

SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
COMUN  
DE LOS JUZGADOS DE DISTRITO EN

SEP 3 8 01 PM 2012

*Amago  
en concursal  
del presente concurso*COMPAÑÍA MEXICANA DE  
AVIACIÓN S.A. DE C.V.  
CONCURSO MERCANTIL  
EXPEDIENTE: 432/2010-BC. JUEZ DE DÉCIMO PRIMERO DE DISTRITO EN MATERIA CIVIL EN EL  
DISTRITO FEDERAL

JOSÉ GERARDO BADÍN CHERIT, en mi carácter de Administrador y Conciliador de Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. en adelante "Mexicana o la concursada o la empresa", personalidad que tengo debidamente acreditada y reconocida en autos del presente procedimiento, ante usted, con el debido respeto, comparezco y expongo:

Por medio del presente ocuro, vengo a desahogar la vista ordenada por Usía mediante auto de fecha 15 de Agosto de 2012, en relación a la solicitud del representante legal de Arena Communications S.A. de C.V. y dando cumplimiento a lo ordenado en auto de 27 de Febrero del presente año; presentando un informe pormenorizado de todas las gestiones que he realizado y llevo a cabo, así como los objetivos alcanzados a la fecha, en torno a la celebración del convenio concursal en el presente asunto, respaldado con el soporte documental correspondiente.

En el presente informe hago de conocimiento a Usía: i) el estado que guardaba la empresa a mi designación como conciliador y administrador respectivamente; ii) el estado de la empresa en el que se encuentra actualmente; iii) las gestiones realizadas para llegar a dicha situación, incluyendo la descripción pormenorizada de las medidas llevadas a cabo en la administración de la empresa en concurso para su sobrevivencia; y iv) las acciones programadas necesarias para el levantamiento del concurso mercantil, temas que se desarrollan en el siguiente índice para efecto de realizar una mejor explicación de los mismos:

**INFORME PORMENORIZADO DE LAS GESTIONES REALIZADAS  
Y OBJETIVOS ALCANZADOS DENTRO DEL CONCURSO  
MERCANTIL DE LA EMPRESA COMPAÑÍA MEXICANA DE  
AVIACIÓN S.A. DE C.V.**

**SECCIÓN PRIMERA. MEXICANA EN AGOSTO DEL 2010.**

- *Consideraciones previas al concurso mercantil.*
- 1.1. Mexicana en Agosto de 2010.
- 1.2. Inicio del concurso mercantil de Mexicana (Septiembre 2010).

**SEGUNDA SECCIÓN. ESTATUS DE MEXICANA AL DÍA DE SU  
DECLARACIÓN EN CONCURSO MERCANTIL (AGOSTO-  
SEPTIEMBRE 2010).**

- *Estado de la empresa.*
- 2.1. INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA
  - I. ESTADOS FINANCIEROS DE AGOSTO DE 2010.
    - Situación al 31 de agosto de 2010.
    - Se incrementa la pérdida al cerrar operaciones del ejercicio fiscal de 2010.
    - Balance general al 31 de agosto de 2010.
    - Balance general al 31 de diciembre de 2010.
  - II. CAJA.
  - III. CARTERA VENCIDA.

IV. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.

2.2: OPERACIÓN DETENIDA.

2.2.1. GESTIÓN E INGENIERÍA.

2.2.2. DESPACHO.

2.3. RUTAS Y SLOTS.

2.4. MEXICANA EN RELACIÓN A CLICK, LINK Y MRO.

2.5. MRO: EN OPERACIÓN.

### SECCIÓN TERCERA. MEXICANA EN AGOSTO DE 2012

- *Viabilidad de Mexicana*

3.1 INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

I. RESULTADOS EN 2011 Y 2012

II. COMPARATIVO SALDOS CUENTAS POR COBRAR 31 AGOSTO 2010  
FRENTE 2012.

III. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.

- o Quitas, Devolución y Evolución

3.2. MODELO DE OPERACIÓN Y OFERTA DE VALOR AL PASAJERO  
TOTALMENTE REDISEÑADO.

- Preámbulo.

3.2.1. GESTIÓN E INGENIERÍA.

- o GESTIÓN
- Procesos de Certificación.

- o INGENIERÍA DE OPERACIONES.
- Control de Manuales de Mexicana.

- o INGENIERÍA MANTENIMIENTO (Aseguramiento de Calidad).

#### 3.2.2. DESPACHO.

- Personal.
- Manuales.
- Oficina de Despacho y control de Vuelos
- Reinicio de Operaciones
- Sistemas
- Estudios de Planta

#### 3.2.3. JEFATURA DE TRIPULACIONES C.E.O.

- Inicio de Concurso Mercantil.

#### 3.2.4. JEFATURA DE EQUIPOS C.E.O.

- Reducción de Operaciones - Agosto del 2010.
- Instrucción de Paro de Operaciones.
- Inicio de Concurso Mercantil.
- Realización de Proyectos para el Arranque de Operaciones.

#### 3.2.5. PLANEACIÓN TRIPULACIONES, C.E.O.

- Reducción de operaciones por día
- En concurso mercantil
- Realización de proyectos para el arranque de operaciones

### 3.2.6. JEFATURA DE SOBRECARGOS.

- Inicio de Concurso Mercantil.
- Realización de Proyectos para el Arranque de Operaciones.

### 3.2.7. JEFATURA DE PILOTOS.

- Re-inicio de operaciones comerciales vuelos de demostración
- Actividades regulares de la jefatura.

### 3.2.8. SEGURIDAD AÉREA.

### 3.3. RUTAS Y SLOTS

- Disponibilidad de los RUTAS de Mexicana.
- Disponibilidad de los SLOTS de Mexicana.

### 3.4. FLOTA

### 3.5. MRO: EN OPERACIÓN.

## SECCIÓN CUARTA. ¿CÓMO LO HICIMOS?

### 4.1. ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA

#### I. BALANCE GENERAL A JUNIO DE 2012, CONSIDERANDO LOS ACUERDOS Y CONVENIOS ALCANZADOS CON LOS ACREEDORES.

- ✓ Convenio laboral

- ✓ Impuestos
- ✓ Deudas con Bancos y Acreedores
- ✓ Pasivo por boletos pendientes de vuelo y por programas de lealtad de viajeros frecuentes.
- ✓ Pasivos generados a partir de que se declaro el concurso mercantil.

II. CAJA

- Concentración y administración de los recursos y actualización de cuentas bancarias.
- Acciones para re-inicio operaciones.

III: GESTIÓN DE COBRANZA Y ACTIVIDADES DE DEPURACIÓN DE CARTERA.

- Re-inicio operaciones comerciales.

IV. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.

- Re-inicio operaciones comerciales.

4.2. NEGOCIACIÓN Y RE-ESTRUCTURA DEL ADEUDO DE MEXICANA.

- Negociación IATA.
- Negociación con aerolíneas IATA y ACH.
- La garantía con Aeropuertos Y Servicios Auxiliares (ASA).
- Atención a Solicitudes PROFECO.

#### 4.3. MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA PRESERVAR Y OPTIMIZAR EL VALOR DE LA COMPAÑÍA.

- 4.3.1. MRO en operación.
- 4.3.2. Relaciones laborales.
- 4.3.3. Edificio (Oficinas Administrativas).
- 4.3.4. Reducción de Gastos y recuperación de cartera.
- 4.3.5. Sistemas (Tecnología de la Información).
- 4.3.6. Preservación de capacidades AOC.
  - > Razones por las cuales Mexicana se encuentra técnicamente lista para el otorgamiento del AOC.
- 4.3.7. Rendición de cuentas a la DGAC.

#### SECCIÓN QUINTA. ¿QUÉ FALTA?

- *Capitalización.*
- *Firmar los acuerdos con Banorte y Bancomext.*
- *Obtención del AOC.*
- *Convenio Concursal (Aprobación).*

#### 5.1. Capitalización.

- 5.1.1. Estrategia de arranque.
- **Grupos de Inversionistas.**
  - Requerimientos a participantes a partir de Marzo 2011.
  - Lista de interesados en participar y Due Diligence.
  - Situación al 15 de Agosto de 2012.

5.1.2. Plan de Negocios.

5.1.3. Modelo Financiero.

- Proyecto de revisión de PricewaterhouseCooper, S.C. del modelo de proyecciones financieras (2011).

5.2. Obtención del AOC.

5.3. Aprobación del Convenio Concursal.

## **SECCIÓN SEXTA. ¿POR QUÉ MÉXICO NECESITA A MEXICANA?**

- Por la caída del tráfico que reportan las principales grupos aeroportuarios.
- Por la baja sustancial en la oferta de asientos.
- Por el incremento significativo en las tarifas promedio.
- Por el detrimento del servicio.
- Por la falta de crecimiento en el sector aéreo.
- Por la pérdida de fuentes de empleo.
- Por el crecimiento en otros mercados del Caribe, Centro y Sudamérica.

## **APÉNDICE DE ANEXOS**

*Cabe mencionar que la información contenida en cada uno de los anexos que se acompañan al presente informe, contempla aspectos detallados de la concursada en materia industrial, comercial, contable, financiera-económica, administrativa, entre otros, documentación que es de carácter confidencial (en lo sucesivo identificados con la leyenda: **DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL**), lo anterior es así debido a que en caso de que sea conocida por empresas con el mismo giro comercial de la concursada, la pondría en una grave desventaja comercial, por lo cual, solicito atentamente a Usía sean guardados en el seguro de éste H. Juzgado. Así como la devolución de éstos, previo cotejo y còmpulsa del mismo con la copia simple que para tal efecto adjunto al presente.*



## SECCIÓN PRIMERA. MEXICANA EN AGOSTO DEL 2010.

- *CONSIDERACIONES PREVIAS AL CONCURSO MERCANTIL*

Con el propósito de ofrecer un mejor panorama de la situación que guardaba la empresa Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. (en adelante Mexicana, la concursada o la Empresa), al iniciar su procedimiento de concurso mercantil, esto es en septiembre del 2010, es necesario realizar una breve remembranza de lo acontecido en torno a ella en agosto del mismo año.

### 1.1. Mexicana en Agosto de 2010

- Mediante escrito presentado el 2 de agosto de 2010 en la Oficina de Correspondencia Común de los Juzgados de Distrito en Materia Civil en el Distrito Federal, Mexicana, por conducto de su apoderado y secretario del consejo de administración Francisco Javier Christlieb Morales, solicitó la declaración de concurso mercantil.

Mexicana es una aerolínea controlada por Nuevo Grupo Aeronáutico S.A. de C.V. (en adelante NGA o Grupo Mexicana), quien es propietaria de sus acciones en un 80%, y en un 20% Aeropuertos y Terrenos, S.A. de C.V. (en adelante ATSA).

- El día 20 agosto de 2010 la moral Tenedora K, S.A. de C.V. (en adelante Tenedora K), representada legalmente por el Lic. Jorge Isaac Gastélum Miranda, adquiere las acciones de NGA. En la

misma fecha se designa al licenciado Alejandro Rodríguez Mirelles como Administrador Único de NGA y de todas sus subsidiarias.

- El 23 agosto de 2010, el personal del despacho Gastélum Abogados, S.C. requiere a la administración de Mexicana la entrega de los libros corporativos y de las acciones de subsidiarias a sus representantes. *(Se anexan copias de los recibos respectivos).*

**ANEXO 1**

- En fecha 27 de agosto de 2010 la administración de Mexicana informa a la Dirección de Aeronáutica Civil en adelante "DGAC", dependencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en adelante "SCT" que, las operaciones de la empresa y de las subsidiarias concesionarias serán suspendidas el día 28 del mismo mes y año. *(Se acompaña copia del aviso a DGAC y de la notificación que la Unidad de Asuntos Jurídico de la SCT hace al Juez Concursal).*

**1.2. Inicio del concurso mercantil de Mexicana (Septiembre 2010)**

Dados los acontecimientos arriba precisados, y seguido de los trámites de ley, el Juez Décimo Primero de Distrito en Materia Civil en el Distrito Federal (en adelante "el Juzgado"), mediante sentencia definitiva de 6 de Septiembre de 2010, declaró procedente la solicitud de concurso mercantil, dictando sentencia de concurso mercantil, abriendo así la etapa de conciliación, requiriendo a la SCT para que designara conciliador.

Por acuerdo de 7 de septiembre del mismo año, se tuvo por designado como conciliador al suscrito, quien aceptó y protestó el cargo conferido y, entre otras actividades, inició las gestiones para el reconocimiento de créditos en términos de los artículos 121, 123 y 128 de la Ley de Concursos Mercantiles en adelante "LCM". Al mismo tiempo, a solicitud de la SCT, se designó como Administrador de la concursada al Lic. Francisco Javier Christlieb Morales.

El 7 de octubre de 2010, en reunión con los representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en adelante la "STPS", y de la SCT, con los representantes de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores en adelante "ASPA", del Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares en adelante "SNTTASS", de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación en adelante "ASSA", se informa que IXE BANCO, S.A., I.B.M., IXE Grupo Financiero, moral interesada en la re-estructura y capitalización de la concursada (en adelante IXE) y el despacho de Carlos Ruiz Sacristán se retiran del proceso, ya que no se llegó a un acuerdo respecto a las liquidaciones y que se había tenido demasiada exposición en prensa. El entonces titular de la STPS señala que ahora todo queda en manos de los trabajadores.

Se continúa con los trabajos de re-estructura y capitalización iniciados en fechas anteriores, coordinados por IXE y por el despacho de asesoría del Lic. Carlos Ruiz Sacristán, relacionados con la elaboración de un Plan de Negocios y Modelo Financiero que diera viabilidad a Mexicana.

Se da continuidad con el proceso de recepción de inversionistas, contando con cinco grupos interesados, con quienes se trabajaron sus respectivos planes de negocios, manteniendo reuniones internas y presentaciones en las que participaron los representantes de la SCT.

Respecto del procedimiento de concurso mercantil de Mexicana, con el número de expediente 432/2010-B, tramitado en éste H. Juzgado, el 28 de octubre

del 2010, el suscrito en mi carácter de conciliador presenté la lista provisional de créditos, haciéndola del conocimiento de los acreedores y concursada a fin de que en su caso plantearan objeciones, como ordenan los numerales 128 y 129 de la LCM.

Fueron puestas a disposición del suscrito en mi carácter de conciliador, las objeciones planteadas contra la lista provisional de créditos por parte de Inmobiliaria Hotelera Nápoles, S.A. de C.V., Posadas de México, S.A. de C.V., Posadas de Latinoamérica, S.A. de C.V., Gran Operadora Posadas, S.A. de C.V., Promociones Hoteles del Caribe, S.A. de C.V., Hotelera Administradora de Monterrey, S.A. de C.V., Operadora FAVC S.A. de C.V., Ortal Sol Enrique, Chazaro Ferrando Fernando José, Romero Martín del Campo Luitzpoldo Horacio, Cruz Rivero Rolando José, Cook Polin José Homero, Fabre Méndez Dora Luz, Castro Espinosa Erendira, Lidia Catalina Cruz Jidy, Escarzaga Ceballos Guillermo, Ma. Guadalupe Ortega Robles, Banco Mercantil de Norte, S.A., I.B.M., grupo financiero Banorte, Oper G, S.A. de C.V., Bacardi y Compañía, S.A. de C.V., Allianz México, S.A., Compañía de Seguros, Cia. Inmobiliaria Hotelera de Chihuahua, S.A. de C.V., Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Operadora Hotelera Carpa, S.A. de C.V., Global Crossing Telecommunications Inc, Mena Marketig, S.A. de C.V., Promotora Turística de Mexicali, S.A. de C.V., Inmobiliaria Hotelera del Centro, S.A. de C.V., Conectum, S.A. de C.V., Promotora y Turística Athene, S.A. de C.V., Hotelera Playa Paraíso, S.A. de C.V., Alterturismo S.A. de C.V., Promotora Turística Costa de Oro, S.A. de C.V., Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., Grupo Innovador Turístico y de Servicios, S.R.L. de C.V., Hotelera Playa Mar, S.A. de C.V., Konexo Centro de Soluciones, S.A. de C.V., Fideicomiso Hotel Mazatlán Fiduclario Banco Nacional del Ejercito Fuerza Aérea y Armada, S.N.C., Playa Poniente, S.A. de C.V., Hewlett-Pakard México, S.R.L. de C.V., Liliana Yanira Aridjis González; María Magdalena Schwarz Ostos, Protección y Alarmas Privadas, S.A. de C.V., Igsa Solutions, S.A. de C.V., Aeropuerto de Culiacán, S.A. de C.V., Aeropuerto de Chihuahua, S.A. de C.V., Aeropuerto de Acapulco, S.A. de C.V., Aeropuerto de Ciudad Juárez, S.A. de C.V., Oracle de

México, S.A. de C.V., Global Airtech International; María del Pilar Guadalupe Cañete Osorno, Federico Salvador Amaya Aponte, Sandra Oliva Arteaga Quintanar, Aeropuerto de Zacatecas, S.A. de C.V., Aeropuerto de Tampico, S.A. de C.V., Aeropuerto de Zihuatanejo, S.A. de C.V., Aeropuerto de Monterrey, S.A. de C.V., Ixe Banco, S.A., I.B.M., Ixe Grupo Financiero, Aeropuerto de Reynosa, S.A. de C.V., Centro de Capacitación Alas de América, S.A. de C.V., Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares y American Airlines, Inc, Promotora Turística Vaera, S.A. de C.V., Promotora Turística Intra Tuxtla Gutiérrez, S.A. de C.V., Promotora Caribe Cancún, S.A. de C.V., Controladora CABI/FHM, S.R.L de C.V., Hotelera del Sudeste, S.A. de C.V., Proyectos y construcciones OB, S.A. de C.V., María de las Mercedes Arriola Diez, Edco Turismo, S.A. de C.V., Hotelera los Tules, S.A. de C.V., Inmobiliaria hotelera de Yucatán, S.A. de C.V., Inversiones Hoteleras del Norte, S.A. de C.V., Inversiones Hoteleras Láguna, S.A. de C.V., y Nacional Financiera, S.N.C., Institución de Banca de Desarrollo, en su carácter de Fiduciaria en el Fideicomiso SEAT; para ser consideradas en la formulación de la lista definitiva de reconocimiento de créditos, como establecen los artículos 129 y 130 de la indicada ley.

El día 9 de noviembre de 2010, el administrador de Mexicana y el suscrito en mi carácter de Conciliador, informamos a los empleados de la Empresa, así como a la sociedad general que, PC Capital S.A. de C.V. es el grupo de inversionistas que ha presentado las mejores condiciones para la reestructuración de la concursada, contando con la participación de la SCT y de la STPS. (Se anexa copia de la Circular informativa y boletín de prensa) **ANEXO 3.**

El 6 de diciembre de 2010, presenté ante el Juzgado la lista definitiva de reconocimiento de créditos.

**SECCIÓN SEGUNDA. ESTATOS DE MEXICANA AL DÍA DE SU  
DECLARACIÓN EN CONCURSO MERCANTIL (AGOSTO-  
SEPTIEMBRE 2010).**

• **ESTADO DE LA EMPRESA:**

En términos generales la situación que guardaba la concursada al iniciarse la etapa de la conciliación era la siguiente:

- o Estado de Resultados con pérdidas y generación negativa de flujo, básicamente por estructura de costos no competitiva, y estrategia de precios bajos.
- o Deuda en el Balance de casi 17,000 millones de pesos.
- o Caja neta prácticamente en ceros.
- o Tenedora K compro las acciones NGA.
- o Operación suspendida.
- o Mexicana MRO, S.A. de C.V. en adelante "MRO", sigue operando.

