



Análisis de Caso

Acuerdo conjunto de cooperación entre Delta y Aeroméxico para sus vuelos entre México y Estados Unidos

Introducción

Al prevenir concentraciones entre empresas que representen riesgos para la competencia, la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE o Comisión) contribuye a que los mercados funcionen de forma eficiente, que todas las empresas cuenten con las mismas oportunidades para competir y que los consumidores tengan acceso a más opciones para elegir bienes y servicios de mayor calidad y a mejores precios.

La Ley Federal de Competencia Económica (LFCE o Ley) define como concentración a la fusión, adquisición del control o cualquier otro acto entre sociedades, asociaciones, acciones, partes sociales, fideicomisos o activos en general. Aquéllas que rebasen ciertos umbrales monetarios¹ deben ser notificadas a la Comisión para su análisis y su consecuente autorización u objeción, en los

casos en que exista probabilidad de poner en riesgo el funcionamiento eficiente del mercado.

Conforme a la Ley, el 8 de mayo de 2015 Delta Air Lines (Delta) y Aerovías de México (Aeroméxico) notificaron a la COFECE su intención de realizar una alianza a partir de un Acuerdo Conjunto de Cooperación (JCA por sus siglas en inglés), para operar de manera conjunta todos sus vuelos actuales y futuros entre México y Estados Unidos de América (EUA).

Relevancia del transporte aéreo de pasajeros entre México y Estados Unidos

El transporte de mercancías y de personas es fundamental para elevar la productividad de todos los sectores

1. El artículo 86 de la LFCE establece que las concentraciones deberán notificarse cuando: i) el monto de la operación supere 1 314 millones de pesos (18 millones de veces el salario mínimo vigente, hoy unidad de medida y actualización que para 2016 es de \$73.04); ii) cuando una empresa acumule más de 35% de los activos y las ventas sean mayores a 1 314 millones de pesos; o iii) cuando participen en la operación dos o más empresas que acumulen en el territorio nacional más de 613.5 millones de pesos (8.4 millones de veces del salario mínimo) y tengan ventas anuales por más de 3 505 millones de pesos (48 millones de veces el salario mínimo).

económicos del país. Sus efectos transversales tienen un impacto directo en el desarrollo de otras industrias y de la economía en general. En este sentido, es necesario permitir y promover que las empresas transportistas compitan de manera efectiva entre sí para ofrecer a los usuarios un mayor número de rutas, frecuencias por ruta, variedad de precios y niveles de calidad.

Con respecto al transporte aéreo regular en nuestro país, el total de pasajeros que usaron este servicio pasó de 25.1 millones en 1993 a 73.2 millones en 2015. En el último año, 46.9 millones fueron trasladados por aerolíneas nacionales y el resto por aeronaves extranjeras. No obstante, la participación de las aerolíneas mexicanas se reduce en los vuelos internacionales, pues movilizaron únicamente 9.8 millones de usuarios, frente a 26.2 millones que prefirieron compañías de otros países para viajar al exterior.²

En cuanto a vuelos internacionales se refiere, el mercado con EUA es el de mayor dimensión para México: de 98 principales orígenes-destinos atendidos en servicio regular desde o hacia territorio nacional, 66 fueron hacia o desde ciudades del país vecino. Además, el número de pasajeros transportados entre ambas naciones ascendió en 2015 a 25.2 millones, que representa 69.8% del total de la demanda internacional. Del total de vuelos transfronterizos, 72.8% de los pasajeros utilizaron para sus viajes líneas estadounidenses, frente a 27.2% de viajeros que usaron aerolíneas mexicanas.³

Las alianzas en el sector aéreo

Como respuesta a la creciente competencia entre aerolíneas, así como al cambio de comportamiento de los consumidores debido a la incursión de aerolíneas de bajo costo, en algunos casos las compañías aéreas comerciales han conformado alianzas con empresas similares para ofrecer a sus pasajeros más opciones de destinos, itinerarios y conexiones con una inversión menor a que si lo hicieran en lo individual. Idealmente, los ahorros generados por las economías de escala debieran reflejarse en reducciones de precios.

