



MÉXICO SA

Casta y aeropuertos privados // “Te extrañamos, Ernestito” // ¿Y el “estado de derecho”?

CARLOS FERNANDEZ-VEGA

EN 36 AÑOS, la casta divina se quedó con todos los bienes productivos del Estado y lo mismo aparece como concesionaria de minas y bancos, que dueña de siderúrgicas, cárceles “privadas”, hospitales, Afores, ingenios azucareros, carreteras, aeropuertos, líneas aéreas, telecomunicaciones, televisoras, fertilizantes, petroquímicas y un larguísimo etcétera (sin olvidar Fobaproa, subsidios cambiarios, “rescates” por aquí y allá, contratos leoninos y mucho más). El gran festín, a costillas de los mexicanos, en una “ecuación” muy sencilla: privatizar las ganancias y socializar las pérdidas.

NO ES NOVEDAD, porque el más reciente capítulo de la casta, que no el último, da cuenta de lo anterior, en el entendido de que a cada intento de equilibrar la balanza —impunemente cargada a su lado—, el grupúsculo que la conforma arma tremendo escándalo, siempre con la destartalada bandera del “estado de derecho”.

¿QUÉ ES LO más reciente? *La Jornada* (Dora Villanueva) nos ilustra: “los grupos aeroportuarios que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores aseguraron que la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC) decidió modificar con efecto inmediato, y de manera unilateral, los términos del límite de precios para tarifas aeroportuarias, las cuáles se trasladan a lo que se cobra a los pasajeros por el uso de las instalaciones, el acceso a pistas y otros arrendamientos a aerolíneas”.

¿Y DÓNDE QUEDÓ el “estado de derecho”? Pues bien, resulta que “la modificación de las tarifas está prevista en el título de concesión de las terminales aeroportuarias desde hace 25 años”, es decir, cambiaron con base en los términos acordados por la misma casta que hoy se retuerce: en 1998, su querido empleado Ernesto Zedillo privatizó los aeropuertos para aumentar sus beneficios y sin chistar aceptaron los términos, siempre pensando que ellos sólo formaban parte del teatro privatizador.

LA MISMA INFORMACIÓN detalla: “las modificaciones decididas por la AFAC van sobre las bases de regulación tarifaria establecidas en el anexo 7 de los contratos de concesión celebrados entre los concesionarios y la SICT en junio de 1998. Cualquier cambio en la fórmula que establece este tope de precios se basa en el plan maestro de desarrollo de las aerolíneas, que se revisa de manera quinquenal”. Así, “la SICT puede hacer ajustes extraordinarios de tarifas

máximas, de manera unilateral, sin esperar el final del periodo de cinco años”.

TRES GRUPOS PRIVADOS controlan 36 aeropuertos (Del Centro Norte, Oma, con 14 de ellos; Del sureste, Asur, con nueve; y del Pacífico, GAP, con 13) y ahora brincan porque la autoridad modificó las tarifas (aunque firmaron el anexo 7), lo que repercutió en el mundillo altamente especulativo en el que esos corporativos se mueven y del que obtienen pingües ganancias, independientemente de las directamente logradas por la actividad motivo de sus concesiones.

LOS 36 AEROPUERTOS fueron entregados a la casta divina, que gozó de todo tipo de “atenciones” y “facilidades” de los gobiernos neoliberales, amén de que en cada uno de ellos cuando menos participa un ex funcionario de alto nivel, casualmente del gobierno zedillista que privatizó los aeropuertos.

EN OMA APARECE como presidente Diego Quintana Kawage y junto a él (de forma “independiente”, desde luego) Martín Werner Wainfeld, subsecretario de Hacienda con Ernesto Zedillo. Asur es presidido por Fernando Chico Pardo (ex socio de Carlos Slim) y con él comparten el pan y la sal la hija, Bárbara, de Eugenio Garza Lagüera y uno de sus empleados, Ricardo Guajardo, ex cabeza visible de Bancomer. Sin embargo, destaca la presencia (también “independiente”) de Guillermo Ortiz Martínez, principal operador salinista de las privatizaciones y del “rescate” bancario (Fobaproa), secretario de Hacienda con Zedillo y gobernador del Banco de México propuesto... por Zedillo.