**2.1 INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.**

Esta primera vista, le permitirá a su Señoría comprender el panorama crítico por el que atravesaba Mexicana, sin embargo, no es de omitirse a detalle las condiciones económico-financieras de la concursada (**ANEXO 4 DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL**), y adjunto al presente informe (dentro del ANEXO 4) el Cuadernillo emitido por Deloitte<sup>1</sup> (**ANEXO 5, DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL**) el cual incluye: 1) dictamen de los auditores independientes y

<sup>1</sup> "Deloitte" es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales alrededor del mundo, se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para sus clientes. Los profesionales de esta industria provienen de una gama de campos especializados que incluye: Derecho, Contabilidad, actividades bancarias de inversión, impuestos, gerencia de riesgo, gobierno e IT.

los estados financieros de la concursada de los años 2009 y 2008; y 2) notas a los estados financieros, para probar la situación en la que se encontraba la concursada en dichos periodos, así mismo solicito la devolución del mismo, previo cotejo y compulsas que se haga de éste con la copia simple que para tal efecto adjunto al presente.

No omito hacer referencia al dictamen razonado y circunstanciado realizado por el visitador designado en el presente procedimiento, el cual brinda mayor información respecto al incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones en el que incurrió Mexicana, en términos de los artículos 9 y 10 de la LCM.

**I. ESTADOS FINANCIEROS DE AGOSTO DE 2010.**

A continuación se explica la situación financiera en que se encontraba la concursada en agosto de 2010, mes anterior a la declaración de concurso mercantil y por consiguiente, de la apertura de la etapa de conciliación.

o **Situación al 31 de agosto de 2010.**

En el periodo comprendido de enero a agosto de 2010, Mexicana incurrió en una pérdida neta de \$2,313 millones de pesos, generada principalmente por un excesivo gasto y un ingreso insuficiente, a pesar de que en ese periodo sus ingresos fueron de \$11,634 millones, pero sus gastos de operación que comprendían combustibles, sueldos, operación en aeropuertos, mantenimiento y renta de aeronaves, gastos de venta, entre otros fueron de \$13,398 millones, que sumados a los gastos financieros generaron las pérdidas netas \$2,313 millones ya mencionados.

- o **Se incrementa la pérdida en el ejercicio fiscal de 2010 al suspender operaciones.**

Mexicana al quedarse sin ingresos por la ejecución de los cobros de sus acreedores Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte en lo sucesivo "BANORTE", y Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo en lo sucesivo "BANCOMEXT", al ejecutar estos acreedores los respectivos fideicomisos de garantía (BANORTE fideicomiso numero 165085 y BANCOMEX fideicomiso numero 80598) provocaron insuficiencia de fondos y el cierre de vuelos.

Con lo anterior los gastos incurridos por el pago de nóminas, gastos fijos por rentas, castigos adicionales a resultados por depreciaciones aceleradas y cancelaciones de gastos diferidos por mantenimiento de aviones, desarrollo de sistemas y otros activos, entre otros, ocasionó que la pérdida neta del 2010 se incrementara a la cifra de \$8,617 millones. Y si eliminamos el pasivo por los sueldos del personal suspendido, la pérdida se ajustaría a \$7,799 millones de pesos.

#### **Balance general al 31 de agosto de 2010.**

El balance base del concurso mercantil señala un pasivo total de \$15,267 millones antes del ajuste del pasivo laboral por indemnizaciones al 100%, situación que lleva el pasivo real a casi \$17,000 millones de pesos. El capital contable, (el patrimonio de los accionistas) registraba un saldo negativo de \$5,911 millones.



**Balance general al 31 de diciembre de 2010.**

Como se explica en el incremento de la pérdida al cierre de operaciones del ejercicio fiscal de 2010, esos efectos desfavorables en resultados, consecuencia en su mayoría al cambio de la situación de ciertos activos y los efectos por la devolución de aeronaves arrendadas repercutieron en una disminución de los activos de casi \$4,000 millones y en un capital contable negativo de \$12,265 millones de pesos.

La provisión del pasivo por los trabajadores suspendidos asciende a esa fecha a \$818 millones de pesos.

**II. CAJA**

- A la fecha de solicitud de Concurso Mercantil, 2 de Agosto de 2010, la Tesorería operaba con 166 cuentas bancarias para NGA, MRO, Aerovías Caribe, S.A. de C.V. en lo sucesivo "Click", Mexicana Inter, S.A. de C.V. en lo sucesivo "Link", Mexicana VTP, S. A. de C.V., Servicios Frecuenta S.A. de C. V., Servicios In Eligendo S.A. de C.V., Aeropuertos y Terrenos, S.A. de C.V, en los diferentes bancos y países, controladas corporativamente por medio de Bancas Electrónicas.  
**ANEXO 6 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).**

**III. CARTERA VENCIDA.**

A la fecha de solicitud de Concurso Mercantil (2 de Agosto de 2010), los saldos de las cuentas por cobrar eran los siguientes:

Mexicana

BSP MUNDIALES	358,007,354.69
CREDITOS MEXICANA	17,059,140.59
CTC	332,561,853.88
EMPLEADOS	194,935.59
FRECUENTA	8,052,557.79
GSA MUNDIALES	8,215,191.36
INTERLINEAL	787,492.70
JURIDICO TERCEROS	42,964,769.19
LINEAS DIRECTAS	16,389,397.88
MANTENIMIENTO	24,485,386.79
OFICINAS MEXICANA MUNDIALES	206,869,952.54
PUBLICIDAD	10,482,106.55
SERVICIOS A TERCEROS	50,131,119.50
<b>Total general</b>	<b>1,076,201,259.05</b>

MRO<sup>2</sup>

MANTENIMIENTO	61,543,761.24
SERVICIOS A TERCEROS	-28,954.70
<b>Total general</b>	<b>61,514,806.54</b>

#### IV. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.

El 28 de Agosto del 2010, la concursada da aviso a su bróker de reaseguro y a la compañía aseguradora de aquel momento que, las empresas Mexicana, Click y Link, que éstas detendrían sus operaciones; pero que continuarían bajo cobertura del seguro vigente en esa fecha.

Con la finalidad de mantener informado al bróker de la concursada respecto de los alcances de la protección brindada por el concurso mercantil, se le envían las medidas precautorias del concurso mercantil al bróker de fianzas.

#### 2.2. OPERACIÓN SUSPENDIDA.

##### 2.2.1. GESTIÓN E INGENIERÍA.

A partir de agosto de 2010, en el momento en que se recibió la instrucción de suspensión de operaciones, se mantuvo contacto con las autoridades de

<sup>2</sup> Mexicana MRO S.A. de C.V. ("MRO") es una empresa filial de Nuevo Grupo Aeronáutico ("NGA"). Posterior a su escisión de Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V. ("Mexicana") en 2007, se establecieron convenios entre ambas empresas a fin de proporcionarse servicios de administración y recursos humanos en las que Mexicana se comprometió a proporcionar el personal técnico y administrativo necesario para la operación del MRO, así como diversos servicios administrativos, financiero/contables, y de tecnología de información, entre otros, aprovechando los convenios para ellos establecidos entre diversos proveedores y el corporativo.

México: Dirección General de Aeronáutica Civil en adelante "DGAC", y de Estados Unidos: Federal Aviation Administration en adelante "FAA" por sus siglas en inglés, con el fin de mantenerlos informados sobre la situación de Mexicana y conocer lo aplicable con los permisos aún vigentes.

Dichos permisos como son el AOC y OPSPECS, el primero venció en diciembre de 2010, y el segundo la FAA lo deshabilitó.

### 2.2.2. DESPACHO.

A la fecha del 2 de Agosto del 2010 la oficina de despacho y control de vuelos de la concursada, contaba con el siguiente personal: 1 Jefe de Departamento, 5 Encargados de Turno, 16 supervisores y 78 oficiales de operaciones para la atención de los vuelos de Mexicana, Click, Link, Policía Federal y Servicios a Terceros (brindados por el MRO) atendiendo un promedio de 450 operaciones diarias a las cuales se les proporcionaba el servicio de Control Operacional, Planeación de Vuelos y Despacho (Peso y Balance).

Derivado de la situación financiera de NGA se lleva a cabo una reestructuración del Itinerario de Agosto, lo que llevó a efectuar cancelación de vuelos, operar vuelos de rescate, así mismo por restricción en suministro de combustible en estaciones USA y Canadá, se planean escalas en territorio nacional, se apoya para el traslado de aeronaves a sus arrendadores.

### 2.3. RUTAS Y SLOTS.

Mexicana cuenta con la concesión TAN-OR-MXA otorgada por la SCT, renovada en el año 2000 y con una vigencia por 30 años.

Mexicana hasta antes de la suspensión de operaciones en a cuanto slots utilizaba con un total de:

- 2093 slots semanales para temporada de invierno 2009.

- 2102 slots semanales para temporada de verano 2010.

#### 2.4. MEXICANA EN RELACIÓN A CLICK, LINK Y MRO.

Evidentemente la empresa mas relevante es Mexicana, sin embargo, no puede pasarse desapercibido el hecho de que ésta es controlada por NGA, al igual que a las empresas Link, Click y MRO, mismas que actúan como sus obligadas solidarias.

Mexicana, de todas las empresas controladas por NGA, resulta ser la más grande cualitativa y cuantitativamente hablando, por lo que las empresas Link, Click y MRO al estar en concurso mercantil igualmente, seguirán la suerte de ésta, puesto que Mexicana es la obligada principal de los primordiales adeudos del Grupo Mexicana.

Resulta imposible hablar de Mexicana sin hablar de sus empresas afiliadas, dado que su administración se comparte corporativamente, teniendo una caja en común y/o centralizada, lo mismo que su contabilidad, tesorería, operación, entre otras. Sólo por citar un ejemplo, el MRO realiza la preservación de las aeronaves que Mexicana tiene en posesión listas para iniciar de operaciones de vuelo para el momento en el que se realice la capitalización, contando éstas aeronaves con las siguientes matrículas:

1. XA MXT SERIE 260
2. XA MXU SERIE 275
3. XA MXV SERIE 276
4. XA MXW SERIE 296
5. XA MXX SERIE 320

6. XA MXY SERIE 321
7. XA MXZ SERIE 353
8. XA MXR SERIE 252
9. XA MXS SERIE 259

Se establecieron convenios entre las cuatro empresas a fin de proporcionarse servicios de administración y recursos humanos en las que Mexicana se comprometió a proporcionar el personal técnico y administrativo necesario para la operación de las aerolíneas Click y Link, y de manera particular del MRO, además de diversos servicios administrativos, financiero/contables, y de tecnología de Información, entre otros, aprovechando los convenios para ellos establecidos entre diversos proveedores y el corporativo.

Mexicana de las 3 aerolíneas del Grupo Mexicana, es considerada la más emblemática, esto es así debido a que es la poseedora del mayor número de rutas tanto nacionales como internacionales las cuales tienen un alto valor, además de ser la aerolínea mexicana con mayor número de entradas a Estados Unidos de Norteamérica y del mayor número de slots en los aeropuertos de nuestro país.

#### **2.5. MRO: EN OPERACIÓN.**

MRO es una empresa que fue escindida de Mexicana el 14 de septiembre de 2007, cuyo objeto fundamental es el de efectuar servicios de mantenimiento a las aeronaves operadas por las aerolíneas de NGA, así como de empresas de terceros. (Véase la relación de clientes externos adicionales a aerolíneas del Grupo Mexicana incluida en ANEXO 7)

En agosto de 2010 la Base de mantenimiento del MRO en la Ciudad de México contaba con la certificación aeronáutica de seis autoridades aeronáuticas

de los siguientes países: México (DGAC), Estados Unidos de Norteamérica (FAA), Comunidad Económica Europea (EASA), Chile (DGAC), Argentina (ANAC) y Ecuador (DGAC). Por su parte, la Base de Guadalajara, obtuvo la certificación por parte de las autoridades correspondientes tanto de México, como de la Comunidad Económica Europea y de Chile.

En esa fecha laboraban 2789 trabajadores altamente capacitados, quienes proporcionaban servicios a más de 14 aerolíneas internacionales, a las 4 aeronaves B727 de la Policía Federal Preventiva y a las aerolíneas de NGA. (Véase la relación del personal con el que laboraba al mes de agosto del 2010 incluida en ANEXO 7).

De igual forma contaba con una infraestructura en las bases de mantenimiento en la Ciudad de México, Distrito Federal y en Guadalajara, Jalisco (Base MEX & Base GDL) trabajando al 80% de su capacidad.

### **SECCIÓN TERCERA. ESTATUS DE MEXICANA A AGOSTO DE 2012.**

- *Viabilidad de Mexicana.*

En la actualidad la concursada cuenta con un modelo de negocio viable a diferencia de la situación que guardaba al iniciarse la etapa de la conciliación y los resultados que se arrojan a la fecha son los siguientes:

- Capacidad de generación positiva de flujo en el Estado de Resultados (JAFIDAR<sup>3</sup> de 15%).
- Estructura de costos con reducción de 40%.
- Reducción de 50% en el costo laboral.

<sup>3</sup> Utilidad Antes de Gastos Financieros, Impuestos, Depreciación y Amortización.

- o Estructura tarifaria sana.
- o Deuda en el Balance de 6,300 millones de pesos.
- o MRO sigue operando.
- o Modelo de Operación y oferta de valor al pasajero totalmente rediseñado.
- o Capacidad de crecer de 6 a 45 aviones en la flota el primer año y de 5 a 39 aeropuertos en el mismo lapso de tiempo, ya que los activos clave que lo permiten están protegidos por el concurso mercantil en México y otros países (slots y espacios en aeropuertos, rutas internacionales, etc.), y el personal clave está listo y certificado para volar.

### 3.1 INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

En el capítulo 2, se muestra la actividad financiera que lleva a cabo la concursada a su declaración de concurso mercantil en el año 2010, la situación de la concursada a dicha fecha, arrojaba estados financieros con cifras negativas, de tal manera que para el año 2011 y su evolución a junio de 2012, los resultados son los siguientes:

#### I. RESULTADOS EN 2011 Y 2012

Los ingresos insuficientes provenientes del almacén fiscal, los generados por las cancelaciones de boletos caducos, recuperaciones de gastos por servicios corporativos (del taller de mantenimiento MRO principalmente) y otros fueron insuficientes para enfrentar los gastos por nóminas, los generales de oficinas de venta de boletos y administración<sup>4</sup>, más las depreciaciones y otros, generándose

<sup>4</sup> Estos gastos contemplados como de operación ordinaria, corresponden a agua, luz, renta entre otros, que son indispensables debido a que las oficinas son los canales principales de venta de boletos, de ahí la importancia de mantenerlas en condiciones de operatividad ante el impacto que en el reinicio de operaciones tendría en el flujo de ventas con que debe contar Mexicana.



pérdidas netas en 2011 de \$2,677 millones de pesos. Si no consideramos el pasivo por los trabajadores suspendidos la pérdida del año 2011 sería de \$1,080 millones de pesos.

En el periodo de enero a junio de 2012 se generó una pérdida de \$1,174 millones, principalmente por concepto de nómina, tanto de la concursada como del personal que labora en el MRO, así como la preservación de los aviones que se encuentran en las instalaciones del MRO (los citados en el apartado 2.4 del presente informe), siendo una prueba más de la relación de codependencia entre la concursada y el MRO. Si no se considera la provisión de los sueldos por trabajadores suspendidos la pérdida neta sería de \$392 millones de pesos.

En el cuadro comparativo (Ver ANEXO 4), se observa que el gasto mensual entre un mes promedio de 2010 contra junio de 2012 se enfatiza la reducción de gastos para lograr hacer frente a la preservación de las condiciones de arranque casi inmediato de Mexicana.

## **II. COMPARATIVO DEL SALDO DE CUENTAS POR COBRAR DEL 31 DE AGOSTO DE 2010 FRENTE AL MES DE JUNIO 2012.**

Se adjunta al presente informe el cuadro comparativo de saldos de cuentas por cobrar del 31 de agosto de 2010, frente a los correspondientes al 30 de junio de 2012. ANEXO 6 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).

## **III. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.**

Con motivo de la entrega de algunos de los Aviones y Motores, se confirma a partir de la firma de los Certificados de Devolución o documentos similares con los diversos arrendadores, se dio un aviso a la compañía aseguradora acerca de la modificación en la composición de la Flota en el período 2010 y hasta Agosto de 2012; lo anterior con la finalidad de poder mantener vigente la cobertura pertinente

de las aeronaves del Fideicomiso número 80598 de NAFIN, en custodia actual de Mexicana. Teniendo éstas las siguientes matrículas:

1. XA MXT SERIE 260
2. XA MXU SERIE 275
3. XA MXV SERIE 276
4. XA MXW SERIE 296
5. XA MXX SERIE 320
6. XA MXY SERIE 321
7. XA MXZ SERIE 353
8. XA MXR SERIE 252
9. XA MXS SERIE 259

A partir del indicado mes de agosto de 2012 se contrató una nueva cobertura de seguros por 3 meses con operación en tierra, como un enlace para el período de arranque cuando se prevé una colocación en el mercado de reaseguro concordante con fechas y nivel de operación.

Se realizaron acuerdos con diferentes clientes con los que se tenían fianzas de cumplimiento por venta de boletaje, lo anterior para evitar futuras ejecuciones sobre dichos instrumentos de garantía, sin embargo hubo algunos que fueron ejecutados por parte de sus beneficiarios.

### **3.2. MODELO DE OPERACIONES Y OFERTA DE VALOR AL PASAJERO TOTALMENTE REDISEÑADO.**

#### **Preámbulo.**

La información que se presenta a continuación es de carácter técnico, que por motivo de la rendición de cuentas durante mi gestión se precisa en el presente con el objeto de evidenciar la capacidad técnica con la que cuenta Mexicana en la

actualidad, misma que ha sido exhibida a las autoridades correspondientes. Cabe mencionar que, la redacción, el contenido y la terminología de la misma, utiliza un lenguaje técnico-aeronáutico, por lo cual en caso de que su Señoría lo considere pertinente, **solicito se señale día y hora, a efecto de que, el suscrito se constituya junto con el responsable de la misma, en este H. Juzgado a realizar la explicación pertinente.**

Las principales Áreas Operativas de una línea aérea son: De Mantenimiento, Seguridad Aérea, Operaciones y Aeropuertos, su responsabilidad principal es que la línea aérea pueda llevar a cabo sus operaciones de vuelo contando con Aviones en condiciones operables, Tripulaciones de Pilotos, Sobrecargos, Personal de Tierra capacitado técnicamente y con Aeropuertos que cuenten con la infraestructura necesaria para la atención de pasajeros y atender los requerimientos de aeronaves y tripulantes que llevarán a sus destinos a todos los pasajeros que han adquirido un boleto para ser transportado, dichas actividades se deberán desarrollar bajo un concepto de estricta seguridad a través de la observancia de normas y parámetros que exige la industria de la aviación.

Siguiendo el sentido del texto anterior, la importancia de las Áreas Operativas durante el proceso de Concurso Mercantil es mantener a la Aerolínea en condiciones operables; es decir, deben mantener todas las condiciones técnicas necesarias para que la empresa pueda **retomar el vuelo**, cumpliendo con la normatividad desde el punto de vista **TECNICO** para asegurar la obtención del AOC.

La gestión e ingeniería de operaciones, es de suma importancia para la operación de la empresa, esto en virtud de que de estas aéreas depende la elaboración y actualización de los manuales operativos, la capacitación del personal, tanto de pilotos como de sobrecargos, así como del personal asignado a las operaciones diarias, como los oficiales de operación y despacho, así como la

responsabilidad de la planeación y distribución de los equipos de vuelo, otro punto importante es la seguridad aérea, la cual depende del manejo con la mayor seguridad de las operaciones de cada uno de los vuelos.

De lo anteriormente mencionado, durante el proceso del concurso mercantil que está llevando a cabo Mexicana desde el mes de agosto del año 2010, la empresa ha desarrollado procesos para tener a punto de operación a la empresa, derivado de estos procesos han dado como resultado el llevar a cabo las fases para la obtención del certificado de operador aéreo (AOC), durante el año 2011, llegando incluso a la fase 4, en la cual se realizaron vuelos de demostración y la inspección de estaciones, durante el año 2012.

