

REPUBLICA DEL ECUADOR
SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO
DE SEGURIDAD NACIONAL
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES



XVIII CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL
Y DESARROLLO

TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL

CRISIS DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR. ALTERNATIVAS DE SOLUCION. ANALISIS DE TAME-ECU. DE AVIACION.

TCRNEL. E. M. AVC. M. EDMUNDO ACOSTA V.

1990 - 1991

CRISIS DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR
ALTERNATIVAS DE SOLUCION
ANALISIS DE TAME Y ECUATORIANA DE AVIACION

INDICE

CAPITULO I

| | | |
|---|---|---|
| 1 | <u>INTRODUCCIÓN</u> | 1 |
| | 1.1 <u>FUNCIÓN DEL TRANSPORTE</u> | 2 |
| | 1.2 <u>OBJETIVOS DEL TRANSPORTE</u> | 2 |
| | 1.3 <u>IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE AÉREO</u> | 3 |
| | 1.4 <u>OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u> | 6 |

CAPITULO II

| | | |
|---|---|----|
| 2 | <u>RESEÑA HISTORICA</u> | 9 |
| | 2.1 <u>INICIOS DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR</u> | 9 |
| | 2.1.1 <u>Ecuatoriana de Aviación</u> | 11 |
| | 2.1.2 <u>Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME</u> | 18 |

CAPITULO III

| | | |
|---|--|----|
| 3 | <u>SITUACIÓN ACTUAL DE ECUATORIANA DE AVIACIÓN</u> | 22 |
| | 3.1 <u>INFRAESTRUCTURA</u> | 22 |
| | 3.1.1 <u>Infraestructura Operativa</u> | 22 |
| | 3.1.2 <u>Infraestructura de Mantenimiento</u> | 25 |
| | 3.1.3 <u>Infraestructura de Apoyo</u> | 26 |
| | 3.2 <u>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</u> | 26 |
| | 3.2.1 <u>Estructura Orgánica</u> | 27 |
| | 3.2.2 <u>Estructura Funcional</u> | 29 |
| | 3.3 <u>SITUACIÓN OPERATIVA Y COMERCIAL</u> | 30 |
| | 3.3.1 <u>Desarrollo Operativo</u> | 30 |
| | 3.3.2 <u>Situación Comercial</u> | 32 |
| | 3.4 <u>SITUACIÓN FINANCIERA</u> | 34 |
| | 3.4.1 <u>Ingresos Corrientes</u> | 34 |
| | 3.4.2 <u>Egresos Corrientes</u> | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.4.3 <u>Análisis Comparativo</u> | 37 |
| 3.5 ANÁLISIS | 38 |

CAPITULO IV

4 SITUACIÓN ACTUAL DE TRANSPORTES AÉREOS MILITARES ECUATORIANOS

| | |
|---|----|
| (TAME) | 42 |
| 4.1 INFRAESTRUCTURA | 42 |
| 4.1.1 <u>Infraestructura Operativa</u> | 42 |
| 4.1.2 <u>Infraestructura de Mantenimiento</u> | 46 |
| 4.1.3 <u>Infraestructura de Apoyo</u> | 46 |
| 4.2 Organización Administrativa | 47 |
| 4.2.1 <u>Estructura Orgánica</u> | 48 |
| 4.2.2 <u>Estructura Funcional</u> | 49 |
| 4.3 SITUACIÓN OPERATIVA Y COMERCIAL | 52 |
| 4.3.1 <u>Desarrollo Operativo</u> | 52 |
| 4.3.2 <u>Situación Comercial</u> | 54 |
| 4.4 SITUACIÓN FINANCIERA | 55 |
| 4.4.1 <u>Ingresos Corrientes</u> | 55 |
| 4.4.2 <u>Egresos</u> | 57 |
| 4.4.3 <u>Análisis Comparativo</u> | 58 |
| 4.5 ANÁLISIS | 60 |