Y GAP ES presidido por Laura Díez Barroso Azcárraga (de la familia Televisa y presidenta del Grupo Financiero Santander México), y a su lado el imponente Luis Téllez (otro “independiente”), secretario zedillista de Energía y calderonista de Comunicaciones y Transportes.

LA CASTA HA hecho y deshecho, pero ahora se retuerce porque el gobierno lleva a la práctica lo que ella misma, sonriente, firmó 25 años atrás.

Las rebanadas del pastel

CON LA NOVEDAD de que el primer tribunal colegiado en materia penal “invalidó la sentencia de Mario Aburto”, por lo que podría salir de prisión en marzo de 2024. A ver si, ya libre, cuenta lo que realmente sucedió aquel 23 de marzo de 1994 en Lomas Taurinas.

Twitter: @cafevega
cfvmexico_sa@hotmail.com



El entorno geopolítico mundial está cambiando muchos equilibrios entre las economías. Uno de los países que puede ganar relevancia en esta coyuntura es India. Es importante conocer algunas características de ese país.

En la primera década de este siglo se pensaba que China e India ganarían mucha relevancia en el entorno global por sus altas tasas de crecimiento. La realidad fue distinta.

China tuvo tasas de crecimiento significativamente mayores que las de India. Hoy es la segunda economía en el mundo y tiene un PIB *per cápita* superior al de México.

India es la quinta economía mundial con un tamaño de 2.25 veces la de México. Su PIB *per cápita* es de una cuarta parte el de nuestro país. Es decir, India no logró un crecimiento suficiente para posicionarse como la tercera economía y convertirse en un país de ingreso medio.

También hay diferencia en el arreglo institucional. India es la mayor democracia en el mundo.

En términos de población a nivel totales parecen ser similares, pero hay diferencias profundas. La población de India sigue creciendo y la de China no. Este segundo país va a tener una crisis demográfica pronto e India no.

Las tensiones entre Estados Unidos y China están haciendo que el primer país busque acercarse a India. Esta tendencia se puede pensar de la siguiente manera. Los factores que están favoreciendo a México con el *nearshoring* también van a mover negocios favoreciendo a India.

En cuanto a la estrategia de crecimiento de India, en años recientes le han apostado a la infraestructura. Por ejemplo, están mejorando su red de carreteras. Años después están copiando parte del modelo de desarrollo de China.

Su lógica es que mejor infraestructura

facilita el comercio dentro de las regiones de India. Ésta es una vía para tener un mayor crecimiento y más equilibrado.

Otra medida que adoptaron para modernizar al país es la identificación nacional digital. Esto ha tenido efectos colaterales positivos, ya que han podido avanzar en temas como la disminución del uso del efectivo y el mayor uso de los pagos digitales.

A pesar de lo anterior, India enfrenta grandes retos internos. El primero es que hay dos realidades regionales en India. El norte es poco desarrollado. En el sur se concentra el mayor dinamismo de la economía.

Las condiciones demográficas y de pobreza también son distintas. Hay una mayor tasa de natalidad y pobreza en el norte que en el sur.

El arreglo político y fiscal favorece al norte sobre el sur. Dado que una mayor proporción de la población vive en el norte, tienen una mayor representación en ámbito político.

En la parte fiscal, el sur genera mayor riqueza y, por lo tanto, paga más impuestos. La distribución del gasto federal a los estados es por habitante y por nivel de desarrollo. Hay un componente de redistribución importante.

India tiene un factor de riesgo adicional que es la religión. **Modi** representa a la población hindú que se concentra en el norte. Ha adoptado políticas no amigables con otras religiones.