Los niveles de cooperación se pueden dar mediante diversos modelos, entre ellos:

- **Acuerdos interlineales:** una aerolínea comercializa los boletos de otra para que el usuario viaje con sólo un boleto entre dos puntos. Con esto se evita que el viajero compre boletos por separado, que deba recoger y registrar equipaje en los puntos de conexión. Sin embargo, cada tramo del itinerario está sujeto a contratos distintos de transportación con cada aerolínea.

- **Códigos compartidos:** son formas de cooperación más integradas que la anterior. En este caso, una aerolínea comercializadora ofrece boletos de un vuelo operado por otra, pero bajo su propio código designado; de esta forma, el contrato de transporte ya es sólo entre la comercializadora y el pasajero. Con ello, las aerolíneas que comparten código maximizan su cobertura de red, incrementan la oferta de rutas y obtienen beneficios comerciales y operativos.

- **Alianzas aéreas internacionales:** cada miembro celebra acuerdos bilaterales de código compartido con los demás miembros de la alianza,⁴ así como acuerdos recíprocos que permiten acceso a cada una de sus salas en los aeropuertos, beneficios de viajero frecuente, mayores conexiones y ventas a sus pasajeros comunes.

- **Acuerdos de cooperación conjunta (JCA por sus siglas en inglés):** se pueden dar por la vía accionaria o contractual. Implica compartir ingresos, costos y beneficios, además de una coordinación de redes, frecuencias, aeronaves y precios en un cierto mercado como si las aerolíneas se hubieran fusionado.

Estas alianzas tienen que ser aprobadas por las autoridades de competencia o el regulador correspondiente en cada uno de los países en donde tocan las rutas⁵; ello ante el riesgo de afectar al mercado cuando las ganancias en eficiencia derivadas de estos acuerdos, en vez de trasladarse a los consumidores, se traducen en incrementos de precios. Esto puede suceder porque las alianzas:

2. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, *Aviación Mexicana en cifras 1993-2015*, Ciudad de México, Subsecretaría de Transporte, Dirección General de Aeronáutica Civil, SCT, pp. 25-31.

3. *Ibidem*, p. 44-47.

4. Hoy en día existen tres alianzas internacionales principales: Star Alliance, SkyTeam y OneWorld. Dentro de SkyTeam, sólo Delta y Aeroméxico operan vuelos transfronterizos entre México y Estados Unidos. Dentro de One World, únicamente American Airlines opera vuelos transfronterizos entre México y Estados Unidos.

5. En Estados Unidos la autoridad responsable de autorizar es el Departamento de Transporte (DOT por sus siglas en inglés).

1) Eliminan la presión competitiva en las rutas donde las empresas se alían, y antes del acuerdo coincidían y competían. Al dejar de volar por separado también dejan de disciplinarse mutuamente en los precios de esas rutas;

2) Al aumentar su presencia y poder en el mercado en las rutas donde originalmente coincidían, pueden incrementar los precios, reducir la oferta de rutas y desplazar o impedir la entrada de nuevos competidores; o

3) Generan efectos de concentración de slots en los aeropuertos donde coinciden, lo cual les da una ventaja competitiva frente a las aerolíneas competidoras.

