

Universidad Panamericana



**Escuela de Comunicación
Posgrado**

AVIACSA, la estrategia de comunicación para el reinicio de operaciones

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: Lic. Alfonso Paredes Padrón

Director: Mtro. Ignacio Robledo Cervantes

Revisor: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

México, D.F. 22 de enero de 2015

Índice

<u>Aviacsa, un concepto innovador</u>	3
<u>Años turbulentos</u>	4
<u>La industria aeronáutica en México</u>	5
<u>Salida del Concurso Mercantil</u>	7
<u>Andrés Fabre, Director General</u>	8
<u>La estrategia de medios antes que la operativa</u>	9
<u>Certificación en México</u>	11
<u>El cielo vuelve a sonreír</u>	12
<u>El día del vuelo inaugural</u>	14
<u>Solución</u>	15
<u>Conclusiones</u>	19
<u>Bibliografía</u>	21
<u>Anexos</u>	22

AVIACSA, la estrategia de comunicación para el reinicio de operaciones

A principios de mayo de 2011 y luego de salir de un Concurso Mercantil que había dejado en tierra a la aerolínea mexicana Aviacsa dos años atrás, su Director General, Andrés Fabre, recibió la negativa de las autoridades para reiniciar operaciones justo en el día que la empresa planeaba despegar.

Aviacsa, un concepto innovador

Aviacsa era una línea aérea mexicana nacida en 1990 con una estrategia de negocios diferente de las aerolíneas tradicionales que hasta entonces operaban en el país: Aeroméxico y Mexicana de Aviación. Estas empresas compartían casi la totalidad del mercado aéreo nacional.

La compañía, propiedad de los hermanos Eduardo y Alejandro Morales, realizó su primer vuelo bajo el nombre de Aviación Chiapaneca. La estrategia comercial de la nueva aerolínea se enfocaba en ofrecer un servicio de calidad con un precio menor para el consumidor final en comparación de las dos máximas empresas aéreas del país. Aviacsa se convirtió así en la primera línea aérea mexicana de bajo costo.

En sus inicios, la aerolínea contó con aviones de turbohélice y posteriormente adquirió aeronaves británicas BAE-146, lo que implicó los primeros esfuerzos de los inversionistas por hacer crecer a la compañía. Pocos años más tarde, la empresa invirtió en la renovación de su flota y actualizó sus aviones por modelos Boeing 727-100.

Debido al éxito comercial que comenzó a tener por sus costos atractivos, Aviacsa diversificó sus rutas y aumentó sus frecuencias de vuelo, con lo que llegó a destinos como Mérida, Cancún, Monterrey, Ciudad Juárez, Villahermosa e inició operaciones desde la ciudad de México. Posteriormente abrió destinos internacionales, de manera que su oferta incluía vuelos a Houston, Las Vegas y Los Ángeles.

El enfoque en las rutas de alta demanda, así como el austero pero innovador modelo de negocio, permitió a Aviacsa posicionarse como la tercera aerolínea más importante del país, sólo por debajo de Mexicana de Aviación y Aeroméxico.

Años turbulentos

Diez años después de haber sorteado la severa crisis de 1995, Aviacsa se enfrentó en 2005 a la entrada de dos empresas de bajo costo que cambiarían el panorama del mercado aéreo mexicano en los próximos años.

Para 2006, Aviacsa contaba con un 13% de participación en el mercado aéreo, rebasado por Mexicana de Aviación y Aeroméxico con 35% y 34% respectivamente. Por su parte, Interjet apenas alcanzaba el 5% del mercado, un punto porcentual por encima de Volaris y Líneas Aéreas Azteca, que registraban únicamente el 4%. (ANEXO I)

En este escenario Aviacsa aún se colocaba en tercera posición en el mercado, pero comenzaba una caída de su número de pasajeros transportados: entre 2006 y 2008 el declive alcanzó 17%, a diferencia de la competencia que experimentaba un crecimiento sostenido.

Aunado al reto que representaba la competencia, el precio de la turbosina se disparó 133% en el mismo periodo, lo que dificultó las finanzas de la organización, debido a que los 25 aviones Boeing 737 que componían la flota de Aviacsa consumían 23% más turbosina que las aeronaves de nueva generación¹.

Por si fuera poco, la turbulencia económica se agudizó con la crisis financiera que sacudió al mundo a finales de 2007. Este acontecimiento redujo significativamente el flujo de pasajeros de la aerolínea, lo cual provocó la cancelación de los vuelos internacionales que entonces ofrecía. En consecuencia, Aviacsa se deshizo de una cuarta parte de su flota y reajustó su plantilla laboral.

Para finales de 2008, Aviacsa cerró el año con pérdidas y su participación de mercado cayó hasta el quinto sitio con sólo 9% debido a la contracción de la demanda. En contraste, Volaris e Interjet alcanzaron 12% y 11% de respectivamente. (ANEXO II)

Posteriormente, en junio de 2009, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) suspendió las operaciones de la empresa argumentando que detectó 280 anomalías en los aviones durante una “verificación extraordinaria” que se realizó entre el 15 y 29 de abril del mismo añoⁱⁱ.

No obstante los 500 millones de pesos que Aviacsa adeudaba a sus acreedores, los 25 aviones de la aerolínea detuvieron sus vuelos por un argumento de seguridad. Días después y luego de interponer un amparo, la compañía reanudó sus operaciones.

Sin embargo la compañía entró en un proceso de insolvencia, derivado de un cambio en las condiciones del mercado que culminaron con adeudos a los que la aerolínea ya no pudo hacer frente en su momento.

Un mes más tarde, en julio de 2009, Aviacsa había acumulado deudas por más de 1,700 millones de pesos. En consecuencia, el gobierno federal determinó la suspensión indefinida de la empresa, por lo que entró en un proceso de Concurso Mercantil con el objeto de evitar la quiebra.