### 3.2.1. GESTIÓN E INGENIERÍA.

#### o GESTIÓN

##### Procesos de Certificación.

- **De Noviembre 2010 a Marzo de 2011.** Con el fin de re-iniciar operaciones la DGAC requirió a la concursada hacer todo el proceso de Certificación en apego a la NOM-008-SCT3-2002 y Circular de Asesoramiento CA AV-01102 R2.

El detalle de las acciones hechas por Mexicana y la DGAC en cuanto al ingreso de la pre-solicitud PISA<sup>5</sup>, los Vuelos de Demostración, Inspecciones en Estaciones y demás, están cronológicamente detallados en el resumen del área de Gestión e Ingeniería (**Eventos Realizados para la Obtención del AOC**), el cual se adjunta al presente **ANEXO 8**.

<sup>5</sup>Lista de verificación para la certificación de un concesionario o permisionario y programación de eventos (PISA)

A pesar de que se hizo todo el proceso de Certificación equiparando a Mexicana como un Nuevo Concesionario, quedó de manifiesto que la Empresa mantenía un nivel de cumplimiento permanente a los requerimientos regulatorios y la capacidad para reiniciar operaciones de manera inmediata.

- **De Marzo a Junio de 2011.** Se actualizó a la DGAC con información relacionada a Actualizaciones y Mejoras a los Procedimientos de Mexicana, incluyendo el cierre de Observaciones de DGAC programadas después del inicio de operaciones.

Esto demuestra la capacidad técnica y operativa para estar en cumplimiento permanente a los requerimientos regulatorios y en consecuencia tener la capacidad para reiniciar operaciones de manera inmediata.

- **En el mes de Julio del 2011.** En aras de iniciar operaciones la DGAC requirió hacer una actualización de Información que abarcó Manuales, Personal Técnico, Capacitación, Información Técnica de los aviones, entre lo más relevante; así como realizar la inspección de estaciones como: MEX (Ciudad de México), CUN (Cancún), GDL (Guadalajara), ORD (Chicago), LAX (Los Ángeles, California), SAT (San Antonio Texas), GUA (Guatemala) y SJO (Costa Rica) **ANEXO 9.** Se validaron además la Fase 1 (Pre-solicitud PISA; Solicitud Formal de la Fase 2; Declaratoria de Cumplimiento con la Normatividad Mexicana - Correspondiente a la fase 2; Ditching y Prueba de Evacuación y Vuelos de Demostración.

- **De Octubre a Noviembre de 2011.** Se actualizaron todos los manuales requeridos por la NOM-008- SCT/3-2001 para estar en condiciones de operar Vuelos de Fletamento, requisito para poder realizar dichas operaciones. Con la actualización de esta información, nuevamente estuvimos en posibilidades de poder retomar el proceso de certificación para la obtención del AOC.

En Febrero del 2012, La DGAC requirió a la concursada iniciar nuevamente el proceso de Certificación para la obtención del AOC en apego a la NOM-008-SCT3-2002 y Circular de Asesoramiento CA Ay-01/02 R2.

Con la actualización de la Información que se entregó durante todo el 2012, se ingresó a la DGAC toda la información requerida para cumplir con la Fases 1, 2 y 3, Pre-solicitud PISA y Solicitud Formal, demostrando que estamos en condiciones de iniciar el proceso de Demostración e Inspección correspondiente a la Fase 4.

El soporte documental que prueba toda la gestión efectuada ante la DGAC anteriormente descrita, mediante escritos, oficios y comunicaciones relacionadas al proceso de certificación se encuentran en los **ANEXOS 10 y 11**.

o **INGENIERÍA DE OPERACIONES.**

Durante los meses de Agosto y Septiembre de 2010, se continuaron las actividades normales del departamento atendiendo las revisiones de los manuales operativos de Mexicana, Click y Link. Se analizaron los contratos de servicios de despacho entre éstas.

Se elabora Boletín del CRJ-200 para la salida por propio impulso en posición SUR 7 y 8 en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) para los pilotos de Link.

Se visitan las estaciones de Monterrey (MTY) y de Tampico (TAM) para la inspección de la DGAC por la incorporación del B717. Se asiste a las conferencias y talleres 1 y 2 organizados por ASA referente a la utilización de Bioturbosina. Se asiste a la DGAC para la revisión de Normas.

A partir de la suspensión de actividades se toma el curso del B717-200 para el personal de Ingeniería de Operaciones y Gestión, y se continúa con la actualización de los manuales operativos de Mexicana, Click y Link.

A partir de Octubre 2010 y hasta la fecha se participa en las reuniones de trabajo para la elaboración del plan de reactivación de operaciones de Mexicana, se elaboran, revisan y adecuan: los manuales operativos de acuerdo a las indicaciones de la DGAC para su autorización en función del plan de negocios, así como el tipo de aeronaves, rutas y aeropuertos planeados para el inicio de operaciones, se verifica el Sistema Acars, y se realizan actualizaciones y ajustes en los cálculos de pesos de operación y en la unidad índice de toda la flota de Mexicana, Click, Link y Policía Federal Preventiva (PFP), se realiza tanto la actualización en sistemas de los precios del combustible para tanquero, como la actualización e inserción de análisis de pistas para las 3 compañías y para la PFP, actualización de información técnica a las diferentes autoridades para recibir los permisos de sobrevuelo y aterrizaje en los diferentes países, actualización de las bases de datos para las tres compañías (Honeywell, Jeppesen y Rockwell Collins), actualización de la información Jeppesen, de las cartas de navegación para pilotos y aeronaves, se lleva a cabo la recepción y envío de itinerarios a las autoridades aeroportuarias en el AICM, el trámite referente a los Slots tanto de Mexicana como de servicios a terceros, el cálculo de tiempos de vuelo para elaboración de itinerarios como para vuelos charters ó de traslados, para referencia de todas las actividades anteriormente descritas, favor de consultar los adjuntos en el ANEXO 12.

#### **Control de Manuales de Mexicana.**

De Agosto del 2010 a la fecha se han mantenido actualizados los manuales operacionales de la aerolínea de los fabricantes, como son : Manual General de Operaciones (MGO), Airplane Right Manual A320 (AFM), FCOM's Vol. 1,2,3,4; Quick Reference Handbook (QRH); Weight & Balance Manual; Manual de Lista de Equipo Mínimo (MEL); Manuales de Análisis de Pista (MAP); Manual de Operaciones de Deshielo/Anti-hielo; Manual de Operación de Sobrecargos (MOS);

Manual de Despacho; Manual General de Capacitación del CAT; Manual de Procedimientos de Operación en Plataforma (MPOP); Manual de Seguridad Aérea; Manual de Procedimientos de Emergencia; Manual de Seguridad para la Prevención de Actos de Interferencia Ilícita (Security); Manual de Gestión de la Seguridad Ocupacional; y el Manual de Publicación de Información Aeronáutica (PIA) **ANEXO 13 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**.

El detalle de lo anterior se encuentra en el "Anexo de Control de Manuales Hasta agosto del 2012" **ANEXO 14**.

○ **INGENIERÍA Y MANTENIMIENTO (Aseguramiento de Calidad).**

De Diciembre de 2010 a Junio de 2012. Se llevaron a cabo las gestiones propias del área de Aseguramiento de Calidad de Mexicana ante la DGAC. Se adjuntan los Documentos entregados a DGAC, y sus respectivas relaciones (**ANEXO 15**):

A) "Documentos Originales Entregados a DGAC por parte de Aseguramiento de Calidad".

B) "Relación de Documentos con Acuse Original Entregados a Aseguramiento de Calidad Proceso de Emisión de AOC con DGAC".

**3.2.2. DESPACHO.**

• **Personal.**

Se acuerda con la Dirección de Operaciones de la concursada enviar a capacitación periódica anual al Centro de Adiestramiento Alas de América S.A. de C.V., para lo cual el personal que tuviera sus correspondientes vacaciones pendientes, presentó solicitud de suspensión temporal de la relación de trabajo indefinida y se organiza y coordinan guardias para la atención de vuelos de



**servicios a terceros** (Despachos<sup>6</sup>); se informa y organiza del Sondeo Opinión al Personal de Confianza Capitalización; se programa curso de Mercancías Peligrosas; se programan cursos periódicos; se preparó curso AVSEC; y se inicia la programación al personal para que asistan al Simulador de Vuelo.

En Septiembre del 2010 se coordinan 2 sesiones de capacitación al personal en el Centro de Adiestramiento Alas de América.

Del mes de Enero al mes de Mayo de 2011 se coordinan 10 sesiones de capacitación al personal en sitio, en el Centro de Adiestramiento Alas de América y en el Centro de Adiestramiento a Tripulaciones de Mexicana.

De Febrero a Junio del 2012 se coordinan 5 sesiones de capacitación al personal en el Centro de Adiestramiento a Tripulaciones de Mexicana.

Se tienen expedientes del personal técnico aeronáutico oficial de operaciones aéreas, actualizados, vigentes y capacitados; y se cuenta con **equipo e instalaciones para el inmediato inicio de operaciones.**

- **Manuales.**

Se efectúa la revisión al Manual General de Operaciones (MGO), y al Manual de Despacho; se solicita la renovación de enmiendas de PIKS<sup>7</sup>; y se ingresa el Manual de Despacho original al portal de Mexicana.

El 21 de Enero del 2011 la DGAC autoriza el Manual de Despacho (versión "Diciembre 2010") y parte del Manual General de Operaciones.

- **Oficina de Despacho y Control de Vuelos**

<sup>6</sup> Atención de los servicios a terceros, prestados por el MRO a sus diversos clientes.

<sup>7</sup> Procedimiento Interno del taller de mantenimiento.

Se solicitó a la DGAC gestionara lo necesario para que llevara a cabo la inspección correspondiente al vencimiento del permiso de la Oficina de Despacho y Control de Vuelos.

El 25 de Enero del 2011 la DGAC realiza la inspección a la Oficina de Despacho y Control de Vuelos.

El 2 de Febrero del 2011 la DGAC hace observaciones a la Oficina de Despacho y Control de Vuelos derivadas de la inspección anteriormente citada.

El 4 de Febrero de 2011 la DGAC autoriza prórroga a la Autorización de Oficina de Despacho No.88 hasta el 4 de Marzo de 2011.

En día 23 de Febrero de 2011 la dependencia en cita aprueba a la Oficina de Despacho y Control de Vuelos No.88 con una vigencia hasta el 24 de Febrero de 2013, como respuesta a la solicitud hecha el día 8 de febrero de 2011.

- **Reinicio de Operaciones**

La DGAC requiere a Mexicana para que realice "Vuelos de Demostración", del mes de Enero al mes de Febrero de 2011 se realizan 5 vuelos de Demostración para DGAC. Una vez realizado, la autoridad da a conocer las observaciones encontradas por dicha autoridad en tales vuelos por la DGAC. Igualmente se da respuesta a las circulares emitidas por la DGAC respecto a la experiencia de personal de Mexicana para la obtención del AOC; y se da el soporte a aeropuertos para las certificaciones de estaciones.

Se tienen expedientes del personal técnico aeronáutico oficial de operaciones aéreas, actualizados, vigentes Y capacitados; y se cuenta con equipo e instalaciones para el inmediato inicio de operaciones.

- **Sistemas**

Se elaboran planes de vuelo pre-computados manualmente para contingencias, boletines, formatos y procedimientos para iniciar sin sistemas.

- **Estudios de Planta**

Se prepara el "Pre operativo", para el inicio de operaciones para 6, 7, 8, 15, 17, 25, 30, 33, 44 y 54 aviones con diferentes itinerarios y a largo plazo hasta 2016.

Véase ANEXO 16.

### 3.2.3. JEFATURA DE TRIPULACIONES C.E.O.

#### Al Inicio de Concurso Mercantil.

En Septiembre de 2010 se ajustan los movimientos originados en cuanto a viáticos de tripulaciones, hoteles y miembros extras derivados de la suspensión de operaciones.

Se lleva la debida atención de solicitudes de Jefaturas y Relaciones Laborales. Se realizan análisis para el reinicio de operaciones y el traslado de 9 aviones de GECAS. Se verifica la actualización de los documentos de los tripulantes calificados.

El mes de Octubre de 2010 se le notificó al personal de la suspensión temporal de la relación laboral.

En Enero del 2011 se da capacitación para trabajar y el control de las tripulaciones de forma manual. Así mismo se recibe la inspección por parte de la DGAC.

---

\* Centro Estratégico Operacional (CEO).

Del mes de Enero al mes de Febrero del 2011 llevan a cabo los vuelos de Demostración para la DGAC.

En Marzo del 2011 a la fecha se mantenido el control óptimo de las Tripulaciones para que no se descalifiquen y se tengan las Licencias y Exámenes Médico vigentes, en coordinación con las Jefaturas de Pilotos y Sobrecargos. Así mismo se imparten adiestramientos periódicos a Sobrecargos.

Mes a mes se trabaja con el plan de reinicio de operaciones estructurando Controles Manuales por falta de sistemas y el apoyo en el desarrollo de presentaciones a Directivos (**Anexo 1 de la Jefatura de Tripulaciones**).

A la fecha se cuenta con Tripulaciones calificadas y con documentos en regla para el inmediato inicio de operaciones.

Véase ANEXO 17.

### 3.2.4. JEFATURA DE EQUIPOS C.E.O.

#### Reducción de Operaciones - Agosto del 2010.

Durante el mes de Agosto del 2010 se administró la flota con un solo objetivo: "Procurar las menores afectaciones a pasajeros sin detrimento de la seguridad y atención de las solicitudes de mantenimiento", coordinados con las áreas involucradas: Itinerarios, Revenue Management, Ingeniería operacional, Gestión, Jurídico Asuntos de la Industria, Planeación de Flota, Planeación y Programación del Centro Estratégico Operacional (CEO), Tripulaciones y Despacho, así como con Aeropuertos.

#### Instrucción de Paro de Operaciones.

Mediante una circular de Grupo Mexicana emitida por correo electrónico del 27 de Agosto de 2010, se informa a todo el personal de la suspensión de las mismas a partir de las 12:00 hrs del 28 de Agosto de 2010.

Con todo, los últimos días de Agosto y los primeros de Septiembre del 2010, iniciamos el proceso de Intrack o carga del Itinerario de Septiembre 2010, que para el día 2 de ese mes quedará cancelado hasta nuevo aviso.

#### **Inicio de Concurso Mercantil.**

En septiembre del 2010 se coordina con Mantenimiento y Planeación de Flota la desincorporación y entrega de algunos los aviones, se implementan nuevos horarios al personal y se reportan saldos de vacaciones.

En Octubre del 2010 se difunde entre el personal la Circular sobre Suspensión Temporal de la Relación de Trabajo. Se efectúan análisis de planta requerido para el reinicio de operaciones.

En el mes de Noviembre del mismo año se realiza la presentación sobre la interacción con el área de Revenue Management. Se hacen análisis de Tiempos y Movimientos para reforzar el cálculo de la planta requerida para el inicio de operaciones.

Para el mes de diciembre se coordinan planes operacionales para vuelos de prueba y traslados.

#### **Realización de Proyectos para el Arranque de Operaciones.**

Del mes de Octubre al mes de Diciembre del 2010 se realizan análisis de algunos proyectos a operar identificando las principales variables operativas en aras de retroalimentar a los involucrados, considerando escenarios de arranque con 06 y 17 aviones.

De Enero a Febrero del 2011 se apoya con la coordinación de los vuelos de Prueba y Demostración requeridos para la Certificación. Así mismo se aterriza la información y los reportes necesarios de la Dirección Comercial hacia el C.E.O. para el eventual reinicio de operaciones.

De Marzo a Julio del 2011 se realiza el análisis de 17 proyectos de Itinerario para el reinicio de operaciones. Así mismo entre las empresas se retroalimentan con las áreas de Mantenimiento e Ingeniería con información necesaria de Trenes, Motores y Servicios Mayores de la Flota.

De Agosto a Diciembre del mismo año se realiza el análisis de 11 proyectos de Itinerario para el reinicio de operaciones.

En lo que toca al presente año, del mes de Enero al mes de Junio se han evaluado 6 proyectos de Itinerario en aras de iniciar operaciones.

En total suman alrededor de 34 análisis de Proyectos de Itinerarios en 24 meses que van de Agosto de 2010 a Agosto del 2012.

Durante Julio y Agosto del 2012 se han estado trabajando las Utilizaciones de Equipo de algunos proyectos como: Apoyo al cálculo de planta en Aeropuertos y Recursos Humanos, amén del compendio de actividades realizadas a la fecha.

Tenemos hoy la capacidad para iniciar operaciones con 05 aviones A-320 e incorporar 07 aviones más en los primeros dos meses a partir del inicio de operaciones, para sumar 12 aviones en el muy corto plazo. El grueso de los proyectos contempla la posibilidad de alcanzar una flota de 44 aviones al cabo de un año y 51 aviones al cabo de 15 meses (Rev. 04-Junio-2012).

Véase ANEXO 18

### 3.2.5. PLANEACIÓN TRIPULACIONES, C.E.O.

Reducción de operaciones por día

En fecha 30 de julio de 2010 la DGAC solicito repetir itinerarios y secuencias de tripulaciones del mes de agosto para ajustarlos a la reducción de estaciones a las que se podían volar.

#### **En concurso mercantil**

Una vez declarada la empresa en concurso mercantil, el 1 de octubre de 2010 todo el equipo de cómputo del CEO se desconecto y fue puesto a resguardo.

En fecha 14 de octubre de 2010 se le notifica la suspensión de labores a todo el personal de Planeación con excepción del Sr. Mauricio Soto.

#### **Realización de proyectos para el arranque de operaciones**

Con el objeto de mantener calificada a la planta de Pilotos, entre Agosto del 2010 y Agosto del 2012, se han llevado a cabo 2,821 sesiones de simulador.

- 473 sesiones de simulador del 28 de Agosto al 31 de Diciembre del 2010.
- 1,579 sesiones de simulador del 1 de Enero al 15 de Diciembre del 2011.
- 769 sesiones de simulador del 1 de Enero al 19 de agosto del 2012.

En conjunto con la Jefatura de Equipos C.E.O, se ha estado analizando el cálculo de la planta requerida de Tripulaciones en función a los proyectos de Itinerario recibidos por parte de la Gerencia de Itinerarios.

Se tiene actualizado el cálculo de la planta de tripulaciones con Itinerarios y Secuencias Individuales por Tripulante en base al proyecto (Rey. 04-Junio-2012), que comprende el reinicio de operaciones al 28 de Agosto de 2012.

Se tienen 154 Comandantes y 100 Oficiales capacitados y calificados para el inmediato inicio de operaciones.

Véase ANEXO 19

### **3.2.6. JEFATURA DE SOBRECARGOS.**

#### **Inicio de Concurso Mercantil.**

Durante el mes de Diciembre de 2010 se envió a Dirección de Operaciones del listado de sobrecargos para vuelos de demostración para DGAC.

#### **Realización de Proyectos para el Arranque de Operaciones.**

De Enero a Febrero del 2011 se llevó a cabo la conformación y actualización de listados de Sobrecargos, como son: Listado para los Vuelos de Demostración a la DGAC; Listado de Sobrecargos para su ingreso a APIS (Advanced Passenger Information System-TSA de los Estados Unidos de Norteamérica); y el listado de Sobrecargos para actualizar la Master Crew List, (Base de Datos de la TSA de los Estados Unidos de Norteamérica). Y se coordinan Pláticas pre-vuelo (Briefings) para atender y efectuar los vuelos de Demostración de la DGAC.

El mes de Febrero del mismo año, se efectúan los 5 vuelos de Demostración DGAC.

El 18 de Enero de 2011 se efectúa certificación de Ditching con DGAC en el Centro de Adiestramiento Alas de América.

El 28 de Enero de 2011 se realiza auditoria administrativa por parte de la DGAC.

El 3 de Febrero de 2011 se da contestación a las observaciones a la inspección del 28 de Enero de 2011 hechas por la DGAC.



En el mes de Marzo del 2011 se coordinan 2 sesiones de capacitación (Repaso periódico del 2011) en el Centro de Adiestramiento Alas de América.