Justamente la concentración presentada a la COFECE entre Delta y Aeroméxico consistió en un acuerdo de cooperación conjunta (tipo JCA) para el mercado de transporte transfronterizo entre México y EUA. Esta alianza no incluye los vuelos nacionales de cada una de las aerolíneas en sus respectivos países, debido a restricciones regulatorias que impiden a empresas extranjeras ofrecer servicios de cabotaje en territorio nacional.⁶

Vale la pena mencionar la existencia de un incentivo de carácter legal a las aerolíneas extranjeras para celebrar acuerdos de cooperación conjunta con las mexicanas. De acuerdo con la Ley de Inversión Extranjera, una persona física o moral de nacionalidad extranjera no puede adquirir más de 25% del control de una aerolínea mexicana. En este sentido, las alianzas se convierten en un mecanismo que permite una cierta consolidación entre aerolíneas para prestar sus servicios a nivel internacional, ampliando la cobertura de su red y su conectividad a un menor costo que si lo hiciera cada una en lo individual, aunque limitado a los mercados donde tienen autorización para hacerlo.

Acuerdo de cooperación conjunta Delta-Aeroméxico

Aeroméxico y Delta notificaron a la COFECE su intención de celebrar dicho Acuerdo, para realizar una alianza que les permitiría operar de manera conjunta todos sus vuelos entre EUA y México. Entre otros términos, el acuerdo establece: 1) una

estrategia coordinada para el establecimiento de precios en todos los vuelos entre estos países; 2) cooperación plena para la gestión de los beneficios, comercialización, ventas y distribución de boletos; 3) códigos compartidos en todos los vuelos transfronterizos; 4) el uso mutuo de los servicios en tierra indistintamente de quién los provea, así como los beneficios comunes por la venta de boletos en su propia aeronave o la de su socio (neutralidad del metal).

En su momento, las aerolíneas informaron que con esta nueva alianza podrían combinar sus redes de rutas y frecuencias, además de expandir las oportunidades de operación e inversión en instalaciones aeroportuarias con mejoras en salones VIP, en salas de espera de vuelo y en la experiencia general de conectividad. Asimismo, aumentarían sus ventas conjuntas y sus iniciativas de promoción en beneficio de los consumidores. Por otro lado, esta colaboración buscaría ofrecer más opciones de viaje y destinos a los pasajeros de ambos países.⁷

Aeroméxico se dedica principalmente a la prestación de servicios de transportación aérea de personas y bienes --tales como transporte regular de pasajeros, fletamento y carga-- dentro y fuera de México, enfocándose en las rutas locales de alta densidad y en los mercados internacionales. La mayor parte de sus operaciones están en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), así como en las bases secundarias de Monterrey, Guadalajara y Hermosillo.

Delta es una sociedad pública estadounidense prestadora de servicios de transporte aéreo, principalmente de pasajeros, fletamento y carga, tanto de manera doméstica como internacional. Basa sus operaciones en los aeropuertos de Atlanta, Detroit, Los Ángeles, Minneapolis-St. Paul, Nueva York-La Guardia, Nueva York-JFK, Salt Lake City y Seattle en EUA, así como en París-Charles de Gaulle y Ámsterdam en Europa.

Al 31 de diciembre de 2015, Aeroméxico operaba 620 vuelos de pasajeros diariamente, volando a 46 destinos nacionales y 39 internacionales, de los cuales 19 fueron hacia Estados Unidos y Canadá.⁸ Por su parte, Delta voló a 759 destinos dentro de

6. Se entiende por cabotaje el traslado de pasajeros entre ciudades del mismo país por una línea extranjera.

7. Aeroméxico, [Comunicado de prensa, 8 de mayo de 2015](#).

8. Grupo Aeroméxico, ["Reporte anual 2015"](#).

Estados Unidos y 59 internacionales hacia México. En conjunto, Aeroméxico y Delta ofrecían más de 4 mil vuelos semanales en código compartido, lo que representaba más de 80 vuelos redondos diarios entre México y Estados Unidos.⁹

En términos de la normativa mexicana en materia de competencia, el acuerdo conjunto de cooperación presentado por Delta y Aeroméxico se entiende como una concentración definida en la LFCE, pues conforme a su artículo 61 se trata de un acto por el cual se unen sociedades y activos, además que la realizan dos agentes económicos competidores entre sí. A partir de estos términos, la COFECE realizó el análisis para determinar el mercado relevante, la participación de mercado de los agentes involucrados en el mismo y el poder que obtendrían las aerolíneas en alianza, para determinar si debería aprobarse o no dicha operación.