La Industria Aeronáutica en México

Entre el 2009 y 2011 uno de los sectores que había reportado mayor crecimiento en México era el sector aeronáutico, el cual se había caracterizado por mayor demanda, altos niveles de calidad, tecnología y seguridad en todas sus actividades.

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía, esta industria registró un importante crecimiento entre 2004 y 2011 en el país, alcanzando exportaciones superiores a los 4 mil millones de dólares.ⁱⁱⁱ

En ese momento, la industria aeronáutica mexicana ocupaba el primer lugar en inversiones de manufactura en el mundo, con 33 mil millones de dólares superiores a las captadas por Estados Unidos, China, Rusia e India.

A nivel global, esta industria generaba más de 450 mil millones de dólares y era fuente de empleos especializados, así como de actividades estrechamente ligadas al desarrollo de nuevas tecnologías. Asimismo, constituía una actividad innovadora de alto valor agregado a lo largo de su cadena productiva, sobretodo en la medida que el diseño, manufactura de partes y sistemas aeronáuticos se hacen más complejos.

Estados Unidos lidera este sector, con ingresos superiores a los 204 mil millones de dólares, que representaba en ese momento el 45.3% del total mundial, seguida de Francia, Reino Unido y Alemania.^{iv} (ANEXO III)

Por otro lado, el periódico El Universal en su edición del 21 de mayo de 2012, publicó información respecto a un informe de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés), que aseguraba que en 2008 los precios del petróleo aumentaron de manera significativa al pasar de 90 dólares por barril a 147 dólares tan sólo entre enero y julio, sin embargo para finales de ese año los precios promedio no sobrepasaban los 50 dólares.^v

Durante el 2011, en México se movieron 50.8 millones de pasajeros, de acuerdo con la Cámara Nacional de Transporte Aéreo (Canaero), cifra superior a los 48.8 millones de personas transportadas en 2010.

El informe de la Canaero reveló que las aerolíneas que registraban mayor crecimiento eran, sobre todo, las de “bajo costo”, como Volaris, Intertet y Vivaaerobús.

Este escenario era prometedor para Aviaca. El entorno era favorable para la aerolínea de bajo costo y todo parecía indicar que si algún empresario se decidía por adquirirla, su negocio despegaría rápidamente.

Salida del Concurso Mercantil

Un año después de que Aviacsa entrara a Concurso Mercantil, la empresa fue adquirida por Grupo Madero, propiedad del empresario regiomontano Ramón Madero Dávila.

En enero de 2011, el juez que llevó a cabo el proceso llegó a un acuerdo con la mayoría de los acreedores. En dicho acuerdo se establecieron quitas por 73% de los adeudos, pues los acreedores estimaron que el reinicio de operaciones de la compañía les permitiría recuperar un mayor porcentaje de la deuda.

Para entonces, con el total de activos de la empresa, Aviacsa tenía la posibilidad de pagar sólo el 70% de sus deudas con los trabajadores, que son los primeros acreedores que reciben su pago en los procesos de esta naturaleza.

A lo largo de este proceso, que duró 18 meses, se llevaron a cabo negociaciones con los principales acreedores de la empresa, entre ellos Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y diversos Grupos Aeroportuarios.

Los nuevos accionistas garantizaron inversiones por al menos 1,500 millones de pesos durante los próximos tres años, con lo cual se lograron quitas y se estableció un programa de pago con los acreedores (en un lapso de 36 meses se pagaría a los acreedores 670 millones de pesos). Con ello, Grupo Madero tomó el control del 99.49% del total de acciones de la aerolínea.

La inversión inicial de 1,500 millones de pesos se erogaría en los primeros 3 años y en una primera etapa se pagarían 670 millones de pesos a los acreedores. Asimismo, el capital restante se destinaría a la actualización de la flota, así como al capital de trabajo inicial.

Grupo Madero argumentaba esta inversión al considerar que, si bien la aviación es un sector que requiere de una gran cantidad de recursos económicos y es sensible a muchos factores, también es un detonador de negocios y empleos; en este sentido, la empresa prometió que Aviacsa generaría 600 nuevos empleos directos y un importante número de indirectos.

Asimismo, auguraban el éxito de la aerolínea, al explicar que la marca era ampliamente reconocida por los usuarios, de quienes se había ganado la confianza en los últimos 20 años. Adicionalmente, la fidelidad de los empleados y el personal calificado con el que contaba la aerolínea fortalecía el escenario para un reinicio de operaciones exitoso.

Andrés Fabre, Director General

Una vez que la salida del Concurso Mercantil fue confirmada, Grupo Madero contrató como director general a un piloto aviador con experiencia en puestos directivos en empresas del sector aeronáutico: el capitán Andrés Fabre.

Previo a su llegada a Aviaca, Andrés Fabre fue director de operaciones de Aerolíneas Argentinas, una empresa del gobierno argentino que había tenido problemas con sus sindicatos, lo que llevó a la aerolínea al borde de la quiebra. Asimismo, Fabre trabajó en la línea aérea mexicana Volaris como director de operaciones y como director técnico, lo cual acreditaba al directivo por su experiencia operativa.

Fabre había formado parte de la plantilla laboral de Aviaca como piloto y gerente de Seguridad Aérea entre 1993 y 1999. Durante su estancia en Aviaca, también colaboró en la formación del primer Comité Nacional de Seguridad Aérea de la Canaero, primero como Secretario, después Vicepresidente y finalmente Presidente del Comité.

El directivo inició su carrera como piloto aviador en Mexicana de Aviación y llegó a acumular más de 10 mil horas de vuelo. Con la contratación de Fabre, Aviaca reunió uno de los requisitos para su reinicio de operaciones, el cual señalaba la necesidad de que la empresa fuera dirigida por una persona con experiencia del sector.

En este contexto, Andrés Fabre parecía ser el candidato ideal para arrancar con este proyecto que prometía dar un impulso al sector aeronáutico mexicano y fortalecer la competencia en beneficio de los usuarios.