CAPITULO V

5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 63

| | |
|---|----|
| 5.1 ALTERNATIVAS PARA ECUATORIANA DE AVIACIÓN | 63 |
| 5.1.1 <u>Reorganización y Administración independiente bajo FAE</u> | 65 |
| 5.1.2 <u>Reorganización y Privatización</u> | 69 |
| 5.1.3 <u>Empresa de Economía Mixta</u> | 77 |
| 5.2 ALTERNATIVAS PARA TAME | 81 |
| 5.2.1 <u>Cambio de Mentalidad</u> | 81 |
| 5.2.2 <u>Cambio de Equipo de Vuelo</u> | 83 |
| 5.2.3 <u>Óptima utilización de los Recursos</u> | 84 |
| 5.2.4 <u>Cambio de Estructuras</u> | 85 |

CAPITULO VI

| | |
|---|----|
| 6 <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u> | 89 |
| 7 <u>BIBLIOGRAFIA</u> | 95 |

CRISIS DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR
ALTERNATIVAS DE SOLUCION
ANALISIS DE TAME Y ECUATORIANA DE AVIACION

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

Para el normal funcionamiento de un Estado, de una sociedad moderna y sobre todo para el progreso y desarrollo nacional, resulta imprescindible que el transporte, las comunicaciones, la energía y otros servicios y factores funcionen en forma precisa y eficiente. Esta infraestructura, que necesariamente debe existir en cada país, es la que promueve o dificulta la actividad económica y su ritmo de crecimiento.

En los países subdesarrollados la existencia de una infraestructura de transporte es la que determina la capacidad de progreso de un país. Sin embargo es necesario reconocer que, por la situación económica imperante en dichos países, los mismos tienen graves y profundos problemas estructurales. Por la importancia que tiene el transporte en el desarrollo y bienestar de los pueblos, el mismo es motivo de constante preocupación dentro de la planificación en cada gobierno.

Los países desarrollados han comprendido la importancia del transporte y por lo tanto destinan grandes fracciones de sus presupuestos y del PNB para su implementación.

"... la inversión en el transporte, absorbe casi una quinta parte del PNB de la mayoría de las naciones industriales..."¹

El transporte desempeña además, un papel muy importante en el logro de los objetivos de Seguridad Nacional y Desarrollo del Estado.

¹ Thompson, 1.976: 57

1.1 FUNCIÓN DEL TRANSPORTE

La principal función del transporte es la de permitir que se trasladen personas y mercaderías entre los centros de producción y los de consumo y dentro de ellos.

Otro factor importante, es la modificación funcional de las posibilidades de producción con la alteración de los costos relativos, reduciendo los costos de las existencias, del capital, de los intereses entre otros. También se reducen los costos de expedición, determinando con ésto, la posibilidad de efectivizar tipos o formas de producción que de otra manera no serían factibles.

El mayor alcance de la red de transporte, el aumento de la velocidad y las obras estructurales del mismo, repercuten significativamente en la movilidad de los factores de la producción, facilitando y acelerando el traslado de los recursos.

1.2 OBJETIVOS DEL TRANSPORTE

De entre los muchos objetivos del transporte se tomarán los dos más importantes, a continuación:

■ Objetivos económicos :

- Explotar los recursos naturales.
- Acrecentar el rendimiento industrial.
- Aumentar la productividad agrícola.
- Promover el turismo nacional.

■ Objetivos no económicos:

- Promover la cohesión política de la nación.
- Fortalecer la defensa y la seguridad nacional.
- Ayudar a la movilidad interna.

En muchas ocasiones los objetivos económicos están en contraposición de los objetivos no económicos. Con el objeto de resolver cualquier

contradicción al respecto, se hace necesario concebir una buena y equilibrada política nacional de transporte.

Conviene señalar, en ésta parte, que existen muchas y muy numerosas formas y medios para transportar a las personas y la carga. Estas formas varían desde el transporte a lomo de mula por un precario camino hasta el sofisticado avión, pasando por camiones, ferrocarriles, barcos entre otros muchos.

