos y Aviadore, 2014).

ría consecuencias sumamente graves para el sector de la aviación nacional, dada la imposibilidad de que la industria aérea compuesta por aproximadamente 300 aeronaves comerciales pueda competir contra 7.000 que forman parte de la flota estadounidense.<sup>69</sup> En este contexto, la desaparición de Mexicana no sólo puso en evidencia la falta de una política aeronáutica nacional efectiva por parte de la SCT (lo que se ha manifestado en escasez de recursos y transparencia en el manejo de la información pública y privada, y en falencias técnicas, financieras y operativas de la DGAC), sino también la fragilidad en la que se encuentra la industria de la aviación en el país. Muy probablemente, si Mexicana aún mantuviera operaciones, la flotilla nacional se encontraría en una situación más robusta para hacer frente a las políticas de extranjerización en curso.<sup>70</sup>

## V. Conclusiones

La quiebra de Mexicana fue resultado de un proceso complejo en el que intervinieron razones diversas de índole económica, política y social. A pesar de que la sentencia apeló a un argumento jurídico estrictamente comercial, el fracaso del concurso mercantil se produjo por múltiples condicionantes, entre los que destaca la falta de voluntad política de la gerencia y de los gobiernos federales para intervenir en el conflicto en pos de lograr una resolución consensuada entre las partes. Dicha omisión no fue casual sino parte de las complicidades entretejidas entre

***En ese sentido, el fallo esgrimido debe entenderse como resultado de un proceso confuso que en la práctica no sólo sirvió para legitimar el desmantelamiento orquestado por el Grupo Posadas, sino también para encubrir los múltiples intereses en juego.***

autoridades de la SCT y la STPS, el grupo de acreedores principales, y las gerencias de Aeroméxico, Interjet, Volaris y Viva Aerobus, con la finalidad de impedir a toda costa el regreso de operaciones de Mexicana. A pesar de que estos intereses fueron denunciados por el primer juez encargado del concurso, Felipe Consuelo Soto, finalmente éstos fueron salvaguardados en la sentencia pronunciada, la cual terminó negando la viabilidad de las diferentes propuestas de reestructuración planteadas. En ese sentido, el fallo esgrimido debe entenderse como resultado de un proceso confuso que en la práctica no sólo sirvió para legitimar el desmantelamiento orquestado por el Grupo Posadas, sino también para encubrir los múltiples intereses en juego. Ello confirma la autonomía relativa del derecho en relación al campo social y político.

<sup>69</sup> Entrevista al capitán Rafael Gutiérrez Barajas, Representante Sindical... *op. cit.*

<sup>70</sup> *Idem.*

co:<sup>71</sup> como práctica simbólica ésta habilitó lógicas de acción que han preservado las utilidades de la gerencia, al mismo tiempo que han obstaculizado la concreción de los fallos emitidos a favor de los trabajadores.

Asimismo, las evidencias empíricas encontradas a lo largo de esta investigación constatan que la extensión desmedida del concurso mercantil y el proceso de quiebra ha sido parte de una estrategia de desgaste que ha apuntado a la desmovilización de los trabajadores y la afectación de sus derechos laborales y sindicales. Aun cuando la legislación los respalde (sus contratos colectivos siguen vigentes y constituyen los principales acreedores de la compañía), la prolongación del proceso jurídico los ha dejado en una situación de indefensión: mientras los principales responsables se encuentran prófugos de la justicia y las autoridades implicadas libres de toda investigación, aún no se alcanza a vislumbrar ningún atisbo de justicia para los trabajadores activos y jubilados.