La estrategia de medios antes que la operativa

Para Andrés Fabre, la estrategia previa al reinicio de operaciones consistía fundamentalmente en limpiar la mala imagen que tenía la aerolínea ante la opinión pública en México.

Paralelo a que el equipo de operaciones trabajaba en lograr la recertificación, el nuevo director general salía a los medios de comunicación, a través de una estrategia mediática previa al lanzamiento, con el mensaje de que Aviacsa era una aerolínea segura.

Este fue el principal mensaje que la empresa utilizó constantemente en los espacios informativos, con el objetivo de fortalecer la imagen de la aerolínea en términos de seguridad y confiabilidad.

La primera disposición del capitán Fabre al asumir el puesto fue realizar un diagnóstico para detectar qué pensaban los periodistas mexicanos, así como determinados líderes de opinión acerca de Aviacsa. Para ello, pidió a su equipo de comunicación realizar una Auditoría de Medios con los principales reporteros del sector aeronáutico y columnistas de negocios.

La Auditoría de Medios reveló que para el 21% de los periodistas encuestados del sector negocios y turismo, Aviacsa era una aerolínea “barata”. Otro 31% consideraba como la mayor fortaleza de Aviacsa sus “rutas y destinos” y en segundo lugar “su experiencia”, con el 21%. Por otro lado, 3 de cada 10 periodistas opinaban que la mayor debilidad de la aerolínea es que era “insegura”, al tener una flotilla de más de 20 años.

Una vez confirmado que entre los medios de comunicación había una mala imagen de la empresa de aviación, Andrés Fabre decidió comenzar con una serie de reuniones con periodistas para “limpiar” la imagen de Aviacsa.

La vinculación con los gestores de los medios informativos y columnistas de la talla de Alberto Aguilar, de El Universal, o Jonathan Ruiz, quien en ese momento publicaba la columna Capitanes en el diario Reforma, permitiría construir una imagen más sólida de la

aerolínea, así como arrancar con el posicionamiento de mensajes clave que contextualizarían la situación de Aviacsa en ese momento.

Entre los principales mensajes de Andrés Fabre destacaban que: en los 20 años de existencia de Aviacsa jamás se registró un accidente, debido a que la empresa siempre había operado con los mayores estándares de calidad aprobados por la Federal Administration Aviation (FAA), la autoridad federal en materia aeronáutica de Estados Unidos.

Este mensaje lo repitió Andrés Fabre en diversas ocasiones ante periodistas. Esto derivó en que antes de obtener el certificado aéreo por parte de las autoridades, la aerolínea ya había sido objeto de más de 100 publicaciones en medios informativos sobre su futuro prometedor. La reacción de su competencia directa no se hizo esperar, y diferentes comentarios de directivos de otras aerolíneas empezaron a tener espacios en los medios de comunicación.

En una entrevista, el presidente del Consejo de Administración de Aeroméxico, José Luis Barraza, comentaba que los empresarios del sector aeronáutico deseaban tener una mejor regulación y mayor certidumbre jurídica para apuntalar sus planes de expansión.

"Tenemos dos años pugnando porque exista una política aeronáutica que regule la industria, que nos diga las reglas del juego, que esté el suelo parejo", afirmó.

El directivo habló de uno de los efectos de exigir a las aerolíneas, por ejemplo, equipos modernos. "El servicio será eficiente y puntual, lo cual redundará en beneficio de los pasajeros", argumentó. A pesar de no haber mencionado a Aviacsa, la declaración se dio en un contexto en el que la aerolínea chiapaneca dominaba los titulares de la prensa especializada.

Por su parte, el director comercial de la aerolínea Interjet, Vicente Conti, dijo a un medio de comunicación: "El piso no está parejo para todos los jugadores de la industria. A pesar de que el tema de la política aeronáutica tiene múltiples perspectivas, la antigüedad de las flotas se debe atender a la brevedad. En lo que me compete, puedo decir que en México hay algunos

modelos que son muy viejos, de más de 20 años. Si en una parte de América Latina no pueden tener aviones de más de 15 años, ¿por qué aquí no hay esa restricción".

La pregunta quedó en el aire para algunos, sin embargo este tipo de declaraciones daba muestras de que los competidores presionarían a las autoridades para evitar el regreso de Aviacsa al aire.

Certificación en México

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), es la dependencia mexicana encargada de otorgar permisos para el establecimiento de fábricas de aeronaves, motores, partes y componentes, así como para llevar su control y vigilancia.

Asimismo, tiene la facultad de certificar, convalidar y autorizar, dentro del marco de sus atribuciones, los programas de mantenimiento y los proyectos de construcción o modificación de las aeronaves y sus partes y productos utilizados en la aviación, así como opinar sobre la importación de los mismos.

Mediante la “Carta de Política No. CP AV-05/05 R1”, de fecha 15 de septiembre de 2006, la DGAC estableció los procedimientos que deberán seguir las empresas que deseen obtener la certificación de productos aeronáuticos diseñados y/o fabricados en México, así como para la certificación de aprobación para producción.

Los estándares aceptados por la DGAC, para la Certificación de Aprobación para Producción de artículos aeronáuticos diseñados y/o fabricados en México son:

- Certificación de Tipo de aeronave, motor o hélice.
- Certificación de Aprobación para Producción.
- Certificación de Aeronavegabilidad de Productos Aeronáuticos relacionados.
- Programa de Evaluación de los Sistemas de Certificación de Aeronaves.

- Procedimientos para el uso del certificado de aprobación de aeronavegabilidad de los productos aeronáuticos.

El cielo vuelve a sonreír

Para marzo de 2011, Aviacsa obtuvo el certificado de operación aérea Airline Operating Certificate (AOC), el cual era el último requerimiento oficial para reiniciar operaciones^{vi}.

El certificado de operador aéreo era emitido por la DGAC y constituía la base que avalaba la capacidad técnica para que una aerolínea pudiera operar. Con ello, Aviacsa había demostrado ante las autoridades el cumplimiento de todas las capacidades requeridas por la SCT para volver al aire: técnica, financiera, jurídica y administrativa.