El 4 de Abril del 2011 se implementan modificaciones al programa de capacitación de Sobrecargas a solicitud de la DGAC.

El 23 de Mayo del 2011 se actualiza el listado de Sobrecargos para actualizar la Master Crew List, (Base de Datos de la TSA de los Estados Unidos de Norteamérica).

En el mes de Julio del mismo año se imparten 3 sesiones de capacitación de Sobrecargos (Repaso Periódico del 2011) en el Centro de Capacitación a Tripulantes de Mexicana.

El día 11 de Octubre del 2011 se actualiza el Listado de Sobrecargos a la DGAC.

El 1 de Febrero y el 9 de Marzo del 2012 se actualiza el Listado de Sobrecargos a la DGAC.

Del 3 al 14 de Mayo del presente año, se realizan prácticas de Ditching (Amaraje).

El 18 de Mayo del 2012 se entrega el Manual de Operaciones Sobrecargos (MOS) a la DGAC (Rev. Original de Marzo-2012).

El 3 de julio se da respuesta a las observaciones de la DGAC.

En el mes de Julio de 2012 se brindan 5 sesiones de capacitación de Sobrecargos, 4 de Repaso Periódico y 1 de Recuperación de Licencia, ambos en el Centro de Capacitación a Tripulantes de Mexicana.

El primero de 1 de Agosto del presente año se elabora proyecto de capacitación a Sobrecargos como Servicios a Terceros.

En conclusión, contamos con Tripulantes de Sobrecargos con capacitación y documentos laborales vigentes para el inmediato inicio de operaciones. Así

mismo el Manual Operaciones Sobrecargas (MOS) actualizado con los requerimientos de la DGAC, mismo ya presentado ante la autoridad.

Las diferentes Bases de Datos se encuentran actualizadas para las diversas autoridades aeronáuticas nacionales e internacionales.

Véase ANEXO 20

### **3.2.7. JEFATURA DE PILOTOS.**

A la fecha de solicitud de Concurso Mercantil, es decir el 2 de Agosto de 2010, se notificó a la planta de pilotos y personal administrativo la situación que prevalecía.

El 15 de Octubre 2010 se llevó a cabo el resguardo del equipo de cómputo del personal administrativo.

Se suspendieron los pagos de revalidación de licencia, examen médico, pasaporte y visa.

Se suspende la expedición de pases y descuentos a la planta de pilotos.

Se llevó a cabo la revisión de cada expediente personal de pilotos, se ordenaron y cambiaron folders según fuera necesario.

### **Re-inicio de operaciones comerciales vuelos de demostración**

En febrero de 2011, se inició trámite de licencias FAA, para aquellos pilotos que terminaban el adiestramiento de transición al Equipo A-320, así como para quienes ocuparían la posición de Copiloto y aquellos cuyas licencias estaban vencidas o próximas a vencer. Durante este tiempo se ha mantenido contacto directo con la DGAC, para la autenticación de documentos ante la FAA y la renovación de las mismas (Anexo 1, "Trámites FAA").

Durante los vuelos de demostración se mantuvo constante contacto con las autoridades de la DGAC para la coordinación de los mismos.

Previo a los vuelos de demostración para la DGAC, se recabó toda su documentación requerida y vigente (licencia mexicana, examen médico, pasaporte y licencia FAA) de cada piloto (Anexo I, "Vuelos de Demostración" -Como ejemplo, sólo se incluyen las Licencias FM de los pilotos que realizaron los vuelos prueba).

Previo al inicio de cada vuelo se llevaron a cabo Briefings con cada una de las tripulaciones involucradas.

#### **Actividades regulares de la jefatura.**

De Agosto del 2010 a la fecha se ha mantenido actualizado el escalafón y se ha llevado a cabo la recepción de documentos de pilotos (licencia, examen médico); **ver Anexo 2.**

Se elaboraron y entregaron cartas de invitación para Asesores-Instructores (**Cartas Invitación Asesor**).

De agosto a la fecha se han elaborado cartas de recomendación para pilotos previa solicitud.

Se tiene constante comunicación con los pilotos para mantener sus documentos actualizados.

Actualización constante de la Master Crew List-TSA del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.

Véase **ANEXO 21**

#### **3.2.8. SEGURIDAD AÉREA.**

En cumplimiento con en el Artículo 17 de la Ley de Aviación Civil, Mexicana ha implementado las medidas necesarias para garantizar las condiciones máximas de seguridad en las operaciones, a fin de proteger la integridad física de los usuarios y de sus bienes, así como la de terceros.

El compromiso con la seguridad es desde el más alto nivel de la organización.

La Dirección de Seguridad Aérea reporta a la Dirección General donde se dictan las políticas, se asignan los recursos necesarios y se establecen las responsabilidades tanto del personal interno como de los prestadores de servicio para asegurar el cumplimiento de la normatividad y la aplicación de los mecanismos para la prevención de accidentes.

El Programa de Seguridad Aérea de Mexicana ha sido estructurado en estricto apego a la normatividad nacional e internacional que rige las operaciones aéreas, como se describe en el presente documento.

**Véase ANEXO 22 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**

### **3.3. RUTAS Y SLOTS.**

#### **- Disponibilidad de los RUTAS de Mexicana.**

Los documentos que soportan la información que a continuación se describe se encuentran en la carpeta del nombre "Disponibilidad de los Slots de Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V." Ver **ANEXO 23**.

Actualmente Mexicana, cuenta con la concesión TAN-OR-MXA otorgada por la SCT, expedida en el año 2000 y con una vigencia por 30 años (**anexo 1**).

El cuadro de rutas nacionales está integrado por 81 rutas (**anexo 2**)

Las **rutas internacionales** desde y hacia Estados Unidos de Norteamérica están integradas por 64 rutas (**anexo 3**).

Las rutas a centro y Sudamérica están integradas por 12 rutas (El Salvador, Argentina, Cuba, Panamá, Venezuela, Costa Rica, Brasil, Chile, República Dominicana, Ecuador, Colombia, Guatemala y a Europa por Madrid, Londres, Alemania, Francia y en Asia a China (anexo 4).

Las rutas a Canadá están integradas por 7 rutas, 5 saliendo de la Ciudad de México, una de Monterrey y la otra de Guadalajara (Montreal, Vancouver, Toronto, Calgary, Edmonton) (anexo 5).

Actualmente tanto la concesión como las rutas y las designaciones bilaterales hechas por el gobierno mexicano, están protegidas por las medidas precautorias emitidas por el juez del concurso mercantil el pasado 04 de agosto del 2010, acordadas en el numeral 1 (anexo 6).

Se cuenta con oficio emitido por la DGAC el pasado mes de septiembre del 2011, en el cual informa que las autorizaciones que ha emitido a las demás aerolíneas han sido de manera extra bilateral y de manera temporal en tanto se resuelve la situación jurídica de Mexicana (anexo 7).

Se cuentan con diversos oficios emitidos por la DGAC, hacia las autoridades aeronáuticas de los estados unidos de Norteamérica, Guatemala, el Salvador y Cuba, en los que solicita el apoyo para que las empresas Aeroméxico, Interjet y Volaris, puedan realizar operaciones de manera extrabilateral y de manera temporal, en tanto se resuelve la situación jurídica de Mexicana (anexo 8).

Se cuentan con oficios emitidos por el Department Of Transportation (DOT) de los Estados Unidos de Norteamérica, en los que autoriza a operar a:

- Aeromexico las rutas: GDL-LAS-GDL Y ZCL-ORD-ZCL
- Interjet las rutas: MEX-SAT-MEX, MEX-MIA-MEX Y MEX-NUEVA YORK-MEX
- Volaris las rutas: MEX-LAS-MEX, MEX-LAX-MEX, MTY-ORD-MTY Y MEX-ORD-MEX

En el entendido que dichas autorizaciones son de manera extrabilateral y de manera temporal y hasta en tanto Mexicana reinicie operaciones (**anexo 9**).

Se cuenta con oficio de la autoridad aeronáutica de Cuba, en el cual expresan el reconocimiento a Mexicana y que las autorizaciones emitidas para Aeroméxico e Interjet son con límite de tiempo y que fueron aceptadas hasta en tanto Mexicana reinicie operaciones (**anexo 10**).

Se cuentan con oficio de fecha 23 de febrero del 2012, emitido por la DGAC y dirigido al Juez Decimo Primero de Distrito en Materia Civil del Distrito Federal, en el que comunica que las autorizaciones temporales emitidas por esa H. Dirección no conllevan afectación alguna de las rutas que tiene autorizadas Mexicana, que dichas rutas continúan asignadas a ésta y se encuentran disponibles para el momento en que Mexicana reinicie operaciones (**anexo 11**).

Se cuenta con oficio de fecha 23 de febrero del 2012, emitido por la DGAC y dirigido al Lic. Gerardo Badin Cherit en su calidad de conciliador y administrador, en el que reiteran que las rutas nacionales e internacionales de Mexicana, están debidamente garantizadas y a disposición para el momento en que reiniciemos operaciones (**anexo 12**).

Se cuenta con una copia de los permisos que le autorizaron a la empresa Interjet por parte de la DGAC, en el cual claramente se expresa que dichas autorizaciones son de manera temporal y que en ningún momento crearan derechos o precedente alguno y que de ninguna forma serán parte del título de concesión, además de que la DGAC se reserva la vigencia y/o su cancelación anticipada en caso de así considerarlo, a manera de ejemplo de cómo la DGAC otorgo los permisos temporales (**anexo 13**).

Derivado de todo lo anterior, la totalidad de las rutas de Mexicana estarán disponibles para el momento en que reiniciemos operaciones, tal afirmación se

desprende del hecho de que la DGAC ha reconocido a través del proceso de obtención del AOC, que Mexicana cuenta con los derechos de ruta, ya que sin estos derechos la DGAC no habría realizado en su momento la inspección y verificación de las estaciones en las que se pretende volar.

- **Disponibilidad de los SLOTS de Mexicana.**

Los documentos que soportan la información que a continuación se describe se encuentran en la carpeta del nombre "Disponibilidad de los Slots de Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V." **ANEXO 24**.

❖ Grupo Mexicana hasta antes de la suspensión de operaciones contaba con un total de slots de:

- 2093 slots semanales para temporada de invierno 2009.
- 2102 slots semanales para temporada de verano 2010.

Ver detalle en el **(anexo 1)**.

Actualmente los slots asignados a Mexicana están protegidos por las medidas precautorias emitidas por el juez del concurso mercantil el pasado 4 de agosto del 2010, para las tres empresas del grupo **(anexo 2)**.

Se cuenta con los oficios en los que el AICM autorizo a las empresas del grupo los slots para las temporadas de invierno 2009 que comprende el periodo del 25 de octubre del 2009 al 4 de abril del 2010, así como para las temporadas de verano 2010, que comprende el periodo del 4 de abril del 2010 al 30 de octubre del 2010, siendo ambas temporadas las ultimas con la que contaba el grupo antes de la suspensión de operaciones **(anexo 3)**.

Se cuentan con oficios emitidos por las tres empresas del grupo en los que se le solicito al AICM, que para las temporadas de invierno 2010 (Del 31 de

octubre del 2010 al 3 de abril del 2011) se mantuvieran sin cambio los slots autorizados en la temporada de invierno 2009 **(anexo 4)**.

Se cuentan con oficios emitidos por las tres empresas del grupo en los que se le solicito al AICM que para la temporada de verano 2011. (Del 3 de abril del 2011 al 30 de octubre del 2011) se mantuvieran sin cambios los slots autorizados en la temporada de verano 2010 **(anexo 5)**.

Se cuentan con oficios emitidos por el AICM, en los cuales se informa que los slots no han sido reasignados a otras empresas y que no tiene inconveniente en asignar los slots correspondientes a Mexicana en cuanto reinicie sus operaciones, para lo cual se deberá cumplir con lo establecido tanto en la ley como en el reglamento de aeropuertos **(anexo 6)**.

Actualmente en la página de internet del AICM, se puede observar que están publicados los slots para las temporadas de invierno 2011 (del 30 de octubre de 2011 al 1 de abril del 2012) y la de verano 2012 (Del 1 de abril del 2012 al 28 de octubre de 2012) con los slots con lo que contaba cada una de las empresas del grupo antes de la suspensión de operaciones y que comprendían las temporadas de invierno 2009 (del 25 de octubre de 2009 al 4 de abril del 2010) y la de verano de 2010 (del 4 de abril de 2010 al 30 de octubre del mismo año) **(anexo 7)**.

Mediante escrito de fecha 30 de mayo de 2012, el suscrito solicito al juez del concurso mercantil, requiriera al AICM que ratificara que las medidas precautorias emitidas en su momento para salvaguardar los bienes y derechos de las empresas del grupo, sean sobre los slots publicados en la página de internet del AICM tanto para la temporada de invierno 2011 como para la de verano 2012 **(anexo 8)**.



Por escrito presentado en fecha 8 de junio de 2012, en la Oficina de Correspondencia Común de los Juzgados de Distrito, el AICM manifestó que Mexicana conserva los horarios de aterrizaje y despegue.

Se anexa presentación publicada por la SCT, en la que define a los slots, como se asignan y con algunos ejemplos de que suceden con los slots cuando una empresa deja de operar, así como los lineamientos para la asignación de slots (anexo 9).

Derivado de todo lo anterior, contamos con la documentación e información necesaria para considerar que los slots estarán disponibles para el reinicio de operaciones de Mexicana, toda vez que el propio AICM, reconoce la asignación de los slots a las empresas del Grupo Mexicana.

#### **3.4. FLOTA.**

Por lo que toca al tema de la Flota (el número de aviones con los que cuenta "Mexicana"), es preciso decir que de acuerdo a la información que se anexa a este documento, todo su contenido deberá ser tratado como confidencial, ya que incluye propuestas comerciales en firme de diversas compañías arrendadoras, que contiene información sensible y que ha sido proporcionada a Mexicana con este mismo carácter. **ANEXO 25 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).**

La estructura presentada pretende mostrar, la situación actual y acciones necesarias para alcanzar el tamaño de flota, que permitirá, según el Plan de Negocios establecido para el re-lanzamiento de la aerolínea, generar el retorno ahí mismo establecido.

Como información soporte, se han incluido, principalmente aquellas propuestas de arrendamiento, que significan ofrecimientos reales y voluntad expresa del mercado de volver a trabajar con Mexicana, así como también cédulas y evaluaciones según ha aplicado para los temas específicos.

### **3.5. MRO: EN OPERACIÓN.**

A agosto de 2012 continúa operando al 60% de su capacidad y sigue proporcionando servicio a clientes internacionales con una planta de 873 personas.

Está certificado por ocho autoridades aeronáuticas (en adición a las existentes en 2010, se incorporaron Brasil y Colombia).

Recientemente ha sido objeto de diversos reconocimientos internacionales por los trabajos estructurales efectuados en la flota 8767 de LATAM Airlines Group, el cual es consorcio aerocomercial formado por la fusión entre la aerolínea chilena LAN Airlines y la brasileña TAM Líneas Aéreas y que fuera la compañía aeronáutica más grande de América Latina y la décima más grande a nivel mundial.

Muestra del éxito del trabajo del MRO, en muy diversas ocasiones ha recibido reconocimientos por su impecable labor y trabajos sobresalientes, como fruto de ello, diversas líneas aéreas acuden a los servicios que proporciona la empresa, presumiendo del trabajo obtenido en diversas notas de prensa tales como los periódicos el Economista, Reforma, El Financiero, Notimex, La Jornada, entre otros. Véase las notas informativas adjuntas al ANEXO 7. Igualmente se

incluyen felicitaciones de LAN y de Aviation Partners Boeing, en los que se reconoce el trabajo que brinda el MRO.

Resulta ser un claro ejemplo de ello, es el reporte de noticia que ofrece el Grupo Fórmula del 31 de julio de 2012 que se incluye en el mismo ANEXO 7 señala que "LAN eligió a Mexicana MRO debido a que cumple con los tres factores fundamentales en mantenimiento: calidad, costo y tiempo; además de que dispone del aval del fabricante Aviation Partners Boeing (APB) y la certificación por parte de la autoridad aeronáutica (DGAC) de Chile".

Lo anterior como resultado de diversas negociaciones y la ejecución de trabajos previos, MRO Services fue designada para instalar un juego de puntas de ala (winglets) a un equipo Boeing 767-300 de la aerolínea LAN de Chile, recién salido de fábrica, el cual arribó a sus hangares el 6 de julio de 2012 y quedando listo para volar a Chile, 21 días después.

## **SECCIÓN CUARTA. ¿CÓMO LO HICIMOS?**

### **4.1. ÁREA ECONÓMICA-FINANCIERA**

#### **I. BALANCE GENERAL A JUNIO DE 2012, CONSIDERANDO LOS ACUERDOS Y CONVENIOS ALCANZADOS CON LOS ACREEDORES.**

Es importante especificar cuál es la situación de Mexicana aplicando los acuerdos y convenios alcanzados por el suscrito en mi calidad de administrador y conciliador con los acreedores reconocidos.

✓ **Convenio laboral que contempla:**

- a) Pago al inicio de una parte de su liquidación por \$918 millones, esto es el equivalente a una liquidación bajo los términos legales de una quiebra.
- b) Pago por \$52 millones de conceptos adicionales, también antes del inicio de operaciones.
- c) Pago a los siete años de haber reiniciado operaciones por \$918 millones adicionales, que queda registrado en el pasivo de "Mexicana".
- d) Otorgamiento del 5% de las acciones de la "nueva Mexicana" a distribuirse a todos los trabajadores.

✓ **Impuestos:**

Los pagos por impuestos, contribuciones y aportaciones de seguridad social aplicando los derechos que se atribuyen a la restructuración de pasivos por este concepto en la Ley de Concurso Mercantil y en la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), los cuales serán realizados por un total de \$ 1,200 millones al momento que el convenio concursal sea elevado a la categoría de cosa juzgada.

Como muestra del trabajo realizado se agrega al presente, el cuadro resumen del informe de atención a asuntos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, relacionados con requerimientos, créditos fiscales, declaraciones de contribuciones durante el periodo de septiembre de 2010 a agosto del 2012, del área de impuestos. Asimismo, se adjunta el cuadro resumen de adeudos de contribuciones auto determinadas pendientes de pago a la fecha, así como las determinadas por la Autoridad Hacendaria en visitas domiciliarias de Agosto de 2010 a Junio de 2012 como **ANEXO 26**.

✓ **Deudas con Bancos y Acreedores.**

Pasivos a favor de BANORTE, Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), los Grupos Aeroportuarios y otros acreedores comunes a pagarse en promedio a 7 años por un total de \$2,157 millones de pesos.

✓ **Pasivo por boletos pendientes de vuelo y por programas de lealtad de viajeros frecuentes.**

Mexicana respetará el fallo del órgano jurisdiccional, en el sentido de cubrir los boletos no usados que la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) presentó, así como el intercambio de boletos para rutas semejantes, en términos del convenio concursal una vez aprobado por Usía.

✓ **Pasivos generados a partir de que se declaró el concurso mercantil.**

Mexicana ha generado pasivos después de que entró en concurso por concepto de rentas de espacios que aún conserva en aeropuertos, por oficinas de venta, honorarios devengados, servicios de telefonía, uso de sistemas y otros, en ese sentido, también se incluye en el plan el pago por adelantado de algunos servicios, tales como el consumo de combustible, comisariato y renta por depósitos en garantía para renta de aviones, locales y mostradores por un total de \$1,380 millones. Este monto está considerado como pago inmediato.

Los pasivos totales con los que arrancará Mexicana, mencionados en los puntos anteriores a diferencia de agosto de 2010 que era de 17 mil millones, ascienden a \$5,494 millones que resultan de los acuerdos obtenidos (quitas) al día de hoy, con tendencia a incrementarse el número de acreedores que otorguen

ese beneficio, disminuyendo así aun más el indicado pasivo. A este respecto se hace notar que el pago de dicho pasivo **no es inmediato** y se cubrirá en términos del convenio concursal.