En este contexto, lamentablemente no encontramos indicio alguno de que el conflicto pudiera tener un desenvolvimiento favorable a los trabajadores; por el contrario, los acontecimientos narrados nos permiten suponer que el desfalco ejercido a Mexicana de Aviación quedará impune, al mismo tiempo que se terminarán de dismantelar por la vía fáctica sus derechos laborales. En términos individuales, aun cuando algunos de los amparos presentados hayan logrado obtener una resolución propicia, la desvalorización creciente de los bienes de la masa concursal no permitiría que la totalidad de trabajadores y jubilados reciba los salarios y prestaciones correspondientes. En el ámbito colectivo, la situación es espeluznante: la formalización de la quiebra no ha logrado concretarse no sólo por la dilatación del proceso jurídico mercantil (lo que pareciera no tener fin alguno en el corto plazo) sino también por las disputas existentes entre los actores por preservar la marca como “botín de guerra”, aun cuando su posesión no se traduzca necesariamente en un beneficio directo para el conjunto de trabajadores y jubilados, ni tampoco garantice la efectivización de sus contratos colectivos. En ese sentido, se advierte un escenario sumamente pesimista en el que los derechos individuales y colectivos de los trabajadores se verán aplazados una y otra vez por lógicas burocráticas con intereses corporativos ajenos a los mismos.

---

<sup>71</sup> Pierre Bourdieu, “Elementos para una sociología del campo jurídico”, en Bourdieu, Pierre y Gunter Teubner, *La fuerza del derecho*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, Instituto Pensar, 2000, pp. 153-216,

## Fuentes de consulta

### Bibliográficas

- Ávalos Guzmán, Sergio. “La aviación mexicana frente al mercado internacional: retos, oportunidades y propuestas para una mayor participación del sector”. México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2010.
- Ávalos Marcos y Víctor Valdés. “Regulación de aerolíneas en México”. México DF, Centro de Investigación para el Desarrollo A.C, 2006.
- Bourdieu, Pierre. “Elementos para una sociología del campo jurídico”. Bourdieu, Pierre y Gunter Teubner. *La fuerza del derecho*. Bogotá, Siglo del Hombre Editores, Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes, Instituto Pensar, 2000.
- Casas Lias, Pablo. “La aviación mexicana en los sexenios panistas (2000-2012)”. México DF., Instituto Nacional de Investigaciones Jurídico-Aeronáuticas S.C., 2012.
- De la Garza, Enrique. *Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, críticas y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*. México, UNAM-Porrúa, 1998.

### Hemerográficas

- Arellano García, César. “Jubilados de Mexicana piden recibir sus pagos”. *La Jornada*, 31 de agosto de 2015.
- . “Policía capitalina desaloja el plantón de jubilados de Mexicana en el AICM”. *La Jornada*, 13 de enero de 2016.
- Castillo García, Gustavo. “Azcárraga compró Mexicana y el mismo día vendió 65% de acciones”. *La Jornada*, 7 de marzo de 2014.
- Cervantes, Jesusa. “Mexicana de Aviación... y la actitud deleznable del gobierno”. *Revista Proceso*, 3 de febrero de 2012.
- Flores, Zenyazen. “Jubilados de Mexicana piden desembargo”. *El Financiero*, 1 de marzo de 2015.
- Howard, Georgina. “Lo que el viento no se llevó”. *Reporte Índigo*, 26 de febrero de 2013.
- Leyva Piña, Marco Antonio. “La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación”. *El Cotidiano*, núm. 166, marzo-abril, 2011.
- Martínez Fabiola. “Sobrecargos exigen garantías de que Mexicana seguirá operando”. *La Jornada*, 15 de Agosto de 20108.
- Martínez, María del Pilar y Leonor Flores. “Contrato de pilotos, ancla para Mexicana”. *El Economista*, 2 de agosto de 2010.
- Méndez, Alfredo. “El 10 de febrero, plazo para el rescate o quiebra de Mexicana”. *La Jornada*, 16 de noviembre de 2011.
- . “Ordena juez devolver los slots a Mexicana; SCT lo acusa de parcial”. *La Jornada*, 15 de febrero de 20129.
- . “Sindicatos de Mexicana ratifican denuncia contra Aeroméxico, Interjet y Volaris”. *La Jornada*, 12 de junio de 2012.