Para lograr la certificación se llevó a cabo un proceso mediante el cual Aviacsa realizó vuelos de demostración y de certificación, así como una revisión detallada de sus procesos administrativos y procedimientos operativos.

Adicionalmente, Aviacsa fue certificada en sus talleres de mantenimiento tanto por la DGAC de México como por la FAA, la autoridad aeronáutica de Estados Unidos, con lo que desde enero de 2011 había prestado servicios de mantenimiento mayor a diversos clientes tanto mexicanos como estadounidenses.

El optimismo de Andrés Fabre le dio la seguridad para continuar con una agresivo posicionamiento en medios de comunicación, esta vez el objetivo era informar sobre las certificaciones y también anunciar el plan comercial y primeras ofertas en vuelos, con el que Aviacsa estará de nuevo lista para ofrecer un servicio confiable, seguro y cercano a todos sus usuarios. “Estoy convencido que Aviacsa será una opción que dejará satisfechos a todos los mexicanos para que el cielo mexicano vuelva a sonreír”, decía en su momento el Director General de la compañía^{vii}.

El equipo de comunicación de Aviacsa enviaba información continuamente, actualizando a los periodistas sobre la situación de la aerolínea. Andrés Fabre concedió entrevistas a más de 15 medios y líderes de opinión que publicaban de manera positiva el regreso de la empresa.

Asimismo, los boletines de prensa tenían un impacto importante en los medios de comunicación, que seguían de cerca el proceso de reinicio de operaciones de la aerolínea. (ANEXO III)

La frase de Fabre, *el cielo mexicano vuelve a sonreír*, fue elegida por el área de comunicación como un mensaje constante que se repetía en las apariciones con medios informativos y como el eslogan de la campaña mediática que adoptó la empresa. (ANEXO IV)

El 26 de marzo de 2011, Aviacsa presentó su plan de apertura a través de una conferencia de prensa, el cual incluía en su primera fase la venta de boletos de avión para los destinos: Ciudad de México, Monterrey, Cancún, Tuxtla Gutiérrez, Oaxaca, Tapachula y Villahermosa, con dos frecuencias diarias por destino.

La empresa anunció que los usuarios podrían adquirir los boletos desde el 28 de marzo del mismo año a través de agencias, call center e inclusive directamente en los mostradores del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

La aerolínea iniciaría operaciones el 2 de mayo con cinco aviones Boeing 737-200 y en el mes de junio se incorporarían dos aviones más. Antes de finalizar el año se sumarían al menos tres aeronaves de nueva generación, con lo que cumpliría con una de las metas que se había propuesto el nuevo grupo inversionista, de cerrar el año con 10 aviones.

Durante 2011 las inversiones de Grupo Madero en la aerolínea serían de 60 millones de dólares y para el año siguiente destinarían 100 millones de dólares adicionales para adquisición de nueva flota y expansión de rutas.

Con ello, el plan de negocios de Aviacsa planteaba el objetivo de lograr una participación cercana al 5% del mercado mexicano al cierre de 2011. (ANEXO V)

Sin embargo, a pesar de que Aviacsa había anunciado que cumplía todos los requerimientos para reiniciar operaciones, las autoridades aún no entregaban el permiso formal a los directivos de la empresa. No obstante, la aerolínea comenzó el proceso de venta de boletos a los usuarios y Fabre convocó a una conferencia de prensa con motivo del vuelo inaugural.

El día del vuelo inaugural

La mañana del 2 de mayo de 2011 estaba programado el vuelo inaugural de Aviacsa, con lo que se cerraría el ciclo que casi dos años antes había dejado en tierra a la aerolínea.

Este primer vuelo despegaría del AICM y tenía como destino la ciudad de Monterrey, en cuyo aeropuerto se encontraría el gobernador del estado para dar la bienvenida al vuelo inaugural y se realizaría una ceremonia con funcionarios y directivos de la línea aérea.

Entre los pasajeros del vuelo México-Monterrey se encontraba Andrés Fabre, quien abordaría la aeronave al mediodía junto con otros usuarios que habían adquirido boletos para viajar en ese primer traslado.

Un par de horas antes de comenzar con el abordaje y con decenas de periodistas que habían sido convocados para presenciar el acontecimiento, Fabre recibió la negativa para reiniciar operaciones por parte de las autoridades argumentando que la aerolínea tenía adeudos por 22 millones de pesos con el AICM.

En ese momento el directivo tenía que redefinir la estrategia de comunicación para conservar la credibilidad que había recuperado la empresa en los últimos meses.

Solución

La mañana en que el permiso para volar le fue negado a Aviacsa, Andrés Fabre se encontraba en una situación compleja.

Por un lado, era necesario reaccionar de una manera veloz ante los medios de comunicación de modo que la compañía no fuera señalada como irresponsable al vender boletos para los siguientes meses, a pesar de no contar con los permisos necesarios. Por otra parte, las autoridades aeronáuticas no habían definido la situación de la empresa sino hasta el día del vuelo inaugural.

Fabre tendría que llevar a cabo 5 acciones para evitar que la información que se publicara en los medios dañara de manera importante la imagen de la empresa. Asimismo, podría convertir este evento en una oportunidad para presionar a las autoridades a través de los medios para que finalmente definieran la situación legal y operacional de Aviacsa.

Como señala Juan Andrés Rincón en sus Apuntes de planeación estratégica de la comunicación, el estratega debe estructurar un conjunto de acciones orientadas hacia la consolidación de fortalezas, eliminación de debilidades, aprovechamiento de oportunidades y disminución de las amenazas para alcanzar los objetivos de comunicación.¹

1. En primera instancia, Fabre debe atender a la prensa que había convocado para presenciar el evento. En este sentido, debe brindar una conferencia de prensa en donde proporcione toda la información con la que cuenta en ese momento, la cual pueda contribuir a fortalecer la imagen de Aviacsa como una empresa que ha trabajado e invertido en su reestructuración.