Es importante resaltar que en el pasivo antes señalado, no están contemplados los pagos de la primera parte de la indemnización a trabajadores por \$971 millones y los pasivos posteriores a la declaración de concurso, así como los depósitos con arrendadores de aeronaves, de espacios en aeropuertos y oficinas de venta y talleres de mantenimiento especializado por un total de \$1,380 millones, pues a diferencia del pasivo citado en el párrafo anterior, éste se pagará de inmediato al iniciar operaciones la comerciante.

Adicional a la inyección de capital que harán los inversionistas se contempla la recuperación de los fondos de pensiones por \$404 millones, que se obtendrá una vez efectuado el primer pago de la indemnización a los trabajadores.

Soportan la información anterior los estados financieros al 31 de agosto de 2010 y 30 de junio de 2012, el cuadro de análisis comparativos de gastos mensuales (promedio Ene-Jul, 2010 vs Junio, 2012), el dictamen de estados financieros de 2009 y 2008; y el cuadro comparativo de estados financieros acumulados Enero-Agosto del 2010, Septiembre-Diciembre de 2010, Enero-Diciembre del 2011 y Enero-Junio, 2012; que se incluyen al presente como **ANEXO 4 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**.

## II. CAJA

### **Concentración y administración de los recursos y actualización de cuentas bancarias.**

- Se procedió a retirar todos los saldos bancarios disponibles de las chequeras, transfiriéndolos a cuentas Concentradoras del Grupo con la

finalidad de evitar embargos y bloqueos del efectivo, los cuales sucedieron por parte del IMSS, INFONAVIT y algunas demandas laborales.

- Se han efectuado pagos a los diferentes proveedores de Grupo Mexicana, en virtud de ser necesarios para el inminente inicio de operaciones, conforme a lo actuado en el Concurso Mercantil, por \$1,766 millones de pesos a Junio del 2012, lo cual ha sido puntualmente informado.
- Custodia y control de pagos así como supervisión de los recursos de las Empresas, evitando posibles descapitalizaciones, que llevarían a incumplir con compromisos adquiridos bajo el esquema del Concurso Mercantil.
- Derivado del descanso y/o salida del personal registrado en las chequeras, se contactó a las Instituciones Bancarias para llevar a cabo la actualización en los registros de administración de las mismas.
- Apertura y alimentación de Cuenta Bancaria para Garantía de ASA por venta de materiales. Por autorización del Conciliador, se dispuso del saldo de la misma para integrarlo al Capital de Trabajo al tener acuerdo con ASA sobre el manejo de los inventarios dados en garantía, respecto al pago al 100% por parte de Mexicana en el escenario de arranque.
- Se cambió la forma de pago de jubilaciones a los sobrecargos de cheque a dispersión electrónica.

#### **Acciones para re-inicio operaciones.**

- ✓ Se ha continuado operando con las únicas cuentas corporativas NO bloqueadas, NI inactivas.

- ✓ Se han mantenido pláticas con diferentes Instituciones Bancarias para lograr un nuevo y único, contrato de Dispersión de Nómina.
- ✓ Actualización de Bancas Electrónicas, chequeras y cuentas bancarias.
- ✓ Definición de los canales de información y acuerdos para determinar la entrada de ventas
- ✓ Definición del proceso de control y registro de Quitas del Concurso Mercantil.

### III. GESTIÓN DE COBRANZA Y ACTIVIDADES DE DEPURACIÓN DE CARTERA.

Se recibió a través del área comercial y/o Jurídico la solicitud de rescisión de contrato por aquellos clientes que se vieron afectados con la suspensión de las operaciones comerciales el 28 de Agosto de 2010.

Existía dificultad para la depuración de la Cartera CTC Pasajes, por la falta de información adecuada por parte de los clientes, ya que no informaban con precisión los datos requeridos para la aplicación correcta de los pagos realizados en el Sistema de Cuentas por Cobrar.

Debido al volumen de operaciones de venta a través del sistema de Crédito CTC Pasajes y a los recursos humanos que se tenían para controlar este crédito; era imposible mantener los saldos de estos clientes, depurados y listos para ser presentados ante los diversos clientes.

Por la venta con Tarjetas de Crédito se incrementó de forma significativa el volumen de rechazos tanto en México como en Estados Unidos.

Por motivo de la suspensión de operaciones ante los diferentes BSP's<sup>9</sup>, no se tuvo la posibilidad de presentar ante estos Organismos la documentación

---

<sup>9</sup> Sistema BSP (Billing and Settlement Plan), a través del cual Mexicana por Intermediación de las Agencias de Viajes vendía pasajes aéreos



necesaria para el cobro de las Notas de Débito y otorgar el beneficio de las Notas de Crédito por operaciones realizadas con Mexicana.

Se proporcionó apoyo al Área Comercial y a Mantenimiento para estar en condiciones de presentar ante los diversos Organismos los antecedentes de las operaciones realizadas con el fin de evitar implicaciones negativas a cargo de MEXICANA, por la rescisión de contratos.

Los saldos al mes de Junio 2012 son los mostrados en el **ANEXO 6 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**:

Se realizaron visitas continuas a los diferentes clientes a fin de obtener la información necesaria para la correcta aplicación de los pagos recibidos, obteniendo como resultado el saldo real por cada una de las cuentas. Esta actividad representó un gran esfuerzo en tiempo ya que la empresa enfrentó a la negativa de algunos clientes, ya que no estaban de acuerdo en proporcionar información que permitiera depurar los saldos, y de esta forma, no realizar pagos a una Empresa quebrada.

Se obtuvo el apoyo de todas las Áreas (Comercial, Contraloría, MX Interior de la República, Tesorería, Mantenimiento), para realizar las actividades de cobranza y obtener la información necesaria para llevar a cabo la depuración de las cuentas. Contando con la fuerza laboral de 26 cajeros del Área Metropolitana; y todos los cajeros del Interior de la República que atendían clientes en esas localidades; así como personal del Área de Ingresos.

Se logró el consenso de todas las Áreas involucradas en esta operación, en donde fue manifestado que con la finalidad de incrementar las ventas, no se consideraron todas las medidas necesarias para la seguridad de las ventas realizadas por: Ventas Telefónicas y Mexicana.com; así como el cambio de Proveedor de Servicios de validación de estas operaciones. Con el Visto Bueno de todas las Áreas involucradas (Jurídico, Auditoría, Comercial, Contraloría, Tesorería, Tecnología de Información, Estrategia Fiscal), se registró

contablemente contra la Reserva que se había creado, el importe total de los rechazos.

Por la situación de suspensión de operaciones de MEXICANA con los diferentes BSP's, se impidió la recuperación de cartera por concepto de Notas de Débito a cargo de las Agencias de Viajes, motivo por el cual los adeudos se muestran aún en Cartera de Cuentas por Cobrar.

Se llevó a cabo el análisis de las diferentes cuentas del Módulo ORACLE-AR vs ORACLE-GL, con el fin de igualar los saldos entre éstos; así como la depuración de cuentas que integran el saldo de Cuentas por Cobrar de la Compañía; reclasificando en los casos necesarios lo procedente.

Por lo que se refiere a las operaciones de Servicios a Terceros y Mantenimiento, se continúa trabajando de forma normal con la gestión de cobranza, ya que se mantiene como Negocio en marcha.

#### **Re-inicio operaciones comerciales.**

Se está analizado con el Área Comercial, Tecnología de Información y HP, la posibilidad de realizar los cambios necesarios en las operaciones del Sistema de Crédito CTC, a fin de aglizar y controlar de manera oportuna los adeudos a cargo de los diferentes clientes.

Se continúa con las negociaciones con las diferentes Instituciones de Crédito con el fin de obtener nuevas Afiliaciones para el control de las ventas con Tarjetas de Crédito.

Se está analizando la implementación de medidas de control que le permitirán a la concursada realizar una venta a través de Internet y Ventas por Teléfono más segura.

#### IV. SEGUROS, FIANZAS Y CARTAS DE CRÉDITO.

##### Re-inicio Operaciones Comerciales.

- Como parte de las acciones al re-inicio de operaciones comerciales, el 1° de enero 2011 se extiende la póliza de seguros aviación con vigencia Enero-2011 a Enero 2012, contemplando en esta renovación las aeronaves que se tienen previstas en el plan de Reinicio de Operaciones.
- Se realizan extensiones de cobertura de Enero 2012 a Febrero 2012 y de Febrero 2012 al 16 de Marzo 2012, con la consideración de pago a través de los saldos a favor por ajustes de vigencias pasadas y de indemnizaciones por siniestros pendientes.
- Se tienen colocaciones de riesgo pendientes en el mercado de reaseguro de Londres, ya planteadas sobre el re-inicio de operaciones.
- Se mantienen platicas con las diferentes afianzadoras para poder llegar a tener acuerdos comerciales con las mismas en el momento que se requieran instrumentos de garantía y afianzamiento; en cuanto se re-inicie la operación.

La información que sustenta todo lo referente al tema de Seguros, Fianzas y Cartas de crédito, tal como la Relación de coberturas de Seguro vigente; la Relación de Fianzas; Relación de Cartas de Crédito se ofrece como **ANEXO 6 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**.

#### 4.2. NEGOCIACIÓN Y RE-ESTRUCTURA DEL ADEUDO DE MEXICANA.

En cumplimiento a mis obligaciones como conciliador y administrador en el presente concurso mercantil he coordinado las reuniones con los diversos acreedores de la misma con la intención de celebrar negociaciones, acuerdos y/o convenios todo con la finalidad de lograr la reestructura de Mexicana. De dicha labor destacan las siguientes negociaciones:

▪ **Negociación IATA.**

Al hacer pública Mexicana su decisión de entrar a Concurso Mercantil y dejar de operar vuelos la IATA (International Air Transport Association) le comunica a ésta su decisión de suspenderla del Sistema BSP (Billing and Settlement Plan), a través del cual Mexicana por intermediación de las Agencias de Viajes vendía pasajes aéreos, lo que la imposibilita a seguir vendiendo boletos por este canal de ventas, adicionalmente le exige efectuar un depósito para garantizar la transportación no utilizada por los pasajeros de Mexicana, equivalente a 45 millones de dólares y le concede un plazo de 24 horas para realizar dicho depósito, ante la imposibilidad efectuar dicho pago la IATA le informa, haber efectuado una retención de los fondos provenientes de las ventas generadas por las Agencias de viajes en los últimos dos periodos de ventas a nivel mundial de la compañía, suscitándose los siguientes acontecimientos:

- 3 de agosto de 2010.

El Sr. Michael Gill, informa que la IATA en consideración a Mexicana ha decidido conceder una reducción al monto inicial exigido, determinando que la cantidad necesaria para proteger a las otras Compañías Aéreas, y a los pasajeros asciende a 27 millones de dólares, concediendo un plazo de 24 horas para cubrirlo.

- 4 de agosto de 2010.

Ante la imposibilidad de efectuar el depósito de seguridad exigido, IATA le notifica a "Mexicana" por escrito su decisión de suspenderla del Sistema BSP a nivel mundial.

- 5 de agosto de 2010.

IATA emite la Circular Número 574, informando a las Agencias de Viajes que a partir de dicha fecha, Mexicana queda suspendida del BSP, por lo que ya no pueden venderle un solo boleto más.

Por otra parte ese mismo día IATA le informa a Mexicana su decisión de suspenderla adicional al Sistema BSP, del sistema CASS a nivel Mundial.

- 14 de septiembre de 2010.

Mexicana falla en el pago de \$3,043,247.00 dólares en la Cámara de compensación ACH.

- 15 de septiembre de 2010.

La Cámara de compensación ACH (Airline Clearing House) emite la Circular número 172 informando a todas las Aerolíneas sobre la inmediata suspensión de "Mexicana" en las Cámaras de Compensación ACH e ICH (IATA Clearing House), impidiendo con esta acción que Mexicana pudiera seguir compensado sus facturas derivadas de la venta de boletos interlineales con todas las aerolíneas a nivel mundial.

- 16 de Septiembre 2010.

IATA proporciona un Estado de cuenta a Mexicana, mismo que indica que el total de los fondos retenidos asciende a \$17,331,771.31 dólares.

- 30 de Noviembre, 2010

En acato al convenio de reembolsos firmado entre la IATA y la concursada, ésta última le informa a la IATA que se ha terminado de procesar todas las solicitudes de reembolso que le hicieron llegar las Agencias de Viajes, solicitando

que dichos reembolsos se apliquen contra los fondos retenidos. El importe total afectado por concepto de estos reembolsos asciende a \$101,723,306.61 pesos.

- 15 de Febrero de 2011.

IATA solicita a Mexicana autorice reembolsos adicionales a Agencias de Viajes por \$1,738,275.30 pesos a lo que ésta accede.

- 22 de Julio de 2011.

IATA proporciona un nuevo Estado de cuenta a Mexicana sobre los fondos retenidos en dicho Estado aparece un saldo a favor de Mexicana por \$9,716,582.79 dólares, sin embargo se niega a cumplir con los términos del convenio de reembolsos firmado, mismo que señalaba que una vez concluido el proceso de reembolsos a Agencias de Viajes, la cantidad restante le sería devuelta, el argumento para esta negativa fue los adeudos que Mexicana tenía con las Aerolíneas IATA por concepto de facturas interlineales no cubiertas, mismo que asciende a la cantidad de \$11,925,516.00 dólares.

Se le informa a la IATA que "Mexicana" ha mantenido contacto directo con todas las aerolíneas y han estado realizando diversas conciliaciones de la facturación interlineal, razón por la cual no procede su solicitud de quedarse con el efectivo retenido para pagarles, ya que la cifra registrada por ellos solo considera facturas a cargo de Mexicana y no toma en cuenta facturación interlineal a su favor.

IATA responde que es su obligación velar por los intereses de las aerolíneas IATA y que no le consta que "Mexicana" haya realizado la conciliación referida por tanto para él no es válida y en consecuencia no acepta devolverle el saldo del efectivo retenido.

- 20 de marzo, 2012

Después de muchas negociaciones IATA acepta que Mexicana realice un proceso de conciliación con las aerolíneas, actuando como juez en dicha

conciliación, para lo cual le solicita a la concursada desarrollar un formato especial al que denomina "WEB File 12" y le solicita firmar un nuevo convenio en el que se compromete a dicho desarrollo y se determinan tiempos de conciliación.

- 17 de abril, 2012

"Mexicana" obtiene de la IATA el visto bueno al desarrollo del "WEB File 12", sin embargo omite informarle la fecha en la cual le recibirá toda la información relativa a la factura interlineal a su favor, tampoco indica el servidor, correo electrónico o responsable que le recibirá todos los archivos involucrados.

- 20 de abril, 2012

IATA le informa a Mexicana que mantendrá en vigor los códigos "MX" y "132" durante un plazo prudente a fin de permitirle culminar con su proceso de reestructura

- 25 de julio de 2012

Continuando con la negociación con IATA y toda vez que ésta no proporcionaba respuesta a la conciliación de montos, se solicitó de manera urgente a IATA Ginebra tratar los temas:

1. Honorarios y gastos legales aplicados a los fondos retenidos por la IATA ya que se juzgan excesivos.
2. Saldo de los Fondos Retenidos: por la IATA y tipo de cambio utilizado en la conversión.
3. Información del servidor en el que debe depositarse la información de las facturas interlineales a compensar con las aerolíneas IATA "File WEB 12".

4. Aclaración sobre facturas cobradas por la IATA de forma injustificada.

Soporta la información anterior el resumen de la situación de la concursada ante la IATA (International Air Transport Association, por sus siglas en inglés), que incluye una serie de impresiones de las comunicaciones electrónicas entabladas entre representantes de la concursada y de la IATA. **ANEXO 27.**

- **Negociación con aerolíneas IATA y ACH.**

**Facturación Interlineal.**

- ❖ **AGOSTO 2010**

Mexicana fue suspendida de las Cámaras de compensación en el 4to periodo del mes de Agosto del 2010 registrando en contra los siguientes adeudos:

- Cámara ACH    usd \$3,043,247.00
- Cámara ICH    usd \$3,965,152.00

Las aerolíneas que pertenecen a la **Cámara de Compensación ICH** sometieron a cobro ante dicha cámara facturas del **1er periodo de septiembre al 2do periodo de noviembre 2010**, por lo cual la deuda registrada ante IATA aumentó a **\$11,958,144.00 dólares.**

- ❖ **SEPTIEMBRE 2010 a JULIO 2012**



Se continuó trabajando el proceso de Facturación Interlineal, es decir, seguimos revisando la facturación a cargo de Mexicana de Aviación enviada por las otras aerolíneas para su aceptación o la elaboración de los rechazos correspondientes. El flujo de facturación a favor de Mexicana de Aviación fue afectado mensualmente con las cifras que se detallan en el ANEXO 28.

❖ ENERO 2011 A LA FECHA

Se ha mantenido contacto con las aerolíneas para lograr la conciliación de los saldos interlineales, principalmente se ha logrado el reconocimiento de la deuda interlineal a favor de Mexicana de Aviación, obteniendo los pagos en su favor siguientes:

- Julio 2011. TAN/1 Linhas Aereas, S.A.
- Septiembre 2011. Air Doiomit S.P.A., COPA Compañía Panameña de Aviación. Grupo LAN (Lan Airlines Chile, Lan Peru, Lan Argentina y Lan Ecuador)
- Octubre 2011. South African Airways, Malev Hungarian Airlines, China Airlines, Asiana Airlines.
- Noviembre 2011. Virgin Atlantic Airways
- Diciembre 2011. Czech Airlines, Egyptair, SAS Scandinavian Airlines, AVIANCA Aerovias del Continente Americano, Eva Airways Corporation.
- Enero 2012. Air Mauritius, Air Tahiti Nui, Pluna Lineas Aereas Uruguayas, Swiss International Air Lines.

❖ AGOSTO 2012

Estamos en espera de que la IATA informe en donde debe depositarse la información de facturas interlineales a favor de Mexicana en el formato "Web-F12", que la IATA solicitó que "Mexicana" desarrollará, con esta acción la deuda

presentada ante este organismo disminuirá derivada de su compensación contra la Facturación interlineal a Cargo. De acuerdo al trabajo realizado el saldo neto a compensar en aerolíneas IATA es de \$1,636,640.70 dólares y con las aerolíneas ACH es de \$3,811,457.35 dólares.

Soporta lo anterior el resumen de adeudos en la cámara de compensación de IATA, que incluye el cuadro de negociación adeudos del 4 de Agosto de 2010 a Julio de 2012 en dólares y la correspondencia intercambiada con representantes de diversas líneas aéreas para negociar los adeudos contraídos con éstas, incluidos en el **ANEXO 28**.

▪ **La garantía con Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA).**

La garantía con ASA surge por la necesidad de avalar el suministro, abasto y succión de combustible.

- El 7 de julio de 2009, ASA notifica que la garantía de "Mexicana" se encuentra por debajo del adeudo que la empresa tiene con ésta.

Las remesas del 19 y 27 de Junio 2009 se encuentran vencidas.

- El 05 de agosto del 2009 se revisa el uso y alcance del avalúo de la Base de Mantenimiento de la Ciudad de México, con el fin de conocer el valor de las instalaciones sin considerar el terreno (propiedad federal).
- El 25 de agosto de 2009 se entrega copias de los planos arquitectónicos.
- El 30 de octubre de 2009 se hace una petición para que la partida *Simulador Airbus*, que actualmente forma parte de la garantía prendaria que establece el contrato mercantil de prestación de servicios de suministro, abastecimiento y succión de combustible vigente entre "Mexicana" y ASA, considere el valor de 1 a 1 en dicha garantía.

La solicitud obedece a que el equipo no es una refacción, que se instala, desinstala o intercambia entre aeronaves; recibe actualización periódica, manteniendo su costo muy cercano al de un equipo nuevo.