Dentro de éstos diversos medios de transporte existentes y anteriormente señalados, el transporte aéreo es el más rápido, cómodo y seguro para los pasajeros y la carga.

1.3 IMPORTANCIA DEL TRANSPORTE AÉREO

Se ha manifestado en repetidas ocasiones que la bondad y eficiencia en el transporte aéreo repercute notablemente en la mejora de los ingresos nacionales, comerciales e industriales del país. Es por eso, que el desarrollo de un Estado está íntimamente ligado al desarrollo de su transporte aéreo.

El transporte aéreo es una de las principales razones para que, actualmente, los pueblos se encuentren mas unidos y vinculados entre si. Se ha logrado que las clásicas fronteras del espacio y el tiempo se desvanezcan, estimulando los vínculos entre regiones y países. De ésta forma, se ha conseguido un incremento en las relaciones económicas, el intercambio de tecnología y el fomento del turismo.

Los técnicos en aeronáutica, reunidos en la convención de la OACI² en Montreal: Canadá en el año de 1974, entre otras conclusiones, determinaron y establecieron que :

"... la red de transporte aéreo que cubre al mundo con sus aeropuertos, líneas aéreas e infraestructura en general, se ha convertido en un elemento multiplicador de la sociedad

²OACI son las siglas que identifican a la Organización internacional de Aviación Civil, que es el máximo organismo internacional coordinador de la actividad civil aeronáutica.

moderna y en el índice calificador del grado de progreso de las naciones."³

En definitiva se puede indicar que, para la expansión del comercio y el intercambio social y cultural entre los países, es bastante conveniente e importante contar con una adecuada red de aeropuertos y con empresas aéreas ágiles, eficientes y confiables que los sirvan.

Una compañía aérea en pleno y constante crecimiento es un importante factor para la adquisición y difusión de avances tecnológicos y científicos dentro del sector en el que se desenvuelve. De ésta manera beneficia al país y contribuye a elevar el nivel de conocimientos de sus colaboradores que deben adquirir nuevas y específicas técnicas. La rápida expansión de la industria de la transportación aérea, ha dado lugar al nacimiento de un gran número de industrias subsidiarias y ha creado nuevas y amplias oportunidades de empleo.

Muchas actividades y sectores de un país dependen en alto grado del transporte aéreo, dentro de ellos : exportadores de bienes y servicios, de materias primas y principalmente empresas relacionadas con el turismo como hoteles, restaurantes, agencias de viajes entre otros.

El turismo, para su desarrollo y progreso requiere de líneas aéreas seguras, confiables, que ofrezcan adecuados itinerarios, tarifas mas ventajosas, paquetes mas atractivos de viajes y excursiones y de una adecuada puntualidad.

Tan íntimamente están relacionadas la industria del turismo con la industria del transporte aéreo, que el Presidente de IATA⁴ con sede en México, Manuel del Prado, en una conferencia televisada manifestaba :

"... el turismo y la aviación son las dos alas de una misma aventura humana...", de allí que el incremento del turismo

³Tomado de: Crnl. Garrido, "Futuro del Transporte aéreo en el Ecuador".

⁴IATA significan las siglas de la Organización internacional de Compañías Aéreas

esté directamente ligado al avance y desarrollo de la aviación.

El avance tecnológico del mundo actual ha generado profundos cambios en la industria del transporte aéreo. Desde el nacimiento de la aviación, a inicios del presente siglo, hasta épocas actuales, se ha transformado completamente todo lo relacionado con la aviación.

La humanidad ha observado el paso de variados tipos de aviones que, al poco tiempo de su introducción al mercado, han quedado obsoletos. Los aviones antiguos, han sido reemplazados cada vez por una nueva generación que los ha superado, siendo éstos nuevos aviones cada vez más rápidos, seguros y económicos. De ésta manera se ha sustentado el avance y progreso de la industria.

La industria del transporte aéreo es muy compleja, está sujeta a innumerables limitaciones y regulaciones, además de ser una de las más competitivas, por lo que se requiere de administraciones ágiles, dinámicas y eficientes. El alto grado de competencia obliga a los actores de ésta industria a la renovación constante de sus flotas, de sus procedimientos operativos y comerciales y a la persecución obsesiva de la eficiencia.