Fabre debe subrayar que en ese momento las autoridades están negando a la empresa el permiso para volar, a pesar de contar con todas las especificaciones que habían acordado con ellos. El impacto será mayor si el directivo muestra documentos que apoyen esta información.

¹ Rincón, Juan Andrés. Apuntes de planeación estratégica de la comunicación, p.4. México, 2010.

Aunado a ello, Fabre debe facilitar el acceso a documentación pública que permita enriquecer la información que comenta en conferencia de prensa. Estos documentos deberán comunicar que Aviacsa cumple con todos los requisitos necesarios para reiniciar operaciones.

2. En paralelo, el equipo de comunicación debe preparar un boletín de prensa en el que exponga la misma información que Fabre presenta *in situ*. El boletín tiene que estar acompañado de un documento oficial que fortalezca la versión de la empresa ante la negativa de reiniciar operaciones por parte de las autoridades. Es preciso que la elaboración de este boletín sea rápida para enviarla a todos los medios de comunicación antes que se filtre información contraria.

El mensaje –tanto en la conferencia de prensa como en el comunicado- debe contener la total disposición de Aviacsa de colaborar con las autoridades y los públicos interesados, incluidos los acreedores, así como el compromiso de la empresa de informar sobre su situación en todo momento.

Asimismo, el mensaje debe enfatizar el posicionamiento de la empresa con respecto a la transparencia y el deseo de trabajar por un México competitivo en el sector aeronáutico en beneficio de los usuarios y del país.

En su libro *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*, Octavio Isaac Rojas argumenta que el profesional de la comunicación tiene la obligación de incidir en la difusión de los mensajes de la organización pero a sabiendas de la limitación de las noticias que ésta genera.²

En el caso de Aviacsa, esta información podría sugerir una postura inicial que fortalece la posición de la empresa en caso de continuar con las negociaciones con las autoridades y demuestra apertura ante los medios de comunicación, sin necesariamente pretender una nota informativa.

² Rojas Orduña, Octavio Isaac. “Relaciones públicas: la eficacia de la influencia”. ESIC Editorial, p.152, Madrid, 2005

3. El equipo de comunicación debe recabar toda la información disponible sobre el proceso de reinicio de operaciones con el objetivo de estar preparados ante una eventual contraofensiva de adversarios que intentaran evitar que Aviacsa comenzara sus operaciones de manera habitual.

Como lo apunta el texto de Ana María Enrique en su libro *Gestión de la comunicación en situaciones de crisis*, es indispensable disponer de una respuesta planificada y organizada con antelación, no olvidemos que entre más se piense o analice la estrategia mejor reacción tendrá.³

Dentro de los modelos de construcción de escenarios, el mapa de identificación de públicos y actores es uno de las raíces vitales. Desde este punto de vista, la prospectiva plantea anticiparse a los acontecimientos que pueden suceder, sobre todo a aquéllos que son desfavorables para, en consecuencia, actuar en el presente tomando acciones que nos lleven a evitarlos y construir desde ahí nuestro mejor futuro posible.

Si los directivos de Aviacsa hubieran desarrollado previamente escenarios que les dibujaran los riesgos al no salir a operar, hubiesen tenido un camino organizado que les ayudará no sólo a mantener una estrategia de medios más conservadora, sino además, hubieran logrado enfrentar con mayor facilidad la presión mediática

4. Fabre y su equipo deben diseñar y arrancar un plan de vinculación con líderes de opinión que llevarían a cabo durante los siguientes días. Este deberá incluir entrevistas en medios impresos y electrónicos diariamente con la finalidad de repetir constantemente el posicionamiento de la aerolínea con respecto a la situación. En estas entrevistas y reuniones, el director general de Aviacsa debe compartir información oportuna y clara sobre la negativa de las autoridades para la operación de la empresa.

³ Enrique, Ana María. "La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda". *Revista Comunicación y Sociedad*, Universidad de Navarra, Volumen XXI, número 2, 2008.

5. El equipo debe elaborar y enviar un comunicado en el que informe a los usuarios que adquirieron boletos sobre el proceso que deberán seguir para hacer efectivo su vuelo. La transparencia es fundamental para mantener en términos positivos la reputación de la aerolínea. (ANEXO VI)

En concordancia a los que expone José Daniel Barquero en su libro Dirección estratégica de relaciones públicas, es importante puntualizar que los comunicados de prensa deben ajustarse a normas precisas establecidas en el Comité de Crisis y sobre todo debe ser claro y preciso en el contenido, de manera que no signifique un obstáculo adicional en el manejo de la crisis.⁴

⁴ Barquero, José Daniel; Pérez Senac, Román; Barquero Cabrero, Mario. “Dirección estratégica de relaciones públicas”. Profit Editorial, p.29. Barcelona, 2010.

Conclusiones

- Antes de iniciar la venta de boletos y hacer los anuncios de reinicio de operaciones, Aviacsa debió esperar a que las autoridades resolvieran favorablemente el proceso, con lo que la empresa podría recuperar el permiso para volver al aire.
- Los directivos de la empresa y en particular Andrés Fabre confiaron en exceso en que las autoridades encargadas de permitir la operación iban a entregarles las autorizaciones en tiempo y forma.
- Es importante que ante un tema de negociación con entidades gubernamentales, entidad, empresas o cualquier actor cuyas decisiones afecten a la empresa, se tenga cierta prudencia y un análisis profundo de lo que se hará público ante los medios de comunicación. Si se filtra información o ésta no se maneja adecuadamente puede incidir en la toma de decisiones.