- Paredes, Miriam. "Mexicana sigue sin pagar deudas". *Excelsior Dinero*, 8 de abril de 2015.
- Posada García, Miriam. "Mexicana ya no es dueña ni de su nombre ni de su imagen". *La Jornada*, 13 de agosto de 2010.
- \_\_\_\_\_. "Nueva arremetida del gobierno contra Mexicana; ahora busca destituir al juez". *La Jornada*, 3 de agosto de 2012.
- \_\_\_\_\_. "SCT: con el regreso de Mexicana se armaría la guerra en aviación". *La Jornada*, 27 de junio de 2013.
- \_\_\_\_\_ y Alfredo Méndez. "Intereses siniestros de aerolíneas contra Mexicana, denuncia el juez". *La Jornada*, 11 de noviembre de 2011.
- Reyes Orona, Gabriel. "¿Quién mató a Mexicana?". *Reporte Indigo* en formato video, subido a Canal Youtube, 19 de abril de 2013. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=E7u816ITSfA>.
- Reyna Quiróz Julio y Juan Antonio Zúñiga. "Deudas ahogaron a Mexicana: visitador". *La Jornada*, 8 de septiembre de 2010.
- Ruiz Pérez, Magaly. "Cronología del caso Mexicana de Aviación. Y cuando despertamos... la rata seguía allí". *Análisis Plural*, segundo semestre de 2010, Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Soto Espinosa, Angélica Jocelin, "Promete Mexicana no poner más trabas a pago de pensiones". *Cimac Noticias*, 16 de julio de 2015.
- Valdéz, Víctor y José Carlos Ramírez. "Una evaluación sobre la desregulación del mercado de aerolíneas en México". *Economía Mexicana*, Nueva Época, vol XX, núm. 1, 2011, pp. 5-35, Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Vergara, Rosalía. "Mexicana, los saldos del fraude". *Revista Proceso*, Reportaje Especial, 16 de abril de 2014.

### **Archivos consultados:**

- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías Caribe S.A. de C.V. y Asociación Sindical de Pilotos y Aviadores, 2009-2011.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aerovías de México S.A. de C.V y Asociación Sindical de Pilotos y Aviadores, 2014-2016.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Compañía Mexicana de Aviación y Asociación Sindical de Pilotos Aviadores, 2007-2009.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Compañía Mexicana de Aviación y Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación, 2005-2007.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Mexicana Inter S.A. de C.V. y Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares, 2009-2011.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre ABC Aerolíneas S.A. de C.V. y Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados de Comunicaciones y Transportes Aéreo, Marítimo y Terrestre de México, 2015-2017.

### *Sección Artículos de Investigación*

- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Concesionaria Vuela Compañía de Aviación S.A.P.I de C.V. y Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana, 2014-2016.
- Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Aeroenlaces Servicios S.A. de C.V. y Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana, 2015-2017.
- Dirección General de Aeronáutica Civil, “Boletín Mensual de Estadística Operacional de la Aviación Civil en México”, Años 2009, 2014 y 2015.
- Poder Judicial de la Federación, “Sentencia dictada en relación con el convenio concursal propuesto en el juicio de concurso mercantil, expediente n° 432/2010”. 3 de abril de 2014.
- Poder Judicial de la Federación, “Sentencia dictada en relación con el convenio concursal propuesto en el juicio de concurso mercantil, expediente n° 660/2010”. 3 de abril de 2014.

### *Entrevistas realizadas:*

- Entrevista a Cecilia Bertrand. Sobrecargo Jubilada de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y Extrabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.
- Entrevista a Vicente Ortega. Sobrecargo Jubilado de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación de Jubilados, Trabajadores y Extrabajadores de la Aviación Mexicana (AJTeam), 22 de septiembre de 2015.
- Entrevista a Capitán Rafael Gutiérrez Barajas. Representante Sindical de Compañía Mexicana de Aviación, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), 24 de septiembre de 2015.
- Entrevista a Víctor Hugo Valdés Cervantes. Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac, especialista en el sector aviación, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac Norte, 12 de octubre de 2015.