Mercado relevante

El primer paso que realizan las autoridades de competencia para el análisis de concentraciones es definir el mercado relevante en que se está llevando a cabo la operación. Esto implica determinar el producto o grupo de productos y el área geográfica en que la concentración tendría efectos.

En esta operación se encontró que en 2015, Aeroméxico y Delta coincidían en dos rutas directas, México-Nueva York y Guadalajara-Los Ángeles, varias rutas indirectas y en 26 aeropuertos dentro de los EUA y México. Además disponían de códigos compartidos para ofrecer vuelos y conexiones operados por ambas compañías. Adicionalmente, en el pasado coincidieron en otras rutas, tanto directas como indirectas, que configuraban sus redes. Por lo anterior, se concluyó que ambas empresas eran competidores cercanos.

En su análisis, la Comisión determinó que el mercado relevante correspondía a los servicios de transporte aéreo regular de pasajeros entre México y EUA a través de redes conformadas por vuelos directos e indirectos (mercado aéreo transfronterizo). Por ello, la Comisión consideró necesario analizar los efectos de la concentración sobre el servicio de pasajeros a nivel red. En este sentido, se analizaron todos los puntos

ubicados entre México y EUA, ya fuese que ambas aerolíneas coincidieran al ofrecer el par origen-destino, o lo hiciera alguna en particular.

Definido el mercado relevante, la Comisión realizó la identificación de posibles sustitutos en esos mercados y determinó que el servicio de transporte aéreo regular de pasajeros prestado entre un origen-destino, no puede ser sustituido por el servicio que se presta entre otras combinaciones de pares de rutas donde el origen, el destino o ambos, son distintos. Es decir, desde el punto de vista de la demanda, los consumidores interesados en viajar --por ejemplo-- entre México y Nueva York, difícilmente encontrarán como sustituto un vuelo entre Guadalajara y Nueva York. Por otra parte, desde la perspectiva de la oferta, para prestar servicios en una ruta determinada a nivel internacional, la aerolínea competidora debe tener la posibilidad de atender ese punto --contar con una designación en términos del Acuerdo Bilateral vigente, y slots en ambos aeropuertos de origen-destino--, además de tener empleados y aeronaves disponibles.

Por su parte, al comparar las rutas directas y con conexión para un mismo origen-destino, se determinó que no son sustitutas entre sí. De acuerdo con el análisis de preferencia de los usuarios, es mínimo el porcentaje que suele utilizar vuelos con una escala sobre los directos, ante todo por el factor tiempo.

En lo referente a la sustitución entre aeropuertos, a pesar de que algunas ciudades cuentan en la cercanía con más de uno, no en todos los casos se trata de sustitutos entre sí, debido a los tiempos y distancias terrestres de recorrido al centro urbano y la oferta de vuelos presentados en cada uno. En el caso de los aeropuertos de Nueva York, sí se encontró sustitución entre el Newark Liberty (EWR) y el John F. Kennedy (JFK). Es decir, los consumidores que buscan un vuelo desde Nueva York a la Ciudad de México, podrían acudir a cualquiera de los dos aeropuertos para satisfacer sus necesidades de transportación aérea.

En cuanto a la clasificación de las aerolíneas para el transporte aéreo regular de pasajeros, entre las tradicionales y las denominadas de bajo costo,¹⁰ se consideró que sí existe sustitución entre ellas, al ofrecer esencialmente el mismo servicio.