Las organizaciones fomentan y participan en actividades de comunicación política dirigidas a diferentes públicos: legisladores, altos funcionarios, grupos de presión o periodistas. De acuerdo con José Daniel Barquero, la comunicación corporativa representa muchas de las acciones y formas de comunicación política promovidas por las empresas.⁵

Sin embargo, la gestión de conflictos potenciales, que participa de las técnicas de estas formas de la comunicación corporativa, se erige como una estrategia comunicativa para prevenir y ajustarse a los temas políticos y públicos que pueden afectar al desarrollo organizativo de las empresas. De este modo, Aviacsa no promovió ninguna estrategia previa de comunicación dirigida específicamente a las autoridades, por lo que los medios informativos fueron la tribuna donde se negoció y amplificó la problemática.

⁵ Barquero, José Daniel; Pérez Senac, Román; Barquero Cabrero, Mario. “Dirección estratégica de relaciones públicas”. Profit Editorial, p167. Barcelona, 2010.

- Las empresas deben tener una relación estrecha y transparente con los medios de comunicación, de modo que puedan ser aliados estratégicos en momentos de crisis.

Crear un vínculo entre líderes de opinión y los directivos de las empresas resulta benéfico en el momento de compartir información que busque contribuir en los objetivos de negocio planteados en la estrategia.

- El desarrollo de mensajes clave así como la documentación de la información relevante para un proceso como el que vivió Aviacsa es fundamental para poder construir y desarrollar estrategias de comunicación eficaces en beneficio de la imagen y la credibilidad de la empresa.
- En el caso de Aviacsa, el establecimiento de un plan maestro de comunicación era una necesidad, ya que la comunicación de la empresa estaba a expensas de los manejos políticos y los cambios imprevistos del proceso de reinicio de operaciones.
- Asimismo, ante de definir la estrategia de comunicación se debe construir escenarios, los cuales ayuden a cubrir cualquier arista posible que tenga repercusiones dentro del Plan de Comunicación.

Definir una estrategia de comunicación general que dé ruta clara al posicionamiento informativo de la empresa que sirva para fortalecer su estrategia de negocios, permite que las decisiones que se toman en casos de emergencia sean más acertadas.

Bibliografía

- Barquero, José Daniel; Pérez Senac, Román; Barquero Cabrero, Mario. “Dirección estratégica de relaciones públicas”. Profit Editorial, Barcelona, 2010.
- Caldevilla Domínguez, David, “Manual de relaciones públicas”. Editorial Visión, Barcelona, 2009.
- Comunicado de prensa Aviasca, “Obtiene Aviacsa la certificación técnica para reiniciar operaciones”, 14 de marzo de 2011.
- Comunicado de prensa Aviasca, “Presenta Aviacsa su plan de apertura”, 23 de marzo de 2011.
- Enrique, Ana María. “La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda”. Revista Comunicación y Sociedad, Universidad de Navarra, Volumen XXI, número 2, 2008.
- Industria Aeronáutica en México, Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología, Secretaría de Economía, marzo de 2012.
- López, Jorge Arturo. “Industria aérea en México creció 4.2% en transporte en 2011”, (El Universal, 21 de mayo de 2012).
- Martínez, Víctor Hugo. “La suspensión de Aviacsa fue por 280 anomalías y no por deudas: SCT”, (Agencia Mexicana de Noticias NOTIMEX, 9 de junio de 2009).
- Ramírez, Zacarías, “Las razones de la crisis de Aviacsa”, (CNN Expansión, 13 de agosto de 2009).
- Rincón, Juan Andrés. “Apuntes de planeación estratégica de la comunicación”, 2010
- Rojas Orduña, Octavio Isaac. “Relaciones públicas: la eficacia de la influencia”. ESIC Editorial, Madrid, 2005.

ANEXOS

ANEXO I

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil, gráfico tomado de CNN Expansión, 13 agosto de 2009

De ser la tercera mayor aerolínea del país, la empresa de Eduardo Morales cayó al quinto sitio, al perder cinco puntos porcentuales en su cuota de mercado.

Porcentaje de pasajeros transportados en servicio doméstico e internacional.



ANEXO II

Fuente: Dirección General de Aeronáutica Civil, gráfico tomado de CNN Expansión, 13 agosto de 2009

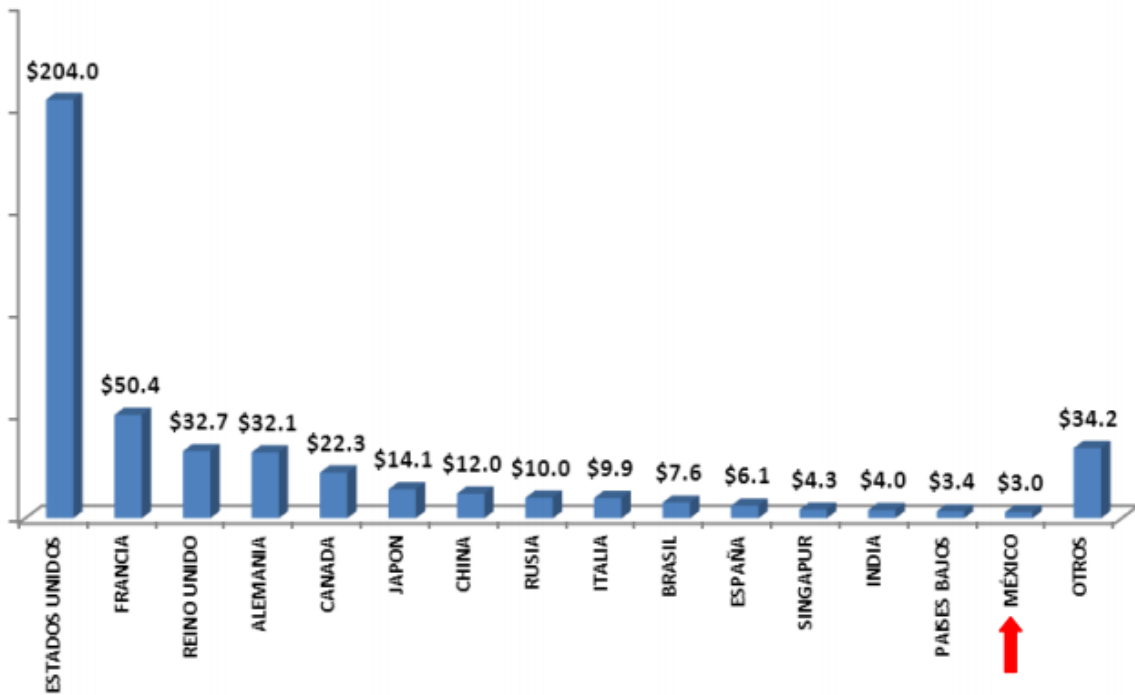
Porcentaje de pasajeros transportados en servicio doméstico e internacional.