- El 17 de diciembre de 2010 se revisa la garantía y se somete a consideración de ASA, la propuesta de convenio concursal que contiene la forma en la que serían cubiertos los adeudos que tiene la empresa concursada Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.
- Para el 10 de marzo de 2011 se incorporan a la garantía los hules serviciables.
- El 29 de junio de 2011 se efectúa el contrato de prestación de servicio RAMSA y MEXICANA.
- El 21 de octubre de 2011 se hace la verificación física de existencia del inventario al 100% del 20 de septiembre al 20 de octubre del mismo 2011 (Base de Mantenimiento de la Ciudad de México) con base a la garantía al 31 de julio 2011.

De ese inventario se da como localizado el 94% del importe de la integración de la garantía.

El valor de material de consumo, reparable, rotable y equipo en existencia del orden de un 82% de la integración de la garantía.

Periodo de venta del material entregado promedio 53%.

- El 07 de febrero del 2012 se hace una revisión al informe solicitado al 03 de febrero del mismo año y se entrega en medio magnético una copia de la integración de bienes pignorados, resultados obtenidos por RAMSA (organismo evaluador).

La información respecto a la constitución de la garantía a favor de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, anterior se soporta con documentos anexos al presente los cuales consisten en: El Contrato Mercantil de Prestación de Servicios de Suministro, Abastecimiento y Succión de Combustible para Aeronaves que celebran ASA y Cía. Mexicana de Aviación. No. 17173; el Contrato de Prenda sin Transmisión de Posesión que celebra Cía. Mexicana de Aviación y Aerovías Caribe S.A. de C.V.; el correo de Notificación por la C.P. Bertha Manjarrez; la garantía ASA se encuentra por debajo del adeudo preestablecido; la solicitud del avalúo de Base de Mantenimiento Cd. México; la carátula de la entrega de copias de los planos arquitectónicos de la Base de Mantenimiento Cd. México; la solicitud para que la partida SIMULADOR AIRBUS sea considerada con un valor 1 a 1; el resumen de valores al 27 de Abril de 2010 por concepto de simuladores; el OFICIO No. ASA/A/225/2010; el correo del Estatus de Hules Serviciables al 10 de Marzo de 2011; el Contrato de prestación de servicios que celebran Cía. Mexicana de Aviación y RAMSA; el Informe del Inventario Físico realizado por RAMSA del 20 de Septiembre al 20 de Octubre, 2011. Ref: RAM-70010-1011; el Inventario al 31 de Julio, 2011. ; Inventario al 21 de Octubre, 2011; Inventario al 21 de Octubre 2011 ajustado al 07 de Febrero, 2012; y la notificación de la entrega en Medio Electrónico de una copia de la integración de bienes pignorados. Ref: DCP-002-2012. **ANEXO 29.**

▪ **Atención a Solicitudes PROFECO.**

Esta conciliación recibió las solicitudes de reconocimiento de crédito presentadas por los pasajeros ante la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), identificadas por los nombres de los solicitantes, dichas solicitudes fueron documentadas con los importes en UDIS **ANEXO 30**, razón por la cual se desarrolló el siguiente trabajo:

- 1.- Determinar a qué pasajeros pertenecían las solicitudes, ya que en algunos casos solo venía el nombre del solicitante, y en otros el solicitante y el pasajero.
- 2.- Buscar en la base de datos de Mexicana cada uno de los pasajeros para encontrar el número de boleto y que coincidiera en importe y nombre.
- 3.- Verificar el estado de uso de cada uno de los boletos.
- 4.- Checar la forma de pago.
- 5.- Determinar qué tipo de viaje se le asigna de acuerdo al uso (Viaje redondo o Viaje sencillo).
- 6.- Detección y revisión de solicitudes duplicadas.
- 7.- Verificar y detectar boletos de Mexicana que fueron protegidos con otras Aerolíneas, es decir el pasajero si recibió el servicio aunque con otra aerolínea, por lo que su demanda no procede ya que dicha Aerolínea le facturó el servicio a Mexicana.
- 8.- Determinación del valor de cada uno de los boletos involucrados en las demandas.
- 9.- Reuniones periódicas con representantes de PROFECO para rendirles informes respecto al avance en la atención de las solicitudes presentadas.

*Se anexa cédula resumen de los resultados obtenidos. (ver ANEXO 31)*

Soporta lo anterior el resumen de acciones efectuadas para dar cauce a las reclamaciones interpuestas por diversos pasajeros ante la PROFECO, que incluye: i) cuadro resumen de denuncias interpuestas ante la PROFECO por falta de prestación de servicio de Mexicana, Click y Link, conjuntamente, ii) y iii) individualmente por cada una de las empresas anteriormente mencionadas y iv) resumen del procedimiento de canje de boletos **ANEXO 31**.

#### 4.3 MEDIDAS ALTERNAS IMPLEMENTADAS PARA PRESERVAR Y OPTIMIZAR EL VALOR DE LA COMPAÑÍA.

- MRO en operación.
- Suspensión laboral y permisos sin goce de sueldo.
- Edificio.
- Reducción de Gastos.
- Sistemas (Tecnología de la Información)
- Preservación de capacidades AOC.
- Recuperación de cartera.

##### 4.3.1. MRO en operación

###### Mexicana MRO

###### Situación actual.

El MRO es una empresa filial de NGA. Posterior a su escisión de Mexicana en 2007, se establecieron convenios entre ambas empresas a fin de proporcionarse servicios de administración y recursos humanos en las que Mexicana se comprometió a proporcionar el personal técnico y administrativo necesario para la operación del MRO, así como diversos servicios administrativos, financiero/contables, y de tecnología de información, entre otros, aprovechando los convenios para ellos establecidos entre diversos proveedores y el corporativo. Existiendo desde entonces una relación de reciprocidad al grado tal de que se puede hablar de una codependencia existente entre todas las empresas del grupo.

El MRO es la única empresa de NGA actualmente en operación, prestando sus servicios tanto a Mexicana, como a diversos clientes internacionales. Se tiene una planta de personal flotante, que se ajusta en base a las necesidades de la

operación, con el propósito de mantener una operación óptima, minimizando los gastos al hacer uso de sinergias en diversos procesos tales como:

- Recursos Humanos. Todo el personal que labora en el MRO está bajo contratos individuales o colectivos celebrados con Mexicana o Servicios InEligendo. De sobrevenir una cancelación de servicios por parte de Mexicana al MRO no tendría el personal necesario para continuar los trabajos actualmente en desarrollo.
- Asistencia de Fabricantes de Equipo Originales (OEM). Actualmente tenemos acceso a información y asistencia técnica de los fabricantes originales de aviones (Airbus y Boeing); motores de aviación (General Electric, Pratt & Whitney, Rolls-Royce, International Aero Engines y CFM International) y componentes, así como a la compra de partes y materiales aeronáuticos a tarifas y precios preferenciales al hacerlo a nombre de la aerolínea Mexicana (operador aéreo). En caso de cancelar los contratos entre Mexicana y el MRO, este último tendría que negociar sus propios contratos (GTA) con los fabricantes, y las tarifas para acceso de manuales e información técnica, así como los precios de las partes y materiales aeronáuticos pueden incrementarse entre un 15 y un 20%. En algunos casos, se perdería el acceso a información técnica (manuales) de fabricantes de componentes que por políticas no proporcionan soporte a talleres independientes.
- Capacitación especializada. Se perdería el acceso a capacitación de parte de los fabricantes de aviones y motores. En el caso de la capacitación técnica interna, actualmente se realiza y certifica bajo la licencia del Centro de Capacitación autorizado por la DGAC a Mexicana.
- Finanzas. Uso de sistemas de contabilidad entre Mexicana y el MRO, pues la última no tiene personal en las áreas de finanzas, contabilidad y

tesorería, por lo que se deriva la citada relación de codependencia entre dichas morales.

- Jurídico. La asesoría legal y jurídica para la elaboración de contratos de mantenimiento, trámites con autoridades aeronáuticas, así como diversos temas legales es proporcionada por el área jurídica-corporativa de Mexicana.
- Tecnología de Información. Uso de sistemas (HP), redes de comunicación (Telmex) y equipo de cómputo bajo contratos corporativos. El MRO no tiene personal para dar mantenimiento y soporte a los diversos sistemas y equipos necesarios para la operación, por lo que el suministro de sus servicios está íntimamente ligado a la existencia de Mexicana.
- Seguros. Pólizas de cobertura para hangar bajo contratación corporativa. Las negociaciones de las pólizas se hacen de manera corporativa y al desligar al MRO de Mexicana se incrementaría el costo de las mismas.

En suma, de llevarse a cabo la separación total de las actividades entre Mexicana y el MRO, se corren los siguientes riesgos:

- La suspensión inmediata de las actividades, al no haber personal técnico ni administrativo contratado por el MRO.
- Afectaciones a clientes tales como Grupo LAN y arrendadoras de aviones como ILFC, Jetran y MassJet que tienen aviones en diversos trabajos de mantenimiento, así como a la propia Mexicana que tiene los nueve aviones A320 de NAFIN en preservación. El impacto negativo ante estos clientes sería irreversible, poniendo en grave riesgo, el prestigio y por ende, la viabilidad del MRO.



- La operación del MRO como un taller independiente a la aerolínea Mexicana implicaría un pago por contraprestación al AICM, cuyo monto pudiera ser equivalente al 15% de la facturación del MRO. Esto pudiera representar una merma importante en la viabilidad de la operación.

Véase ANEXO 32.

Con la finalidad de acreditar que Mexicana proporciona el personal técnico y administrativo necesario para la operación del MRO, existiendo una relación de reciprocidad al grado tal de que se puede hablar de una codependencia existente entre todas las empresas del grupo, y asimismo demostrar que la empresa MRO (de la cual el suscrito es conciliador) continua operando, así como que Mexicana mantiene la posesión ejerciendo un poder de hecho sobre las aeronaves descritas en el apartado IV, del capítulo 3.1., sección tercera del presente informe, solicito a su Señoría señale fecha y hora para efecto de que personal de este H. Juzgado se constituya en las instalaciones de la concursada MEXICANA MRO, S.A. de C.V. ubicadas en Avenida 602 Número 161-A Colonia San Juan de Aragón, delegación Gustavo A. Madero C.P. 07920, en esta Ciudad de México, Distrito Federal, a fin de realizar la correspondiente inspección ocular, haciendo constar las circunstancias siguientes:

- i) Que Mexicana MRO S.A. de C.V. se encuentra en operación.
- ii) Que el personal seleccionado al azar en momento de la inspección por el personal de éste H. Juzgado, son empleados de Mexicana los cuales prestan sus servicios en el MRO.
- iii) Que en las instalaciones del MRO se encuentran las aeronaves identificadas con las matrículas y números de serie siguientes:

1. XA MXT SERIE 260
2. XA MXU SERIE 275

3. XA MXV SERIE 276
4. XA MXW SERIE 296
5. XA MXX SERIE 320
6. XA MXY SERIE 321
7. XA MXZ SERIE 353
8. XA MXR SERIE 252
9. XA MXS SERIE 259

- iv) Que el personal que ahí labora proporciona el servicio de preservación a las aeronaves antes enlistadas.
- v) Que el personal que ahí labora realiza operaciones de maniobra en dichas aeronaves.
- vi) Que se cuestione al director de ingeniería en mantenimiento del MRO sobre el estado físico y funcionamiento de las aeronaves arriba citadas.

#### 4.3.2. Relaciones Laborales. (Ver ANEXO 33)

Una de las prioridades necesarias de atender y resolver de inmediato, para darle a la concursada viabilidad financiera, operativa, mayor rentabilidad y productividad, fue la de modificar los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT), por lo que con el compromiso y responsabilidad de los tres Sindicatos Titulares de los Contratos Colectivos: La Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (ASPA), la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México (ASSA) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTASS), se logró modificarlos sustancialmente y el resultado quedó contenido en tres nuevos Contratos Colectivos, los que fueron rubricados por los Secretarios Generales de los Sindicatos, el entonces Administrador de la Empresa y el Secretario de Trabajo y Previsión Social, el 08

de Diciembre de 2010, los cuales quedaron en resguardo del propio titular de esa Secretaria. **(Anexo 1)**

Entre otros, los cambios consideran una vigencia de cada contrato de 6 años a partir de su firma y depósito ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje; los primeros 2 años sin incremento a los salarios y a partir del tercero; incrementos de acuerdo a la inflación.

Por otra parte, las modificaciones convenidas representan un incremento en la productividad de entre el 40 y el 60% y una reducción en el costo laboral de la siguiente forma: Pilotos 64%; Sobrecargo 44% y personal de tierra 10%.

La delicada situación de Mexicana y habiendo suspendido sus operaciones de vuelo desde el 28 de agosto de 2010, hacía necesario tomar medidas que permitieran detener el incremento del pasivo laboral, por lo que el 14 de octubre de 2010 y fundados en lo que la Ley Federal del Trabajo dispone para estos casos, dio aviso a la JFCA de la suspensión de 6,428 trabajadores sindicalizados y de confianza, permaneciendo sólo aquellos necesarios para su conservación y mantenimiento. **(Anexo 2)**

Con el mismo objetivo anterior y una vez presentado el aviso de la suspensión y conforme se disminuyen las necesidades de los servicios que aún viene atendiendo la Compañía y por otra parte, reducir el costo de la nómina, se estableció un mecanismo de permisos sin sueldo y con la comprensión y entendimiento de los trabajadores sindicalizados y de confianza, a la fecha 1,293 están en estas condiciones de permiso, los cuales vienen renovando a su vencimiento. **(Anexo 3)**

En los términos de los Contratos Colectivos de Trabajo (en adelante CCT) y como sucedía cada año, durante 2010 los tres sindicatos presentaron ante la JFCA sus emplazamientos a huelga por la revisión integral y/o salarial que les correspondía en ese año y ante la imposibilidad financiera de Mexicana de atender sus peticiones y ya estando en Concurso Mercantil, posteriormente presentaron demandas por violaciones a sus CCT. **(Anexo 4)**

Dentro del proceso de negociación con los sindicatos para finiquitar todas las controversias legales derivadas de la contratación colectiva, que permitan a Mexicana iniciar operaciones sin juicios en trámite, **se estableció el compromiso con los tres sindicatos, de desistirse de todos estos juicios**, los cuales desde su inicio y con el apoyo de las autoridades laborales y el consentimiento de los sindicatos, las audiencias se han venido difiriendo hasta la fecha.

Por otra parte y con la finalidad de dar certidumbre al reinicio de operaciones, se tiene establecido con los tres sindicatos el compromiso de dar por terminada por mutuo consentimiento la relación colectiva de trabajo y consecuentemente cada uno de los Contratos Colectivos. **(Anexo 5)**; así como la terminación voluntaria y por mutuo consentimiento de la relación de trabajo con cada trabajador en los términos del Art. 53 frac. I de la Ley Federal del Trabajo (LFT) **(Anexo 6)**, entrando en vigencia los CCT mencionados al inicio del presente apartado.

De especial mención y relevancia es el hecho de que para finiquitar el pasivo laboral de 4,700 millones de pesos, se pactó con los sindicatos dar por terminada en forma voluntaria y por mutuo consentimiento la relación de trabajo con cada trabajador, mediante el pago de una compensación en los siguientes términos y condiciones:

- ASPA-ASSA: 3 meses de salario ordinario, más prima de antigüedad de 12 días por año al doble del Salario Mínimo (SM) por cada año de servicios.
- SNTTASS: 20% de la indemnización de 4 meses de salario ordinario, más prima de antigüedad de 12 días por año, al doble del SM por cada año de servicios.
- CONFIANZA: 20% de la indemnización de 3 meses, más la prima de antigüedad de 12 días por año al doble del SM por cada año de servicios.

- **EXTRANJERO:** Al 100%, de acuerdo a la Legislación de cada País:
  - *Un primer pago* en una sola exhibición a la firma del convenio individual, equivalente a 3 meses de salario ordinario del trabajador, más prima de antigüedad de 12 días por año al doble del SM por cada año de servicios.
  - *Un segundo pago* por la misma cantidad que el primero a un plazo de 7 años, a través del siguiente criterio: intereses del 7% anual pagadero en enero de cada año.

A partir de 2012 y en 2018 (si fuera el caso), el último pago de intereses incluirá el mismo importe que el primer pago.

La asignación del 5% del total de las acciones en proporción a la liquidación individual de cada trabajador (**Anexo 6**).

Para el inicio de operaciones, se elaboraron nuevos contratos individuales de trabajo para los cuatro grupos de trabajadores que serán recontratados, una vez den por terminada la relación individual de trabajo (pilotos, sobrecargos, personal de tierra y confianza) (**Anexo 7**).

Respecto a los sobrecargos que actualmente están jubilados en los términos previstos en su Contrato Colectivo y una vez formalizada con el sindicato la terminación del contrato colectivo de trabajo y firmado el convenio individual con cada uno de estos sobrecargos, se convino que continuaran recibiendo el pago mensual de su jubilación, con un incremento anual de INPC (**Anexo 8**).

Ver detalle en el cuadro comparativo de "Medidas adoptadas para mantener en condiciones y optimizar el valor de la compañía" que se adjunta al presente como **ANEXO 33**.

#### **4.3.3. Edificio (Oficinas Administrativas-Sede principal de la comerciante).**

Con fecha 8 de febrero de 2006, Mexicana celebró con la empresa Fibra Mexicana de Inmuebles S.A. de C.V. un contrato de arrendamiento respecto del inmueble ubicado en Avenida Xola número 535 de la colonia Del Valle, en la delegación Benito Juárez de la Ciudad de México, conocido como "Conjunto Torre Mexicana".

Dicho contrato de arrendamiento era forzoso a un plazo de 10 años, con una vigencia que corría de Febrero de 2006 a 2018.

Dada la situación de concurso de Mexicana, con el objetivo de reducir el costo que generaba el arrendamiento del inmueble, en febrero de 2011, se acuerda con el director general y apoderado legal de la empresa arrendadora, la entrega de 9 pisos en los que Mexicana llevaba a cabo su actividad, ahorrándole a Mexicana hasta \$200,000.00 dólares mensuales por el arrendamiento. Se adjunta al presente el acuerdo referente al contrato de arrendamiento, por medio del cual el arrendador recibe la posesión física y jurídica de los pisos del inmueble anteriormente ocupados por la concursada. **ANEXO 34.**

En la actualidad, Mexicana labora únicamente en 4 pisos de aquel inmueble, siendo éstos más económicos en comparación al monto de la renta generada por los ocupados anteriormente, haciendo una administración más ágil y económica en beneficio de la concursada y de los acreedores reconocidos.

#### **4.3.4. Reducción de gastos y recuperación de cartera.**

Ante la difícil situación por la que atraviesa Mexicana, evidentemente fue necesario reducir los gastos de operación, y se emplearon algunas de las siguientes medidas para lograrlo:

- Se han cerrado oficinas de venta desde 2010. Se anexa la Relación de las oficinas de ventas cerradas desde 2010 y operando a la fecha, así como los convenios modificatorios de arrendamiento de los locales arrendados en Balderas, Santa Fe, Parque Delta y Cancún, que debido a la relevancia que implican, se califican con el carácter confidencial por lo cual solicito se guarde en el seguro del juzgado, así mismo solicito la devolución del mismo, previo cotejo y compulsación del mismo con la copia simple que para tal efecto adjunto al presente ANEXO 35 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).
- Se efectuaron los cobros de adeudos pendientes por concepto de boletos volados pendientes de pago. Se incluye el Resumen de acciones efectuadas para el cobro de adeudos pendientes por concepto de boletos volados y no pagados, vendidos por la dirección de pequeñas y medianas empresas, cuentas corporativas y gobierno; incluye los acuerdos de terminación y pago celebrados entre la concursada y la Comisión Nacional Forestal, el Consejo de la Judicatura Federal, el Instituto de Investigaciones Eléctricas, el Instituto Mexicano del Petróleo, Pemex Gas y Petroquímica Básica, Pemex Refinación, Pemex Petroquímica, Pemex Exploración y Producción, Procuraduría General de la República, P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., Protección Federal, Prevención y Readaptación Social, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Seguridad Pública y Secretaría de Comunicaciones y Transportes. **ANEXO 36.**
- Se llevaron a cabo las negociaciones correspondientes para conservar la alianza comercial con Oneworld. La descripción de dicha negociación se muestra en el Resumen de las negociaciones para conservar la alianza.

comercial con Oneworld, incluye comunicaciones en inglés y su respectiva traducción **ANEXO 37**.