9. Op. Cit.

10. Las aerolíneas tradicionales cuentan con una oferta de servicios para clases de negocios o de primera, tienen diferentes canales de comercialización de boletos (como redes de puntos de venta), la cobertura internacional va más allá del mismo continente, ofrecen servicios complementarios y una red organizada de rutas indirectas con servicios en conexión. Mientras que las de bajo costo, cubren vuelos punto a punto utilizando aeropuertos alternos, sobre todo en rutas cortas en las que exista suficiente demanda para consumidores sensibles al precio.

Respecto a los costos y probabilidades de recurrir a otros medios de transporte por parte de los usuarios, se determinó que los consumidores de los servicios de transporte aéreo regular de pasajeros entre un determinado par origen-destino, no pueden hacerlo por otro medio en un tiempo más o menos similar, en este sentido no son sustitutos.

Por último, se analizó el impacto de otras redes sobre el comportamiento de las aerolíneas en cuestión, y hasta qué punto la desaparición de una ruta de una aerolínea competidora podría dañar el proceso de competencia en el mercado, así como los niveles de saturación de cada uno de los diferentes aeropuertos que forman parte del sistema.

Niveles de concentración en el mercado relevante

La identificación de la participación de los agentes económicos que concurren en el mercado relevante se realizó con base en el número de pasajeros transportados entre México y Estados Unidos por cada aerolínea.¹¹ Así, se encontró que Grupo Aeroméxico es el tercer mayor participante del mercado de vuelos transfronterizos entre México y Estados Unidos, y Delta el cuarto. En este caso, el número de asientos o vuelos ofrecidos por cada aerolínea no son indicadores adecuados para medir la concentración, ya que sobreestimarían las participaciones (un avión puede ir prácticamente vacío).

Al momento del análisis de esta concentración, el Convenio sobre Transporte Aéreo vigente entre México y Estados Unidos restringía la oferta en el mercado de vuelos transfronterizos al limitar la cantidad de líneas aéreas que podían participar en ese mercado, toda vez que --conforme al Acuerdo-- cada país tenía derecho a designar únicamente dos operadores aéreos entre cualquier par de ciudades. En cuanto a la designación de rutas otorgadas a cada una de estas aerolíneas al amparo del Convenio Bilateral Aéreo, se encontró que había varias coincidencias de rutas entre las empresas, incluso en rutas que ya no estaban en servicio por parte de las aerolíneas, lo cual impedía el acceso de otros competidores.

Bajo estas condiciones, la ruta México-Nueva York mostraba altos niveles de concentración. Aeroméxico junto a Delta alcanzaría una participación 2.5 veces

mayor a la de su competidor más cercano. Además, dado que para esta ruta había dos designaciones por país y cada uno contaba con una de ellas, al operar de manera conjunta habría una reducción de cuatro a tres competidores para atender ese mercado.

La ruta Guadalajara-Los Ángeles también presentó altos niveles de concentración, pues aun cuando otro agente económico contaba con cerca de una tercera parte del mercado de esta ruta, de autorizarse la unión Aeroméxico y Delta --el segundo y tercer mayores participantes-- obtendrían de manera conjunta casi la mitad del mercado, además de que la operación representaría una reducción de cuatro a tres competidores.

Barreras a la entrada

Se identificaron una serie de barreras a la entrada, tanto para las aerolíneas ya establecidas como para potenciales competidores. Entre ellas destacan las normativas (especialmente las relacionadas con el Convenio Bilateral Aéreo, vigente al momento del análisis de la transacción), el posicionamiento de la marca de Aeroméxico en el país, el establecimiento de programas de viajero frecuente, el acceso a canales de distribución como las agencias de viaje y, sobre todo, la saturación en 3 de los 26 aeropuertos en México y EUA donde operan estas aerolíneas, entre ellos, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Respecto del Convenio Bilateral Aéreo vigente al momento del análisis de esta transacción --el cual normaba la concurrencia en las rutas directas que forman parte de las redes del transporte aéreo regular de pasajeros entre México y EUA--, éste representaba una barrera a la entrada al limitar el número de aerolíneas de cada país que pueden prestar el servicio entre un mismo par de ciudades,¹² independientemente de las condiciones de demanda prevalecientes en el mercado.