ANEXO III

Fuente: Industria Aeronáutica en México, Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología, Secretaría de Economía, marzo de 2012, p.5.

Industria Aeroespacial Global 2008 (Ingresos en miles de dólares)



ANEXO III

Fuente: Comunicado de prensa Aviaca, 14 de marzo de 2011



Comunicado de Prensa

Obtiene Aviaca la certificación técnica para reiniciar operaciones

- *La Autoridad Aeronáutica le otorga el Certificado de Operador Aéreo, por lo que podrá reiniciar operaciones en breve*

México D.F., a 14 de marzo de 2011.- La aerolínea Aviaca obtuvo el certificado de operación aérea Airline Operating Certificate (AOC) por sus siglas en inglés, último requerimiento para reiniciar operaciones.

El certificado de operador aéreo es emitido por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), y constituye la base que certifica la capacidad técnica para que una aerolínea pueda operar.

En este sentido, Aviaca ha demostrado el cumplimiento en cuatro capacidades requeridas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la técnica, la financiera, la jurídica y la administrativa. Con lo anterior, se garantiza que la empresa cumple con todos los requerimientos de la autoridad para empezar a brindar servicio de transporte aéreo con sus usuarios.

Para lograr la certificación se llevó a cabo un proceso sumamente exhaustivo mediante el cual Aviaca realizó vuelos de demostración y de certificación, así como una revisión detallada de sus procesos administrativos y procedimientos operativos.

“Estamos muy contentos con la obtención del AOC, pues hemos demostrado la capacidad actual de la empresa para reiniciar operaciones de una manera segura y eficiente, además de constatar el cumplimiento en tiempo y forma con los requisitos que le fueron solicitados a la aerolínea para emprender nuevamente el vuelo”, dijo Andrés Fabre, Director General de Aviaca.

El pasado 25 de enero, Aviaca salió del concurso mercantil en el que estuvo inmersa desde el 9 de julio de 2009 al lograr negociar los adeudos con los principales acreedores y acordar la capitalización de la empresa por parte del Grupo Madero.

Previo al inicio de operaciones, los nuevos accionistas habrán invertido más de 400 millones de pesos en reconstrucción de personal, mantenimiento de las instalaciones y reacondicionamiento de flota entre otros rubros. Dicho monto forma parte de los mil 500 millones de pesos de inversión que la empresa anunció para los siguientes tres años.

Independientemente de que pronto reiniciará operaciones aéreas, Aviaca fue certificada previamente en sus talleres de mantenimiento tanto por la DGAC de México como por la

Consortio Aviaxa

ANEXO IV

Fuente: Grupo Fórmula, 28 de marzo de 2011



Nacional | Internacional | Política | Estados | Deportes | Espectáculos | Sociedad | DF | Salud | Finanzas |

PORTADA ir -- Seleccione un



Sitio Oficial

Aviacsa: "El cielo vuelve a sonreír". Con Paola Rojas

28 de Marzo, 2011

La línea aérea Aviacsa ha puesto a la venta sus primeros 50 mil boletos a precio de promoción en viaje redondo. Los destinos que ofrece son México, Cancún, Guadalajara, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez Y Villahermosa. La venta de boletos se realizará a través del call center de la aerolínea y en los aeropuertos.

Hoy Aviacsa dio inició la venta de los primeros boletos, a precio de promoción para viaje sencillo a cualquiera de sus ocho destinos, entre los que se encuentra: Cancún, Cd. de México, Guadalajara, Monterrey, entre otros.

La aerolínea, ha iniciado la venta de sus primeros 50 boletos bajo la campaña "El cielo vuelve a sonreír". El precio de promoción es de 359 pesos viaje sencillo; los destinos que ofrece, inicialmente son: México, Cancún, Guadalajara, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez Y Villahermosa.

La aerolínea, ha iniciado la venta de sus primeros 50 boletos bajo la campaña "El cielo vuelve a sonreír". El precio de promoción es de 359 pesos viaje sencillo; los destinos que ofrece, inicialmente son: México, Cancún, Guadalajara, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez Y Villahermosa.

Los boletos son válidos para viajar del 2 de mayo al 31 de agosto de este año y únicamente podrán ser adquiridos en los aeropuertos o vía telefónica, en el call center de la línea aérea.

Con información de Javier Giles.

jgam

marzo 28, 2011

"El cielo le sonrío de nuevo" a Aviacsa

Tweet 97 | Recomendar 87

Desde los primero minutos de hoy, y bajo el lema "El cielo vuelve a sonrío", Aviacsa anunció a través de su página en internet el inicio de la venta de boletos para sus vuelos, una vez que reinicie operaciones el 2 de mayo.



FOTO: CUARTOSCURO

Aeronaves de Aviacsa en le hangar del AICM.

Por el momento, sólo se pueden comprar o reservar boletos vía call center al 01 800 200 1022 y en los aeropuertos.

Aviacsa pone a la venta 50 mil asientos de viaje sencillo a 399 pesos, a partir de hoy y hasta el 3 de abril, para volar entre el 2 de mayo y el 31 de agosto a Cancún, Guadalajara, México, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Tapachula, Tuxtla Gutiérrez y Villahermosa.

Aviacsa salió de concurso mercantil el 25 de enero con deudas por pagar que llegan a 670 millones de pesos. La aerolínea no logró volar al Tianguis Turístico de Acapulco en aeronaves propias, en el que sería un despegue de lanzamiento.