India es un país que tiene mucho potencial. Puede ser de los ganadores, por los cambios en geopolítica. Tiene retos fuertes como las diferencias en desarrollo regional y la polarización política y religiosa.



Revisando más a detalle la historia y quitando el componente religioso, es tan parecido a lo que pasa en México.

India es un país que tiene mucho potencial. Puede ser de los ganadores, por los cambios en geopolítica.



En mi trabajo como asesor de negocios de estructura familiar trato de cumplir a conciencia con el papel de amigo imparcial y de buena fe, así como de ser un amable facilitador para ir gradualmente limando asperezas y mejorando (o estabilizando) la dinámica familiar. Este primer paso es indispensable para, ya en terreno fértil, ir proponiendo crear las estructuras, controles y, sobre todo, las reglas claras que afiancen a la empresa y la permitan sobrevivir por varias generaciones. No es fácil el proceso porque existen tantos familiares adoloridos, con rencillas de décadas y, en muchos casos, acompañados por situaciones de violencia, maltrato y adicciones a drogas o alcoholismo que se hace imprescindible la presencia de un profesional en terapia o psicología para evaluar y ayudar a miembros o a todo el grupo familiar a que se puedan comunicar mejor.



He constatado una vez más que las empresas familiares exitosas son todas bastante aburridas. Todo está claro, hay comunicación sana y abierta entre las partes familiares y dentro del negocio, la información del negocio es fluida, veraz y completa, por lo que la toma de decisiones trascendentales está basada en el razonamiento y discusión abierta dentro de un consejo. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, sus juntas de consejo son aburridas, rápidas y muy efectivas, porque todos están capacitados, informados y listos para ejercer su voto y dar opiniones valiosas.

Por lo contrario hay otros casos donde la historia familiar es propia de una telenovela de infima calidad, donde la realidad supera con creces la imaginación de cualquier guionista de cine o televisión. Las familias adoloridas tienen cada una su infierno particular y un bloqueo mental y afectivo que puede durar toda la vida del individuo y,

además, infectar a las siguientes generaciones. El efecto en el negocio de su propiedad es casi siempre nefasto. Así, un conflicto familiar no resuelto de años estalla y, además de dañar a la familia, causa problemas en el patrimonio y se vuelve otra triste estadística de fracaso de un negocio otrora próspero.



Estas situaciones familiares duelen mucho, se guardan rencores por décadas y envenenan a los que lo sufren directa o indirectamente. Tienden también a permanecer latentes o “bajo la mesa” o en ríos subterráneos, ya que se piensa erróneamente que van a desaparecer y, al hacer crisis por un evento fortuito (la muerte de un ser querido, un problema económico del negocio o de un familiar, un divorcio o accidente) la explosión es mucho mayor por el estado anímico de los familiares y, aunque los resultados son imprevisibles, seguramente se-

He constatado, una vez más, que las empresas familiares exitosas son bastante aburridas.

rán terribles.



En los últimos meses me han llamado varios amigos asesorados a plantearme crisis internas y en otros casos se está haciendo realidad el turbulento cambio generacional en millones de negocios creados en la posguerra y que, desde la década de los noventa hasta por ahí del año 2025, van a sufrirlo un gran porcentaje de las empresas familiares. Estamos llegando a esta fecha y la nueva generación que dirige su empresa encuentra un panorama muy complejo en todos sentidos. Hay cambios en las estructuras familiares, en la velocidad de la información y con los efectos sociopolíticos actuales se afecta el ambiente general y la seguridad. No la tienen fácil.

Continuará.



El impacto bursátil de la improvisación

La cancelación del Aeropuerto de Texcoco al arranque de la administración actual dejó al país nervioso, particularmente cuando se trata del sector aéreo. Esta semana, el mercado de capitales manifestó ese nerviosismo cuando los tres grupos aeroportuarios privados del país: Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA) y Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR) emitieron comunicados crípticos. En ellos consignaron que la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC) modificó las tarifas de la Tarifa Única Aeroportuaria de manera unilateral e inmediata.