La crisis económica que afecta a nivel global a las economías del mundo y en especial a los países subdesarrollados ha tenido graves efectos en sus correspondientes sectores de transporte aéreo. Estas dificultades se expresan básicamente en la incapacidad o deficiencia en el reemplazo de las flotas aéreas de los países subdesarrollados.

Con éstos antecedentes, las perspectivas para el Ecuador son poco alagadoras. Esto hace necesario que se realicen todos los esfuerzos necesarios para solventar las graves dificultades que tienen que superar todas las compañías aéreas ecuatorianas.

Se puede señalar que en el Ecuador predomina el transporte aéreo estatal. El mercado interno se encuentra servido por TAME la cual cubre la mayoría de las provincias del país, llegando a un total de 18 ciudades a las que sirve diariamente. El mercado internacional está cubierto por

Ecuatoriana de Aviación, cuya red de servicio abarca a nueve países americanos, o sea 14 ciudades, a las cuales atiende con vuelos regulares.

Estas dos compañías aéreas serán analizadas para diagnosticar la evidente crisis a la que ha llegado todo el sistema de transportación aérea en el país. Del análisis y diagnóstico se extraerán las consecuencias y sus respectivas soluciones.

1.4 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Se ha definido la vital importancia del transporte aéreo para el desarrollo y progreso del país. En igual forma se ha demostrado, y todo el mundo lo reconoce, que el transporte aéreo es el medio más rápido, cómodo y seguro para viajar. El resultado económico de la reducción en la cantidad de horas-hombre que se requiere para el desplazamiento de bienes y servicios es la elevación de la eficiencia de todo el sistema. El transporte aéreo también ha permitido equilibrar la distribución regional de las industrias, empresas y población en general.

Como ya se ha señalado que TAME y Ecuatoriana de Aviación son empresas estatales, se presupone que las principales razones para explicar la crisis de las mencionadas compañías son : la falta de inversión para la renovación de una flota aérea obsoleta y las malas administraciones, a lo largo de la última década.

Se demostrará que las fallas inherentes a las empresa TAME y Ecuatoriana de Aviación son estructurales y provienen de su situación de empresas estatales. Cualquier solución, que pretenda tener posibilidades de éxito, deberá corregir las fallas de diseño y los problemas estructurales de dichas empresas.

La búsqueda y proposición de soluciones para la crisis será, el reto a enfrentar durante el desarrollo del presente Trabajo de Investigación Individual. Para realizar el trabajo, en primer lugar, se hará una breve reseña histórica, en la cual se analizará : los inicios del transporte aéreo en el país, la creación de TAME y la estatización de Ecuatoriana de Aviación, el desarrollo orgánico de éstas dos empresas hasta nuestros

días, y los problemas y falencias que les han aquejado para conducir las a su situación actual.

También se tratarán de encontrar otras razones para la crisis, a través del análisis de la infraestructura, de la organización administrativa, de la situación operativa, comercial y financiera que actualmente tienen las mencionadas empresas.

Por medio de éste análisis se demostrará la deficiencia del servicio para el que fueron creadas. Las empresas han perdido imagen, la confianza del usuario, la eficiencia y la competitividad que la sociedad ecuatoriana requiere en el actual momento. También se demostrará, que se deben cambiar procedimientos para conseguir soluciones en el mediano y largo plazos.

Se propondrá que el Estado es un mal administrador de empresas, pero tampoco se puede suponer a priori que el sector privado será siempre la solución a todos los problemas. En todo caso para una compañía de aviación internacional, la privatización es siempre la mejor solución. Sin embargo, para ello se requiere de la voluntad política al mas alto nivel y eso no se ha encontrado en el actual gobierno.