Se han pagado 22 dominios de Internet a fin de estar preparados para el inicio de operaciones. Por otro lado, por no considerarse conveniente en este momento se omitió el pago de algunos dominios. Para ambos casos se adjunta al presente la "Relación del pago de los dominios de Internet para el reinicio de operaciones", acompañado de facturas electrónicas que respaldan el pago **ANEXO 38**.

#### **4.3.5. Tecnología de la Información**

Desde la suspensión de Operaciones de Mexicana, el 28 de agosto del 2010, en Tecnología de la información se ha trabajado en diversas iniciativas para el adelgazamiento de la tecnología, manteniendo la misma plataforma ya que las premisas del plan de negocio siempre ha tenido como premisa un periodo de arranque de operaciones, después de la capitalización como máximo 6 semanas.

En el documento adjunto al presente se muestra una gráfica con la propuesta que se mantuvo hasta Febrero del 2012. Ver **ANEXO 39**.

Ante esta situación, y tomando en consideración la falta de recursos financieros se decidió adquirir soluciones alternativas en el mercado sencillas y fáciles de implementar, así como buscar el apoyo con nuestros socios tecnológicos con otras herramientas, efectivas a un menor costo.

Ver el detalle de las acciones implementadas por Mexicana para la minimización de los gastos y optimación de los recursos en cuanto a tecnología de la información se refiere. **ANEXO 39**.



#### 4.3.6. Proceso de certificación efectuado para la obtención del AOC.

La documentación adjunta contiene la evidencia documental de los 3 grandes procesos que Mexicana ha presentado ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) para la obtención del AOC. **ANEXO 11.**

##### - Primer proceso

Este proceso tuvo lugar de octubre de 2010 a febrero de 2011, período durante el cual se cumplieron satisfactoriamente todos los requisitos técnicos-operacionales contenidos en la "*Lista de verificación para la certificación de un concesionario o permisionario y programación de eventos*" (PISA).

Por ejemplo, como se mencionó en la sección tercera<sup>10</sup>, se llevó a cabo la gestión necesaria en cada uno de los aeropuertos o estaciones correspondientes, hacer una actualización de Información que abarcó Manuales, Personal Técnico, Capacitación, Información Técnica de los aviones, entre lo más relevante; así como realizar la inspección de estaciones como: MEX (Ciudad de México), CUN (Cancún), GDL (Guadalajara), ORD (Chicago), LAX (Los Ángeles, California), SAT (San Antonio Texas), GUA (Guatemala) y SJO (Costa Rica), obteniendo dos certificaciones.

Para su mejor comprensión se divide en tres etapas del proceso, los cuales corresponden a las dos Certificaciones efectuadas, la primera de Enero-febrero 2011 y la segunda de Julio 2011.

Se exhibe en el presente informe una carpeta que incluye la relación de documentos que presentó la Dirección de Aeropuertos de Mexicana, ya sea

<sup>10</sup> 3.2. MODELO DE OPERACIONES Y OFERTA DE VALOR AL PASAJERO TOTALMENTE REDISEÑADO.- Gestión e Ingeniería.- Procesos de Certificación.

localmente en cada aeropuerto o de manera corporativa, a la DGAC, con el fin de aprobar la certificación necesaria para la obtención del AOC.

Los documentos que se adjuntan como "**Relación de documentos de Aeropuertos para la obtención del AOC**" son copia fiel de los originales, en virtud de que éstos últimos se mantienen en las áreas o aeropuertos respectivos por ser ellos los responsables y custodios de los mismos. **ANEXO 9.**

La información presentada aquí puede ser cotejada con los originales, así como ser ampliada con mayor detalle de así requerirlo su Señoría.

En materia de Seguridad Aérea, durante el período comprendido del 08 de diciembre de 2010 al 24 de febrero de 2011 se llevó a cabo el primer proceso de certificación de la DGAC a Mexicana, ya estando en concurso mercantil, una vez satisfechos los requisitos técnicos y legales, la DGAC efectuó una auditoría a la Dirección de Seguridad Aérea en cada uno de sus departamentos, Seguridad Operacional (Safety), Seguridad de la Aviación Civil (Security), Calidad Operacional (Quality Assurance) y Respuesta en Emergencia (ERP).

También fueron revisados y aprobados satisfactoriamente los documentos, manuales y herramientas del Programa de Seguridad Integral de Mexicana. Se efectuaron verificaciones de seguridad en los vuelos de demostración, de los procesos de tierra en Safety y Security.

Las cuatro fases requeridas en el Documento PISA, fueron completadas y el proyecto final del Certificado AOC quedó elaborado, quedando pendiente la capitalización de la Empresa, lo cual no ocurrió.

- **Segundo proceso**

Ante la posibilidad de nuevos grupos de inversionistas interesados en Mexicana, se retomó el proceso de Certificación con la DGAC de mayo a junio de

2011. Considerando que la mayoría de la información continuaba técnicamente vigente, se efectuaron actualizaciones a documentos, procesos y facilidades necesarios para la ratificación técnica-operativa. Se actualizaron las tres fases del documento PISA y no se consideró necesario volver a efectuar la fase IV de demostración e inspección. El proyecto del Certificado AOC quedó concluido pendiente nuevamente de la capitalización de la Empresa.

Igualmente en lo que toca al rubro de seguridad aérea, se llevó a cabo un segundo período de re-certificación del mes de Mayo al mes de Julio de 2011, constatando la actualización de documentos y manuales de acuerdo a la nueva circunstancia que la Empresa. Se obtuvo la aprobación de la DGAC.

#### **Proceso actual.**

El proceso actual inició en enero de 2012 y a la fecha fue desechado. Durante este proceso la DGAC tomó la decisión de iniciar nuevamente con las cuatro fases del Documento PISA y se han completado satisfactoriamente las tres primeras fases de presentación de documentación y evaluación de los mismos. Se actualizó toda la información técnica-operacional requerida, como en los procesos anteriores

Una vez más en el tema de seguridad aérea, el proceso actual de certificación dio inicio en enero de 2012 a la fecha, cumpliendo ya con las tres fases iniciales, habiéndose ratificado por la DGAC la actualización y el cumplimiento normativo, documental.

En este periodo se obtuvo la autorización de la DGAC del Manual de Gestión de Seguridad Operacional (SMS), el cual sustituyó el Manual de Seguridad Aérea.

El Programa de Seguridad de Mexicana, quedó establecido en base este nuevo concepto SMS desarrollado por la OACI de obligatoriedad para los estados contratantes.

**Mexicana es la primera línea aérea comercial en obtener dicha acreditación en México.**

El plan de implementación se encuentra pre-aprobado esperando el inicio de operaciones.

Véase la relación de documentos y los documentos en sí con acuse original entregados a aseguramiento de calidad proceso de emisión de AOC con DGAC ANEXO 11.

Es por todo lo anterior que el suscrito en mi calidad de Conciliador y Administrador considero que existen razones suficientes por las cuales Mexicana se encuentra técnicamente lista para el otorgamiento del Certificado del Explotador de Servicios Aéreos (AOC) (ANEXO 9).

**4.3.7. Rendición de cuentas a la DGAC.**

Durante mi gestión he sido supervisado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en las actividades que un servidor realiza como Conciliador y Administrador de la concursada, lo anterior en términos de los artículos 240 y 241 de la Ley de Concursos Mercantiles. De igual manera, sin que medie requerimiento alguno, el suscrito ha presentado diversos escritos ante la SCT, a través de su dependencia, la DGAC con la finalidad de mantenerla informada, la constancia de dichas comunicaciones se encuentran contenidas dentro del ANEXO 40.

En dicho ANEXO se encontrará documentación que refiere a la relación y los tramites efectuados para el aseguramiento de diversas aeronaves, relativas a la póliza de seguro 70769070 expedida a favor de la concursada por Grupo Nacional Provincial, S.A.B.; copia simple de oficios dirigidos a la Dirección General de Aeronáutica Civil, haciendo de su conocimiento los estados financieros de la concursada por medio electrónico, de manera trimestral; un Informe

pormenorizado de las gestiones efectuadas para la obtención del AOC, así como copias simples de algunas de las actuaciones realizadas ante la Dirección General de Aeronáutica Civil para su obtención; copia simple de las actuaciones relativas a los procedimientos sancionadores de carácter administrativo, iniciados por la Dirección General de Aeronáutica Civil contra la concursada; copia simple de las contestaciones que se dieron a diversos oficios de la Dirección General de Aeronáutica Civil, por medio de los cuales requería a un servidor información relativa al procedimiento concursal y la reestructura de Mexicana, Click y Link; así como la copia simple del acta de verificación Técnico Administrativa Ordinaria, practicada a Mexicana, por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

### **SECCIÓN QUINTA. ¿QUÉ FALTA?**

- Capitalización.
- Firmar los acuerdos con Banorte y Bancomext.
- Obtención del AOC.
- Convenio Concursal (Aprobación).

#### **5.1. Capitalización.**

##### **5.1.1 ESTRATEGIA DE ARRANQUE.**

- **Grupos de Inversionistas.**
- Los trabajos con los ejecutivos de Mexicana para la elaboración del Plan de Negocio desde el IXE: Grupo encabezado por Carlos Castillo y por Carlos Ruíz Sacristán. Se iniciaron en el mes de Agosto 2010. Su Plan de Negocio contemplaba una liquidación del personal en los términos de la Ley Federal

del Trabajo en una empresa en quiebra (3 + 12), razón por la cual no recibió el apoyo entusiasta de la Secretaría del Trabajo ni de los Sindicatos de Pilotos, Sobrecargos y Tierra. Igualmente mencionaron que la exposición en prensa los afectaba por lo que también fue otro de los factores que los orilló a salir del proceso.

- Dentro del periodo Septiembre-Octubre de 2010, se atendieron las solicitudes de cinco grupos: **PC Capital**, **TG Group**, **BMC Financial**, **Rokasso**, **International**, a quienes se les asignaron grupos específicos para atender sus requerimientos de información y corridas de sus propuestas de plan de negocio.
- Paralelamente, se iniciaron los trabajos para llevar a cabo una capitalización del pasivo laboral y el Plan de Negocio encabezado por los propios trabajadores de la empresa, situación que recibió en principio, la simpatía de los trabajadores, sin embargo los trabajos se suspendieron ya que se llevó a cabo la selección del Grupo ganador en el proceso de capitalización (PC Capital).
- **PC Capital**: una vez llevada a cabo la selección de PC Capital, se continuaron con los trabajos del Plan de Negocio incluyendo un proceso de "due diligence" y diversas negociaciones con acreedores.
- Durante este periodo se terminó la negociación con arrendadores de aviones, se precisaron los términos de las negociaciones con Banorte y Bancomext, con ASA, Grupos Aeroportuarios y de manera simultánea se preparó a la empresa para su inminente inicio de operaciones estimado para Marzo de 2011, lo que incluyeron verificaciones de estaciones, certificaciones de aeronaves (incluyendo vuelos de prueba) certificaciones de personal técnico-aeronáutico, revisión y aprobación de diversos manuales (operaciones, aeropuertos, seguridad aérea, interferencia ilícita,

así como regularización con proveedores vitales para la operación, como son todos los relacionados con Tecnología de la Información (HP, Oracle, Amadeus, etc.)

- De igual manera, en conjunto con los abogados asignados por PC Capital (Despacho Sánchez y García) se tuvieron exhaustivas reuniones con los tres sindicatos encaminadas a la negociación de los tres contratos colectivos y del esquema de liquidación que se propuso en el Plan de Negocio. Finalmente se rubricaron los tres textos de los nuevos contratos colectivos de trabajo con cada uno de los sindicatos y la Empresa, cuyos ejemplares quedaron depositados con el propio Secretario del Trabajo y Previsión Social. Estos contratos implican, por una parte, reducción en el costo directo laboral, así como importantes incrementos en la productividad y eficiencia.

Para finales de Febrero 2011, se tenía lista a la empresa para el inicio de operaciones, una vez que se cerrara el tema relacionado con la inversión. Se comentó que el contrato de compra-venta de acciones con el propietario de las acciones de NGA, había quedado aprobado y rubricado, listo para su firma.

A partir de Marzo de 2011, se abrió nuevamente el proceso de búsqueda de inversionistas.

De 2010 al mes de agosto de 2012, se han presentado más de 30 empresas o personas físicas interesadas en participar en el proceso de compra-venta de acciones de NGA y subsidiarias, así como su capitalización.

Con el objeto de formalizar el proceso de participación de interesados en la compra de NGA y subsidiarias, se establecieron ciertos criterios y requerimientos a cumplir por cada uno de los participantes a efecto de garantizar la seriedad en dicho proceso y estar en posibilidad de acreditar la capacidad técnica, financiera, jurídica y administrativa para obtener el certificado de operador aéreo y cumplir:

con las obligaciones del concesionario, para prestar el servicio en condiciones de calidad, seguridad, oportunidad, permanencia y precio que señala la Ley de Aviación Civil.

Después del 03 de marzo de 2011 a la fecha, bajo la administración actual del suscrito, José Gerardo Badín Cherit se presentaron otros Grupos que se enlistan en cuadro anexo al presente documento **ANEXO 41**.

#### **Requerimientos a participantes a partir de Marzo 2011,**

Se elaboró el documento denominado: "INSTRUCCIONES PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE INTERÉS DENTRO DEL PROCESO DE COMPRAVENTA DE LAS ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL DE NUEVO GRUPO AERONÁUTICO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS Y CAPITALIZACIÓN DE LAS MISMAS."

El formulario precisa las instrucciones e información requerida para la elaboración y presentación de propuestas por parte de los interesados en la compra del 95% de las acciones representativas del capital social de Nuevo Grupo Aeronáutico, S.A. de C.V. y subsidiarias (Nuevo Grupo) y capitalización de las mismas.

Para participar en este proceso, los interesados deberán presentar, en tiempo y forma, la siguiente documentación:

- La carta de expresión de interés en la cual el interesado o Grupo de Interesados manifiesta su voluntad de participar en el Proceso de Compraventa en los términos del formato (**Anexo 1**), la cual debe ser completada, rubricada y firmada por el Interesado persona física o el Representante legal del Grupo de Interesados.



- Convenio de confidencialidad, el cual deberá ser completado, rubricado y firmado en tres (3) tantos originales por el interesado persona física o el Representante legal que corresponda y con el visto bueno del Conciliador (Anexo 2).
- Carta de Crédito stand-by irrevocable constituida por el Interesado o conjuntamente por el Grupo de interesados por la cantidad de EUA \$1,000,000.00 (un millón de dólares 00/100) o garantía similar como pagarés, fianza por su equivalente en moneda nacional, para garantizar su seriedad con respecto al Proceso de Compraventa, emitida por una institución de crédito mexicana o extranjera autorizada para operar en México, la cual deberá presentarse junto con la carta de expresión de interés antes referida. La Carta de Crédito será devuelta en caso de que el Interesado o el Grupo de Interesados no resulte seleccionado. En caso de ser seleccionado, dicha Carta de Crédito formará parte del pago total de compra; sin embargo, si habiendo sido seleccionado como ganador de la Propuesta, se desiste de seguir participando o incumple en concretar la operación de compraventa de acciones de Nuevo Grupo Aeronáutico, S.A. de C.V., y capitalización, dicha cantidad será cobrada para cubrir los posibles daños y perjuicios derivado del incumplimiento del Interesado o Grupo de interesados. (Anexo 3)
- Una vez seleccionada su Propuesta como ganador, recibirá Carta emitida por el Conciliador y por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con su visto bueno para la compra de acciones y capitalización de las mismas.
- La documentación antes referida deberá entregarse a la atención del Lic. José Gerardo Badin Cherit, en el domicilio ubicado en Xola 535, Piso 4, Colonia del Valle, México D.F. 03100. Así mismo, se podrán requerir aclaraciones, documentación o información adicional y sostener entrevistas con cualquier interesado o Grupo de interesados, con respecto a la información proporcionada.

- Esta información fue comentada en su momento con personal de la SCT, a lo que estuvieron de acuerdo agregando requerimientos para inversionistas de acuerdo al (Anexo 4).

Los Interesados y los Grupos de interesados deberán acreditar sus facultades para todo lo relativo a la documentación que conforma la Propuesta. Los Interesados personas físicas deberán acreditar su capacidad y personalidad con copia certificada de su acta de nacimiento, en su caso, copia certificada de su acta de matrimonio y copia certificada de una identificación oficial y en caso de ser residente de México para efectos fiscales, su número de Registro Federal de Contribuyentes.

- Los interesados personas morales deberán acreditar sus facultades con testimonio o copia certificada del poder otorgado a favor de su representante y copia certificada de la identificación oficial de dicho representante. Los Grupos de interesados deberán acreditar sus facultades con testimonio o copia certificada del poder otorgado por cada uno de los Interesados integrantes de dicho Grupo.

**Formatos:**

**ANEXO 1.- INFORMACION CORPORATIVA: FORMATO SCT.**

**ANEXO 2.- CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD.**

**ANEXO 3.- CARTA DE CRÉDITO STAND-BY / o PAGARÉ o garantía similar.**

**ANEXO 4.- REQUERIMIENTOS DE SCT SOBRE EL MODELO FINANCIERO.**

**Lista de interesados en participar y Due Diligence.**

Ver **Cuadro de Participantes (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)** reflejando el avance de cada uno de los grupos, lo conceptos para determinarlo son los siguientes:

- i. Firma de convenio de confidencialidad
- ii. Entrega y recepción de información
- iii. Entrega y recepción de Instrucciones
- iv. Garantía de Seriedad
- v. Formato SCT
- vi. Due Diligence<sup>11</sup>
- vii. Evidencia de recursos
- viii. Disponibilidad de recursos

En el presente se incluye el Cuadro de Evaluación a Inversionistas interesados en la capitalización de la concursada, incluido en el **ANEXO 41**.

#### **Situación al 15 de Agosto de 2012**

Durante los meses de marzo de 2011 a agosto de 2012 se han realizado numerosas reuniones y conferencias con cada uno de los grupos interesados en participar a fin de concluir su "Due diligence" y permitir que analicen su riesgo y tomen una decisión al respecto.

Reuniones con el C. Juez Décimo Primero en materia civil del Distrito Federal.

<sup>11</sup> El proceso conocido como "due diligence" o diligencia debida traducido al español, es un procedimiento por el cual se valúan los activos y pasivos a sus valores razonables con el objeto de establecer un valor de referencia, a una fecha dada, que sirva de base para una negociación.

Los sindicatos de pilotos y tierra también manifestaron públicamente la posibilidad de un Plan B que comprende la intención de capitalizar el 100% del pasivo laboral, sin embargo no se conoce detalle de su propuesta.

Durante 2011 y 2012, diversas reuniones fueron realizadas en las instalaciones de la SCT y de la STPS junto con los diversos grupos interesados, sindicatos, Juez del concurso y Conciliador.

Durante 2011 y 2012 diversos accionistas también promovieron diversas solicitudes y el C. Juez del concurso mercantil emitió los acuerdos correspondientes relacionados con las peticiones formuladas, entre ellas, Union Swiss, FIDES, Iván Barona y Med Atlántica.

Ejemplo del trabajo realizado con los distintos grupos de inversionistas destaca la labor llevada a cabo por la participación del C. Iván Alex de Jesús Barona Ramírez, quien llegó al grado de comparecer ante el titular de asuntos jurídicos de la SCT, el licenciado Gerardo Sánchez Henkel, a efecto de acreditar fehacientemente que se cuenta con la suma de cuatrocientos millones de dólares para capitalizar la empresa. Para lo cual el licenciado Sánchez Henkel se comprometió a nombre de la SCT a dar todas las facilidades y realizar los trámites necesarios de su competencia, a fin de lograr que a la brevedad se pueda suscribir el convenio concursal y entregar el certificado de aeronavegabilidad, así como que el señor Iván Barona y Michael Chamas (su fondeador) fueran recibidos por el señor Secretario Dionisio Pérez Jácome.