Por otra parte, los servicios aeroportuarios (slots) constituyen uno de los insumos más importantes de la industria. Sin el acceso a ellos en algún aeropuerto, las aerolíneas simplemente no pueden ofrecer esa ruta. El acceso a ellos en un destino particular, tiene efectos para todas las rutas de la red de la aerolínea en

11. El artículo 59 de la LFCE establece que "Para determinar la participación de mercado la Comisión podrá tomar en cuenta indicadores de ventas, número de clientes, capacidad productiva, así como cualquier otro factor que considere pertinentes;"

12. En algunas ciudades como Acapulco, Cancún, Cozumel, Guadalajara, Huatulco, Ixtapa, Loreto, Manzanillo, Mazatlán, Mérida, Monterrey, Oaxaca, Puerto Vallarta y San José del Cabo, cada parte tenía derecho a designar tres líneas aéreas para prestar servicios mixtos regulares.

su conjunto. La saturación del AICM implica que una aerolínea que requiera de algún horario de aterrizaje y/o despegue ahí, no podrá obtenerlo en los horarios saturados (de 7 a 22 horas). Por lo que toca a esta transacción, el agente económico resultante de la concentración contaría con una cantidad dos veces mayor de slots en el aeropuerto de la Ciudad México respecto a los de su competidor más cercano y seis veces mayor que el tercero y cuarto competidor, con las siguientes consecuencias:

1) La integración de las operaciones de estas dos empresas como un solo agente económico, multiplica sus potenciales conexiones (sobre todo en el mercado transfronterizo), lo que a su vez incrementa la demanda de horarios en el AICM. Al no haber mayor disponibilidad de slots, esta posibilidad de atender nuevos mercados provoca un aumento en el costo de oportunidad de operar sus vuelos ya existentes;

2) Dado este aumento en el costo de oportunidad, y al haber la intención de atender nuevas oportunidades de vuelos, Aeroméxico y Delta reducirían la oferta para algunas de las rutas existentes, lo que ocasionaría un incremento de precios para las rutas en su conjunto;

3) Existe una muy limitada capacidad de respuesta de los rivales ante el posible aumento de precios en determinada ruta, pues mientras haya saturación de operaciones, una aerolínea que requiera de algún horario de aterrizaje y/o despegue en el aeropuerto, no podría obtenerlo.

¿Por qué se objetó la concentración en los términos en que la transacción fue presentada?

La experiencia internacional indica que el análisis de competencia en el sector debe considerar, además del número de aerolíneas presentes en cada ruta, la entrada potencial de otras aerolíneas a las rutas analizadas, pues la amenaza de que haya más oferta tiene un efecto de disciplina en los precios actuales.

Como resultado del acuerdo de cooperación para operar de manera conjunta todos sus vuelos entre EUA y México, la Comisión encontró:

1. Un incremento en el poder de mercado conjunto de Aeroméxico-Delta, lo cual les conferiría la capacidad de elevar precios sin que otros agentes competidores

podieran contrarrestar dicho efecto. De acuerdo con el análisis realizado, en las rutas donde Delta y Aeroméxico coinciden, la primera disciplina los precios en los vuelos operador por Aeroméxico, condición que desaparecería.

2. Limitantes a la entrada o desarrollo de aerolíneas competidoras (actuales y potenciales) en las rutas con origen/destino la Ciudad de México, debido a la saturación del AICM y del acaparamiento de las designaciones por parte de Aeroméxico y Delta en rutas entre México y EUA.

Por tanto, una vez concluido el análisis, al encontrarse indicios contrarios a la competencia y libre concurrencia de realizarse la concentración conforme a lo solicitado por ambas aerolíneas, el Pleno de la COFECE resolvió no autorizar la operación en los términos originalmente planteados.