Tweet 97 | Recomendar 87

Votacion (0) ●●●●● Compartir Dejar un comentario

Tamaño de texto + -

Compartir

Suscríbete

Imprimir

NOTAS RELACIONADAS



La tercera es la vencida; Aviacsa suspende venta de boletos



Aviacsa reinicia vuelos el 2 de mayo



Aviacsa anunciará el miércoles fecha de reinicio de operaciones

ANEXO V

Fuente: Comunicado de prensa Aviaca, 23 de marzo de 2011.



Comunicado de Prensa

Presenta Aviaca su plan de apertura

- *A partir del lunes 28 de marzo saldrán a la venta los boletos de la aerolínea*
- *Los destinos que atenderá son: Ciudad de México, Monterrey, Cancún, Tuxtla Gutiérrez, Oaxaca, Tapachula y Villahermosa*
- *Inicia sus operaciones con 5 aviones y 26 vuelos diarios*

México D.F., a 23 de marzo de 2011.- La aerolínea Aviaca presentó hoy su plan de apertura el cual incluye, en una primera fase, la venta de boletos de avión para los destinos: Ciudad de México, Monterrey, Cancún, Tuxtla Gutiérrez, Oaxaca, Tapachula y Villahermosa.

Los usuarios podrán adquirir los boletos a partir del próximo lunes 28 de marzo, a través de su call center 01800 200 1022 o directamente en los mostradores de los aeropuertos en operación. Posteriormente se habilitarán también las ventas a través de agencias de viajes y en la página de internet.

En mayo la aerolínea iniciará operaciones con cinco aviones Boeing 737-200 y en el mes de junio se incorporarán dos aviones más. Antes de finalizar el año se sumarán al menos tres aeronaves de nueva generación, cumpliendo con una de las metas que se ha propuesto el nuevo grupo inversionista, de cerrar el año con 10 aviones.

“Durante este año las inversiones de Grupo Madero en la aerolínea serán de 60 millones de dólares y para el próximo año hemos comprometido 100 millones de dólares adicionales para adquisición de nueva flota y expansión de rutas”, detalló Andrés Fabre, director general de Aviaca.

Uno de los objetivos del plan de negocios de Aviaca para el 2011 es lograr una participación cercana al 5 por ciento del mercado doméstico al cierre del año.

Los vuelos inaugurales de las rutas anunciadas se realizarán durante la primera semana de mayo desde el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

“Estamos muy contentos de informarles de nuestro retorno al cielo mexicano. Les queremos compartir a los usuarios que regresaremos al mercado con una interesante oferta basada en tarifas sencillas y simples, complementadas con un servicio cercano y cálido a todos los usuarios”, destacó Andrés Fabre.

Consorcio Aviaxa

ANEXO VI



Estimado Pasajero

Lamentamos informarle que por causas de fuerza mayor Aviaca se ve en la necesidad de modificar su fecha de inicio de operaciones.

Aviaca es una empresa que, tras veinte años de experiencia en el mercado, se vio obligada a entrar en Concurso Mercantil por diversos problemas de la administración de sus anteriores propietarios.

Hace unos meses, tras una larga y muy difícil negociación, nuevos accionistas tomaron el control de la empresa y las autoridades dieron su aprobación para que reiniciara operaciones. No obstante, por divergencias en la interpretación jurídica no se nos ha permitido iniciar operaciones todavía.

Desde el 2 de mayo pasado, fecha en que deberíamos haber iniciado nuestros vuelos, Aviaca buscó la manera de prestar a los pasajeros el servicio que contrataron con nosotros, a través de otras aerolíneas o de vuelos chárter.

Así logramos hacerlo durante un gran número días, pero recientemente hemos tenido problemas adicionales puesto que nuestros proveedores no han tenido la posibilidad de cubrir nuestras necesidades ante la demanda. Ellos han hecho lo mejor que han podido y hemos contado con su colaboración en lo posible, pero este es un escenario con el que nadie contaba.

Sabemos que todo esto no es algo que usted como pasajero deba tomar en cuenta a la hora de esperar que se le atienda, pues para ello confía en la aerolínea que le ha prometido trasladarlo y, en su caso, protegerlo. Sin embargo, queremos que usted conozca de manera directa las causas por las cuales hemos tenido la necesidad de recurrir a terceros y no ha sido posible cubrir todos nuestros compromisos.

Aviaca agradece de corazón su preferencia y por este medio queremos ofrecerle una disculpa por el disgusto y los inconvenientes que le hemos ocasionado.

Queremos hacerle saber que Aviaca asume su responsabilidad con sus clientes porque para nosotros ustedes son primero, ya que desde un inicio nos dieron su voto de confianza. Por ello le solicitamos sea tan amable de llenarnos el formato de reembolso anexo para poder devolverle lo que pagó a Aviaca cuanto antes, y entregarlo al personal del aeropuerto o por mail a reembolsos@aviaca.com.mx.

ⁱ Ramírez, Zacarías, “Las razones de la crisis de Aviaca”, (CNN Expansión, 13 de agosto de 2009).

ⁱⁱ Víctor Hugo Martínez, “La suspensión de Aviaca fue por 280 anomalías y no por deudas: SCT”, (Agencia Mexicana de Noticias NOTIMEX, 9 de junio de 2009).

ⁱⁱⁱ Industria Aeronáutica en México, Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología, Secretaría de Economía, marzo de 2012, p.2.

^{iv} *Ibíd*em p.5

^v Jorge Arturo López, “Industria aérea en México creció 4.2% en transporte en 2011”, (El Universal, 21 de mayo de 2012).

^{vi} Comunicado de prensa Aviaca, “Obtiene Aviaca la certificación técnica para reiniciar operaciones”, 14 de marzo de 2011.

^{vii} Comunicado de prensa Aviaca, “Presenta Aviaca su plan de apertura”, 23 de marzo de 2011.