MARAÑA DE CAPRICHOS

Como muchas situaciones, todo comenzó por un capricho dentro de otro capricho dentro de otro capricho. El original fue cancelar el Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAIM), lo que generó una cascada de consecuencias que se han querido resolver improvisando. Después de la decisión original de cancelar la obra, hubo que habilitar una alternativa, y para ello había pocas opciones.

DOS OPCIONES

La primera opción era provisional, pero muy viable, y consistía en ampliar el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y comenzar un nuevo proyecto *pian, pianito* para darle salida política a la cancelación. La ventaja de esta opción era la rapidez y que permitiría aumentar el volumen de pasajeros, lo que aportaría más recursos vía el TUA (que es la fuente para financiar los bonos de deuda del inconcluso NAIM). La desventaja es que, con ello, se patearía la lata para que la siguiente administración tuviera que concluir una eventual nueva obra. La segunda opción era lanzar un nuevo proyecto y, para ello, se escogió la base aérea de Santa Lucía, que se convirtió en el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA). De acuerdo con el primer secretario de Hacienda del actual gobierno, **Carlos Urzúa**, el costo directo del AIFA, considerando los bonos del NAIM, es superior a 400 mil millones de pesos. Lo peor es que no se resolvió el problema de conectividad debido a la lejanía de la instalación, lo que ha hecho que no se materialice la demanda, sobre todo porque se inauguró con prisas, sin tener las obras viales de conectividad. Además, para las compañías aéreas tampoco tiene viabilidad económica trasladar su centro de mantenimiento de una instalación a otra, lo que implica un gasto de decenas

de millones de dólares. A ello habría que sumar que, ante la improvisación y austeridad, el país perdió la Categoría 1, que asigna la autoridad de aviación civil de Estados Unidos, lo que *de facto* canceló la posibilidad de abrir vuelos largos que podrían tener más sentido para los pasajeros.

LA PRESIÓN

La interpretación política del fracaso hizo pensar al gobierno que se trataba de un sabotaje de las empresas aéreas. Por lo tanto, comenzó a presionarlas y abrieron algunas rutas, pero la demanda no se materializa en los niveles necesarios, los aviones van vacíos. Después, se les ocurrió presionar a las empresas de carga para que se trasladaran del AICM al NAIM; si se hubiera planeado desde un inicio, habría habido tiempo para que las compañías se trasladaran. En los últimos meses, hubo una nueva ola de presión para las aerolíneas de pasajeros al reducir los *slots* en el AICM, pero como no era viable aplicar la medida un mes después, han tenido que posponerla.

NUEVA OFERTA

La frustración ante lo fallido de la situación llevó a la decisión poco racional de generar nueva oferta. ¿Cómo? Creando una aerolínea del Estado (Mexicana) con vuelos muy baratos que operen desde el AIFA. Por ejemplo, AIFA-Acapulco por 519 pesos, AIFA-Monterrey por 519 y hasta 799 pesos. Para darle viabilidad a esas tarifas, los grupos aeroportuarios tendrían que darle un descuento en el TUA a la nueva empresa estatal. La Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC) hizo la propuesta, y naturalmente, OMA, GAP y ASUR la rechazaron, ello podría abrirles un flanco legal con Aeroméxico, Volaris y VivaAerobús, que podrían demandar por trato discriminatorio. Ante la frustración, AFAC planteó hacer modificaciones a las tarifas de las concesiones de manera unilateral e inmediata. Montados en su autoridad e incompetencia, la AFAC no consideró necesario explicar, comunicar y socializar con el público una narrativa. Podría tener puntos válidos, pero no lo consideraron. Los tres grupos aeroportuarios, por su responsabilidad fiduciaria con sus accionistas, tuvieron que comunicarlo como un evento relevante a la BMV. Y, como el mercado se inquieta ante actos de esta naturaleza, las bolsas cayeron. De tener planeación estratégica o, al menos, comunicación, se habría evitado todo el episodio, pero es lo que hay.