Cabe mencionar que en la reunión a la que se hace referencia, estuvieron presentes: el licenciado Gerardo Sánchez Henkel Gómez Tagle, en su carácter de Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y en representación personal del Secretario del Ramo, el Doctor Álvaro Castro Estrada, en su carácter de Coordinador de Asesores del Secretario del Trabajo y Previsión Social y en representación personal del Secretario del

Ramo, el licenciado Juan Sadúrni Gil, en su carácter de Coordinador de Asesores del Secretario de Comunicaciones y Transportes, el Diputado Federal Mario Di Costanzo como testigo de honor, el licenciado Felipe V Consuelo Soto, Juez Décimo Primero de Distrito en Materia Civil del Civil del Primer Circuito, Miguel Ángel Yúdico Colín, en su carácter de Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS), Fernando Perfecto Cruz, en su carácter de Secretario General de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), Ricardo del Valle Solares, en su carácter de Secretario General de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), el Licenciado Federico Valenzuela Peña, representante del señor Michael Chamas, y el Licenciado Iván de Jesús Alex Barona Ramírez, en su carácter de inversionista interesado en la adquisición de Mexicana; y el que suscribe mi carácter de Administrador y Conciliador de la concursada, ante la presencia del licenciado Agustín Gutiérrez Katze, Notario Público número doscientos ocho del Distrito Federal, llegando esencialmente a los acuerdos siguientes:

1. Que la comprobación de fondos para la reestructura de Mexicana ha avanzado y únicamente falta la confirmación mediante el sistema SWIFT o cualquier otra forma de comprobación formal y fehaciente.
2. Que una vez confirmada la existencia indubitable de los fondos necesarios para la reestructuración de Mexicana, la autoridad concedente (la SCT) giraría instrucciones a sus dependencias a efecto de facilitar toda la tramitación y gestión de los requisitos de ley para que Mexicana pueda reanudar operaciones de manera normal y en plena vigencia de todos los derechos amparados por la concesión otorgada para el Servicio Público de Transporte Aéreo de Pasajeros y en consecuencia se inicie el proceso para que se vayan restituyendo los slots, rutas, posiciones en aeropuertos, así como todas y cada una de las prerrogativas amparadas por las medidas cautelares decretadas en el procedimiento de concurso mercantil.

3. La SCT una vez que el dinero para la reestructura de la empresa esté disponible, brindará dentro de su ámbito de competencia todas las facilidades para que el inversionista pueda acreditar los requisitos que sean necesarios para la obtención del Certificado de Operador Aéreo (AOC) y para el pleno goce de la concesión, lo cual no será motivo para invalidar, objetar o limitar en ningún sentido la compra de los activos, nombres comerciales, marcas, rutas, posiciones en aeropuertos y demás activos y derechos con que contaba al momento de entrar en concurso mercantil y que sean necesarios para la adecuada operación prevista toda vez que existe toda la voluntad política el apoyo de dicha dependencia para lograr ese objetivo.
4. Y que todas las partes trabajarían en la elaboración de los documentos necesarios que les correspondan para la celebración de los convenios o contratos que se requieran, ante el Juez Décimo Primero de Distrito en Materia Civil del Civil del Primer Circuito a efecto de que los acuerdos tomados en la presente reunión surtan plenos efectos.

Lo anterior se sustenta con el acuerdo de fecha 9 de noviembre de 2011, en el cual el juez del concurso mercantil hace de conocimiento el contenido de la reunión llevada a cabo en la sala de usos múltiples de la SCT, con la comparecencia del C. Iván Alex de Jesús Barona Ramírez ante el funcionario público representante de la SCT (**constancia que obra en autos del presente expediente**) y con la minuta de la reunión (**ANEXO 46**)

**Sobre Med Atlántica destaca el hecho de que con fecha 21 de junio de 2012, el propio Juez publicó acuerdos de confirmación de existencia y disponibilidad de fondos, señalando que MED ATLÁNTICA pasó a ser Fideicomisario Adherente del Fideicomiso CB/212 de CI BANCO, con lo que la fiduciaria se convirtió en el titular del cien por ciento de las acciones de Nuevo Grupo Aeronáutico, S.A. de C.V., así mismo que la promotora (MED**

ATLANTICA) comunicaba que ya tenía disponibles los recursos para la reestructuración de Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V., lo que acreditaba con documentos en sobre cerrado y se ordenaba guardar en el seguro del juzgado de forma confidencial.

Para efecto, de ofrecer una visión más amplia y clara de la administración y conciliación de Mexicana dentro del concurso mercantil, en lo que refiriere única y exclusivamente al tema de los grupos de inversionistas interesados en capitalización de la empresa, se exhiben 18 carpetas que contienen información y documentos de los mismos grupos de inversionistas en lo que toca a su participación en el presente procedimiento. **ANEXO 42.**

Por lo cual, todo su contenido deberá ser tratado como "CONFIDENCIAL", ya que incluye información sensible y que ha sido proporcionada a Mexicana con este mismo carácter. En ese sentido por ese carácter único y confidencial solicito a Usía, que sus apreciables instrucciones a efecto de que previo cotejo y compulsas con la copia de tales documentos que igualmente anexo me sean devueltos.

#### **5.1.2. Plan de Negocios (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).**

El Plan de Negocios que se presenta como **ANEXO 43** contiene información sensible y estratégica para el arranque de Mexicana, es por eso que se considera de carácter estrictamente confidencial, por tanto, solicito atentamente a Usía sea guardados en el seguro del Juzgado.

#### **5.1.3. Modelo Financiero (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL).**

El Modelo Financiero que se presenta como **ANEXO 44** contiene información sensible y estratégica para el arranque de Mexicana, es por eso que se considera de carácter estrictamente confidencial, por tanto, solicito atentamente a Usía sea guardados en el seguro del Juzgado.

- **Proyecto de revisión de PricewaterhouseCooper, S.C. del modelo de proyecciones financieras.**

Durante mi gestión se elaboró un modelo de proyecciones financieras, el cual fue sometido a revisión por parte de la moral PricewaterhouseCooper, S.C. (PwC)<sup>12</sup>, la cual elaboró una **Carta de seguimiento a la revisión de un modelo de proyecciones financieras (Modelo) preparado por Mexicana**, de fecha 25 de noviembre de 2011 **ANEXO 45**.

Constatando que durante el mes de junio de 2011 la moral referida y Mexicana trabajaron conjuntamente en el proyecto de revisión de ciertos aspectos del Modelo (Proyecto), el cual sería utilizado como parte del proceso de reestructuración de la deuda financiera y Concurso Mercantil de Mexicana.

Como resultado del trabajo realizado en el Proyecto, PwC emitió el informe (Informe) con fecha 21 de junio de 2011.

En el Informe se incluyó la sección VI. Procedimiento y hallazgos en la cual se describieron los puntos encontrados durante la revisión los cuales fueron detallados en el **Anexo 3 Detalle de hallazgos (véase anexo 1)**.

Mexicana realizó los cambios al modelo y solicitó a PwC revisara la nueva versión modificada del Modelo (Modelo Modificado).

<sup>12</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC) es la firma de servicios profesionales más importante del mundo, por volumen de facturación (29,2 mil millones de USD en 2011). Sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual fue fundada en 1998 como fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. PwC es la firma más grande de las llamadas Big Four (Cuatro Grandes), por encima de Deloitte, Ernst & Young y KPMG. PricewaterhouseCoopers está organizada en tres grandes líneas de negocio: Auditoría y Riesgos Tecnológicos, Consultoría de Negocio y Financiera, y Asesoramiento Legal y Fiscal. Desde el punto de vista jurídico, PwC es una red de firmas independientes y de propiedad local, que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad. PricewaterhouseCoopers, que emplea a 169 000 personas en 153 países, obtuvo unos ingresos agregados en todo el mundo de 28 200 millones de dólares en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2008.

Actualmente su sede principal en España es la Torre PwC.  
<http://www.pwc.com/>  
<http://www.pwc.com/mx/es/index.jhtml>



El trabajo PwC consistió en revisar el Modelo Modificado considerando como base aquellos puntos descritos en el Anexo 3 "Detalle de hallazgos y comentarios del Informe". El Modelo Modificado fue preparado por Mexicana y es de su responsabilidad.

El resultado al que llegó PwC con su revisión al Modelo fue que Mexicana ha resuelto los aspectos importantes relativos a la construcción del Modelo que son mencionados aquel Informe, los cuales incluyen los ajustes solicitados a Mexicana en el Anexo 3 de dicho informe con base en el alcance descrito en la misma carta.

## **5.2. Obtención del AOC.**

En el capítulo anterior como una de las medidas adoptadas para mantener en condiciones y optimizar el valor de la compañía se informó que la administración de "Mexicana" buscó asegurar la preservación de capacidades en relación al Certificado del Explotador de Servicios Aéreos (AOC); que la concursada se encuentra técnicamente lista para el otorgamiento del AOC para lo cual, como ya se explicó anteriormente se llevó a cabo todo el proceso requerido en la legislación aplicable ante las autoridades competentes.

Igualmente se explicó que el proceso iniciado en enero de 2012 continúa a la fecha.

Durante este proceso la DGAC tomó la decisión de iniciar nuevamente con las cuatro fases del Documento PISA y se han completado satisfactoriamente las tres primeras fases de presentación de documentación y evaluación de los mismos. Se actualizó toda la información técnica- operacional requerida, como en los procesos anteriores

Pese a estar satisfechos los requisitos normativos, en esta ocasión la SCT informó a Mexicana a través de la DGAC que no se permitiría avanzar a la fase IV del Documento PISA, si no cumplía con requisitos del orden financiero y legales

que no habían sido vinculados al proceso de certificación para obtener el AOC. Mexicana se encuentra lista para efectuar la fase IV del Documento PISA y avanzar en la obtención del Certificado AOC, documento fundamental para que se lleve a cabo el proceso de capitalización.

### **5.3 Convenio Concursal (Aprobación).**

Adjunto al presente se acompaña el borrador del convenio concursal, en aras de acreditar a esta H. autoridad el grado de avance que el suscrito tiene a la fecha respecto del citado tema, por lo que la conclusión del mismo en su forma definitiva se presentará a la brevedad posible **ANEXO 47 (DOCUMENTACIÓN CONFIDENCIAL)**.

## **SECCIÓN SEXTA. ¿POR QUÉ MÉXICO NECESITA A MEXICANA?**

- **Por la caída del tráfico que reportan la principales grupos aeroportuarios.<sup>13</sup>**

El mercado Nacional en el primer semestre de 2012 presenta una reducción del -6.6% respecto a 2008 continuando con la tendencia a la baja, producto de la salida de Mexicana.

- **La participación de las aerolíneas nacionales en el mercado internacional se ha reducido -54 % que ha sido captado por aerolíneas Estadounidenses.**

<sup>13</sup> De acuerdo a reportes de la DGAC. Primer Semestre 2012 contra mismo periodo 2008.

### Grupos Aeroportuarios

Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) reporta una caída de -2.14% en el movimiento de pasajeros compuesta por -1.76% en el mercado Nacional y -8.9% en el mercado Internacional.

Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) reporta una caída de -2.5% en el movimiento de pasajeros compuesta por -1.5% Nacionales y -3.8% Internacionales.

Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA) reporta una caída de -3.7% en el movimiento de pasajeros compuesta por -1.4% Nacionales y -12.1% Internacionales.

Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR) reporta una caída de -1.32% en el movimiento de pasajeros compuesta por -3.35% Nacionales y -0.31% Internacionales.

### Análisis del Mercado <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Fuente DGAC SCT México.

	Semestre 2008	Semestre 2012	Diferencia
<b>Mercado Nacional</b>			
Compañías Nacionales	14,158,282	13,219,208	-6.6%
<b>Mercado Internacional</b>			
Compañías Nacionales	3,668,432	2,645,201	-27.9%
Compañías Extranjeras	10,234,930	11,177,964	9.2%
<b>Total</b>	<b>28,061,644</b>	<b>27,042,373</b>	<b>-3.6%</b>

Es claro que el mercado sigue por debajo de 2008 3.6% total pero la afectación mas grave es que las aerolíneas extranjeras estan capitalizando la salida de MX lo cual nos lleva a un problema de soberania.

#### Por la baja sustancial en la oferta de asientos

A raíz de la suspensión de operaciones de Mexicana, la baja en la oferta se aprecia al analizar las cifras publicadas por airfleets.net; donde se muestra que en julio de 2010 la aviación comercial mexicana contaba con una flota de 273 aeronaves y para marzo de 2011 con 180. Esta reducción representa el -34% de la capacidad instalada para atender la totalidad de la demanda del país.

**Evolución de la Flota en México 2008- Primer Semestre 2012 (Troncales y Regionales).<sup>15</sup>**

	2008	2009	2010	2011	2012
Mexicana	37	26	15	18	18
Vivaerobus	54	59	70	55	54
Aeromexico	15	15	22	33	33
Aeromexico connect	22	26	26	26	26
Interjet	25	26	26	26	26
Volaris	66	67	38	38	38
Aerocalifornia	22	22	22	22	22
Alma	22	22	22	22	22
Aviacsa	25	26	26	26	26
Wol	22	22	22	22	22
Mexicana	66	67	38	38	38
Cidre	22	22	22	22	22
Link	22	22	22	22	22
Trajet	22	22	22	22	22
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>316</b>	<b>257</b>	<b>236</b>	<b>223</b>

Cifras promedio en el año.

- **Por el incremento significativo en las tarifas promedio**

De acuerdo con los datos publicados por la "International Air Transport Association" (IATA), tomando las 10 rutas domésticas con mayor volumen (37% del mercado), estas muestran que los precios de boletos a los pasajeros sufrieron un incremento del +42%, tan sólo durante el 2° semestre de 2010. Esta situación ha generado una afectación directa en los usuarios ya que se restringe de manera considerable la oferta y se reducen los beneficios hacia los pasajeros.

- **Por el detrimento del servicio**

Cuando existe un desbalance entre la oferta y la demanda, surge un evidente y sensible deterioro en el servicio hacia los pasajeros<sup>16</sup>, el cual se refleja principalmente en:

- ❖ Disminución de alternativas de vuelo
- ❖ Falta de disponibilidad de asientos

<sup>16</sup> [1] De acuerdo a estudios realizados por Peter Belobaba, del Massachusetts Institute of Technology.

- ❖ Alza considerable de tarifas
- ❖ Sobreventa

- **Por la falta de crecimiento del sector aéreo**

El pasado 1° de septiembre 2011, la IATA dio a conocer que el tránsito aéreo mundial de pasajeros creció +5.9%, tomando como referencia sólo hasta el mes de julio. Este año fue liderado por América Latina con un aumento del +10.3% y e + 9.3% en Europa. Sin embargo, no se ha registrado crecimiento alguno en México.

Cifras históricas de la industria, demuestran una alta correlación entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la demanda del transporte aéreo; donde la proporción de desarrollo del transporte siempre supera al crecimiento en el PIB.

Con base en lo anterior y dado que el PIB creció +5.5%, se proyectaba un incremento entre el +5.5 y el +8%; sin embargo, se registró un crecimiento marginal de 0.3%, lo que indica la falta de capacidad y alternativas para satisfacer la demanda. Este escenario ha impuesto una restricción artificial del crecimiento del sector aeronáutico, el cual es un motor fundamental para el progreso de la economía del país.

En este sentido, el Banco de México a mediados de mayo de 2011 publicó unos reportes comparativos enero - marzo 2010 frente al mismo trimestre de 2011, que indican caídas en importantes rubros relacionados con la actividad turística nacional, como descenso de -9% en la captación de divisas y del -9.6% en el arribo de visitantes internacionales, al totalizar 19.2 millones, frente a 21.3 millones en 2010.

En este sentido, la OMT informó que las llegadas de turistas internacionales en el mundo aumentaron en promedio un +5%, contrastando con las cifras reportadas por nuestro país.

• **Por la pérdida de fuentes de empleo<sup>17</sup>**

Los elementos antes mencionados deben aunarse al tema laboral, ya que se han visto afectados más de 8,500 fuentes de empleo de manera directa y otro importante número de manera indirecta, tal es el caso de los comerciantes, taxistas, maleteros, hoteleros, restauranteros, servicios turísticos, agencias de viajes, entre otros.

La presencia de Mexicana eleva sustancialmente los estándares de calidad en el mercado, ya que disminuye la posibilidad de la existencia de un monopolio, fomentando y creando un mercado competitivo, que propicie un balance más adecuado de la oferta y la demanda, un equilibrio apropiado entre las finanzas de las aerolíneas y los beneficios para los pasajeros, reflejados principalmente en un mayor número de vuelos y opciones y por tanto precios más competitivos, aumentando con ello el nivel de los servicios que presta la industria.

Por el crecimiento en otros mercados del Caribe, Centro y Sudamérica.

República Dominicana recibió en el primer cuatrimestre del año en curso una cifra total de 1 millón 780 mil 234 visitantes por vía aérea, lo que representa un crecimiento de +5.24% con respecto a igual período de 2010 y el mejor desempeño de los últimos tres años para esa etapa, cuando la baja registrada en este segmento en México fue del -10%.

**APÉNDICE DE ANEXOS**

---

<sup>17</sup> Publicado por el Banco Mundial Mayo 2011

Se incluye como **ANEXO 47**, el "**Apéndice de Anexos**", el cual describe detalladamente el contenido de cada anexo que acompaña al presente informe, para mayor comprensión y mejor manejo del mismo.

Por lo anteriormente expuesto a Usted C. Juez,

Atentamente solicito:

**PRIMERO.-** Tenerme rindiendo el presente informe en términos del presente curso, desahogando el requerimiento hecho por su Señoría mediante auto de 15 de Agosto del año en curso.

**SEGUNDO.-** Tener por exhibidos los documentos arriba mencionados con los cuales se soporta la información rendida, solicitando de la manera más atenta a su Señoría que la documentación mencionada en el presente informe como confidencial sea guardada en el seguro de este H. Juzgado por contener información de carácter confidencial. Así mismo previo cotejo y compulsas de las mismas con las copias simples que se acompañan solicito me sean devueltas.

**TERCERO.-** Señale fecha y hora para que tanto el suscrito como personal de la concursada comparezcan ante este H. Juzgado a efecto de realizar la presentación y explicación, tanto del Plan de Negocios como del Modelo Financiero de la concursada, mencionados en los **ANEXOS 43 y 44**.

**CUARTO.-** Señale fecha y hora para efecto de que personal de este H. Juzgado se construyan en las instalaciones de la concursada MEXICANA MRO, S.A. de C.V. ubicado en Avenida 602 Número 161-A Colonia San Juan de Aragón en la delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07920 de esta Ciudad de México, Distrito Federal del cual el suscrito es conciliador, lo anterior con la finalidad de que se de fe de que la empresa continua operando, que Mexicana continua en posesión de los aviones de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito.

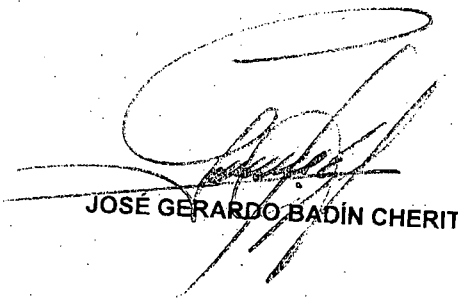


**QUINTO.-** Debido a que la información vertida en la sección tercera intitulada "Mexicana en agosto del 2012" utiliza un lenguaje técnico-aeronáutico, de así requerirlo su Usía, le solicito de la manera más atenta señale fecha y hora a efecto de que, el suscrito se constituya junto con el responsable de la misma, en este H. Juzgado a realizar la explicación pertinente.

**SEXTO.-** Expedir a mi costa copia certificada por triplicado del presente ocurso.

**PROTESTO LO NECESARIO**

México a 3 de septiembre de 2012



**JOSÉ GERARDO BADÍN CHERIT**