Autorización concentración Delta-Aeroméxico con condiciones

Para mantener la presión competitiva observada en el mercado, así como para prevenir el aumento de las barreras que limiten el desarrollo de redes de aerolíneas competidoras hacia los Estados Unidos, sobre todo desde la Ciudad de México, el Pleno de la COFECE determinó condicionar la operación con una serie de medidas, entre las cuales destacan:

- Ceder ocho pares de slots en el AICM, equivalentes a los utilizados en 2015 por Delta en este mismo aeropuerto, a competidores que prestan o puedan prestar servicios de transporte aéreo regular de pasajeros entre México y EUA.

- Aeroméxico y Delta no podrán mantener las designaciones en las rutas donde coinciden y que les fueron otorgadas en términos del Convenio Bilateral Aéreo vigente; en consecuencia, una de las aerolíneas deberá renunciar a sus designaciones.

Las condiciones impuestas por el Pleno de la COFECE preservan la competencia en el mercado al dar oportunidad a otras aerolíneas de ofrecer algunas de estas rutas transfronterizas. Como ya se ha mencionado, la entrada potencial de competidores tiene un efecto de disciplina en los precios de las diversas rutas,¹³ para este caso se encontró que entre

mayor sea el número de competidores de Aeroméxico --sin contar a Delta--, la línea mexicana reduce sus precios.

Cuando una concentración se condiciona, como hizo la Comisión Federal de Competencia Económica en este caso, sólo se autoriza si las partes involucradas aceptan por escrito la totalidad de las condiciones impuestas. Días después de que la Comisión notificara su decisión, ambas empresas, Delta y Aeroméxico, anunciaron públicamente que aceptaban las condiciones para poder llevar a cabo su JCA; sin embargo, agregaron que el cierre de la operación se llevaría cabo una vez recibida la autorización correspondiente para este acuerdo por parte del Departamento de Transporte de Estados Unidos, que al momento de escribir este texto sigue pendiente.¹⁴

El análisis de concentraciones de la COFECE es un instrumento fundamental para preservar el bienestar social, al prevenir daños a los consumidores como el incremento de precios, la reducción de oferta o una menor calidad de servicios, al tiempo que busca estimular el crecimiento económico con la entrada de nuevos competidores al mercado.

Guía de vínculos

1. Resolución sobre la concentración entre Aerovías de México y Delta, CNT-00-2015:
<http://www.cofece.mx:8080/cfcresoluciones/docs/Concentraciones/V4823/0/3061448.pdf>
2. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Aviación Mexicana en cifras 1992-2015, Ciudad

de México, Subsecretaría de Transporte, Dirección General de Aeronáutica Civil, SCT, pp. 25-31.

<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAC-archivo/modulo5/amc-2015-i.pdf>

3. Aeroméxico, Comunicado de prensa, 8 de mayo de 2015.

https://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventore/eventore_597288_2.pdf

4. Grupo Aeroméxico, Reporte anual 2015.

<https://aeromexico.com/export/sites/default/es/descargas/inversionistas/Reporte-Anual-AM-2015.pdf>

5. John Kwoka y Evgenia Shumilkina, "The Price effect of eliminating potential competition: evidence from an airline merger", *The Journal of Industrial Economics*, vol. LVIII, núm. 4, 2010, pp. 767-793.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6451.2010.00433.x/epdf>

6. Aeroméxico, Comunicado de prensa, 5 de mayo de 2016.

https://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventore/eventore_669533_1.pdf

"La presente nota no debe entenderse como una interpretación oficial de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) respecto de la Ley Federal de Competencia Económica, ni podrá ser utilizada para vincular a la COFECE por motivo alguno.

La COFECE invoca su facultad para aplicar las disposiciones normativas en materia de competencia económica sin miramiento al presente documento".

14. Aeroméxico, *Comunicado de prensa, 5 de mayo de 2016*.