Entre las alternativas de solución para Ecuatoriana de Aviación se propondrán las siguientes : el funcionamiento independiente de la empresa en dependencia de la Fuerza Aérea, la privatización de la empresa y la creación de una compañía de economía mixta. Cada una de éstas soluciones ha sido probada, con variados resultados, en el país y en el exterior. Existen ejemplos como Petroecuador que es una empresa estatal. Para el caso de privatizaciones existen ejemplos en British Airways, Iberia, Aeromexico, VASP entre otras.

Se demostrará que, para Ecuatoriana de Aviación, la alternativa más interesante es la de transformarla en una compañía de economía mixta. Por lo tanto se desarrollarán ciertos criterios y fórmulas para llegar a ésta solución de su aguda crisis.

En lo que se refiere a TAME, se indicará que la misma requiere de sustanciales cambios en su flota, su organización, sus procedimientos operativos y sus rutas. La empresa requiere de un nuevo equipo de vuelo, adecuado para operar eficientemente en sus actuales rutas, de nuevos y pragmáticos objetivos para conseguir su autosuficiencia financiera y de ésta manera pueda proporcionar un mejor servicio, como lo requieren la economía y la sociedad ecuatoriana.

Para poder demostrar en forma racional y científica todo lo anterior, se analizarán estadísticas, informes anuales, estudios específicos y demás documentos nacionales e internacionales necesarios para obtener toda la información necesaria.

CAPITULO II

2 RESEÑA HISTORICA

Antes de analizar a las Empresas estatales de Transporte Aéreo en el Ecuador, TAME y Ecuatoriana de Aviación es conveniente el que se haga un breve repaso de la historia y desarrollo de la transportación aérea del país.

2.1 INICIOS DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR

La explotación aerocomercial se inicia luego de finalizada la Primera Guerra Mundial. Al principio se utilizó al avión para transportar correo y carga, posteriormente se inicia el servicio para pasajeros siendo, en sus inicios, de forma muy precaria. Así indica un historiador:

"La década entre 1920 y 1929 se ha dicho que es la que contiene los años dorados de la aviación, y por cierto esos años están entre los más exitantes en la historia del transporte aéreo. Aquellos que todavía pueden recordar los años veinte, rememoran el espíritu de innovación que existía en aquellos días y los deseos de superación de los operadores de aerolíneas, que estaban listos a ir siempre un paso adelante de la competencia, en la búsqueda de mejores rendimientos y por lo tanto de más negocios." (Wall, 1980:55)

En aquella época en el Ecuador no existían suficientes posibilidades financieras privadas, ni estatales, como para asumir la tarea de fundar una empresa nacional de transporte aéreo, por lo cual las autoridades del país deciden encomendar la explotación aerocomercial a empresas extranjeras.

Para ésto en el año de 1928 el Gobierno del Ecuador autoriza la subscripción de un convenio con la Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos (SCADTA), la actual AVIANCA

"... para establecer y explotar un servicio internacional de transporte aéreo a lo largo de la costa ecuatoriana y en conexión con sus líneas internacionales ya establecidas o que se establecieren, para transportar correo, encomiendas, pasajeros, valores y carga ..." ⁵

Se suma a ésto, en 1929, un convenio con la compañía estadounidense PANAGRA para el servicio interno entre las ciudades de Quito y Guayaquil, otorgándole toda clase de privilegios y facilidades para que, la mencionada compañía, pueda cumplir con su "compromiso".

Recién en la década de los cuarenta aparecen algunas empresas nacionales como TRASANDINA, ANDESA, entre otras. Sin embargo, al poco tiempo desaparecen por no contar con un adecuado financiamiento. Se puede indicar, que en la misma época ya operaban en nuestro ámbito compañías internacionales como Swiss Air y American Airlines.

Para el año de 1950 aparece la compañía AREA. La misma tiene suficiente capacidad como para asumir las tareas de cabotaje interno y por lo tanto, se pueden dar los primeros pasos para desplazar a las compañías internacionales de ese servicio. En los siguientes años aparecen múltiples empresas nacionales que pretenden asumir el servicio en rutas nacionales e internacionales. Entre esas empresas se pueden citar a : Aerodesa, Ciasa, Andes, Americana de Aviación y Ecuatoriana de Aviación.

Muchas de éstas aerolíneas se retiraron dentro de poco, de la actividad comercial. Las principales razones fueron:

- Mal manejo empresarial.
- Negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones económicas.
- Utilización irracional de los derechos concedidos y abuso de las concesiones. Lo que en algunos casos llevó a las autoridades a retirar los permisos de operación, por considerar que la bandera nacional se veía desprestigiada.

⁵Carrera del Río, 1961: 286

De todas las anteriores solamente sobrevive Ecuatoriana de Aviación, por lo que se hace necesario un análisis más profundo, de la misma, a continuación.

2.1.1 Ecuatoriana de Aviación

La compañía Ecuatoriana de Aviación nace como una empresa privada en 1957. Su permiso de operación le obliga a prestar servicios de pasajeros, carga y correo en el transporte aéreo internacional. De esa manera se elimina el monopolio de las empresas internacionales en el país. Sin embargo, la falta de una política aeronáutica adecuada por parte del gobierno por un lado, y a la pésima administración de la empresa por otro lado, conducen a Ecuatoriana de Aviación a la quiebra comercial 17 años más tarde.

En vista de que era la última empresa de aviación nacional que operaba, el Gobierno considera que debe intervenir. Así, el Estado convierte a Ecuatoriana de Aviación en una empresa estatal de derecho público, con personería jurídica para ejercer derechos y contraer obligaciones, con domicilio en Quito y adscrita al Ministerio de Defensa Nacional a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, mediante Decreto Supremo número 743 del 23 de julio de 1974 y publicado en el Registro oficial número 606 del mismo mes y año.

De esa manera el Estado adquiere también las obligaciones que dejaba la quebrada empresa. A la fecha de la estatización de Ecuatoriana de Aviación, la misma tenía una grave mora en el pago de los aportes, descuentos y más beneficios de sus empleados al IESS. Ecuatoriana de Aviación también estaba en grave mora por pagos de combustible, derechos de aterrizaje y amortización de los equipos, en el Ecuador y en el exterior. A tal grado llegaba la deuda, que un avión estaba embargado en el aeropuerto de Miami.

En vista de esa grave situación financiera, el Estado asume la responsabilidad y empieza por firmar un convenio de purga de la Mora Patronal con el IESS. A continuación consigue refinanciar las deudas y de esa manera liberar al avión en Miami. Por último capitaliza a la empresa

con un aporte de fondos frescos por un monto de cuatro millones de dólares.

Las razones de ésta decisión gubernamental están expresados en los considerandos del decreto en referencia (743) cuando indica entre otras cosas:

"... conviene a los intereses nacionales mantener los servicios de una línea aérea internacional de bandera ecuatoriana, con el afán de promover el transporte de pasajeros, carga y correo, así como el flujo de las corrientes turísticas ..."

El Gobierno decretó asumir directamente la administración de Ecuatoriana de Aviación con el objeto de precautelar los intereses y el prestigio del país en el concierto de las naciones. En consecuencia, al asumir la mencionada administración, el Estado, adquirió un compromiso de incalculables repercusiones políticas, económicas y sociales.

En lo que se refiere a los objetivos de la empresa, en los mismos considerandos del decreto de estatización se establece que:

" ... debe realizar una gestión económica rentable, para poder administrarse y financiarse con sus propios medios, para lo cual la empresa podrá realizar cuanta gestión o actividad sea necesaria relacionada con su objeto social, pudiendo asociarse, participar o promover empresas, sociedades, compañías de economía mixta y todo cuanto sea necesario con sujeción a las leyes dentro y fuera del país ..."

En los primeros años, luego de la estatización, Ecuatoriana de Aviación consigue un sostenido crecimiento debido a buenas políticas de optimización de recursos y gestión. De esa forma logra que la conozcan como una empresa seria, pujante y de constante crecimiento.

También contribuyeron al éxito de la empresa los acuerdos y convenios que, en materia de transporte aéreo, firma nuestro país, especialmente con

los Estados Unidos en donde se consiguen especiales consideraciones en beneficio de nuestra aerolínea de bandera.

El Ecuador, en el transcurso de los años, ha sido incluido en las rutas de las empresas más importantes de América y Europa, puesto que los aeropuertos de Quito y Guayaquil se convirtieron en puntos económicamente rentables en la generación y recepción de tráfico. Se debe resaltar el hecho que el aeropuerto de Guayaquil constituye el aeropuerto alternativo de Lima, para todas las aerolíneas que sirven en dicha frecuencia.

Hasta 1975 no existía la posibilidad de que aerolíneas Latinoamericanas pudiesen operar libremente en el interior de los Estados Unidos. Debido a que los convenios bilaterales con los Estados Unidos y las autorizaciones que concedía incluían, en la costa Este, solamente a Miami. Y los Estados Unidos se reservaba para sus aerolíneas la explotación de las frecuencias internas. Esto afectaba también a Ecuatoriana de Aviación que solamente podía operar hasta dicha ciudad. Por gestiones del Gobierno Ecuatoriano y mediante el intercambio de Notas Reversales realizado en Quito con fecha 31 de Diciembre de 1975, se consiguió un Acuerdo Supletorio, al Convenio Bilateral vigente, con los Estados Unidos. Mediante este Convenio se otorgaron derechos adicionales y nuevas rutas de explotación al Ecuador. De esa manera se abre el mercado interno de los Estados Unidos para Ecuatoriana de Aviación hacia Nueva York y Los Angeles.

En éste punto es necesario indicar que se considera una práctica común dentro del ámbito del tráfico aéreo, que para la concesión de rutas deben existir acuerdos bilaterales de reciprocidad entre los países firmantes. Se llega a esos acuerdos previa búsqueda de puntos de coincidencia y mutuo interés.

Por medio de los acuerdos se busca que entre las partes contratantes se concedan recíprocamente derechos para transportar de uno a otro Estado pasajeros, carga comercial y correo. Estos instrumentos expresan, generalmente, que existirán justas e iguales oportunidades para las líneas aéreas de ambas partes contratantes en la operación de cualesquiera de las rutas, en sus respectivos territorios.

La tesis de ofrecer "*las mismas oportunidades*" entre naciones de diferentes potenciales económicos, en la práctica, en realidad llega a establecer injusticias. Ya que las posibilidades de explotar esas oportunidades aparentemente "iguales" no son las mismas para las dos partes. Un país, como el nuestro, inferior en cuanto a su potencialidad aérea, debe introducir, en los convenios, principios tendientes a nivelar la explotación. De esta manera se procura guardar el principio de reciprocidad e igualdad de oportunidades de acuerdo a la "*capacidad*" de cada país.

Se entiende por "capacidad" la cabida máxima que tiene una aeronave en pasajeros o carga para una determinada ruta. De ahí que la capacidad de tráfico se traducen en la cantidad de pasajeros y/o cantidad de carga que un avión puede transportar en cada viaje en una determinada ruta y que acumula en determinado lapso. Como es lógico, la capacidad depende exclusivamente del parque aeronáutico con que cuenta cada aerolínea. Este parque difícilmente podrá ser igual comparando entre aerolíneas del primer mundo y sus similares del tercer mundo. De ahí que el considerar la capacidad es de vital importancia al momento de negociar el intercambio de derechos con otras naciones.

El Ecuador ha tratado de negociar el intercambio de los derechos aerocomerciales de tal manera que se logre un equilibrio entre las aerolíneas extranjeras y las nacionales en el ejercicio de los derechos de las Tercera y Cuarta Libertades del Aire⁶. En lo que respecta a las aerolíneas europeas, que operan de manera unilateral en el Ecuador, su operación comercial está basada en la Quinta Libertad del Aire. Sin embargo se aplica esta libertad en forma restringida, con la adjudicación de cupos anuales a los sitios en donde opera Ecuatoriana de Aviación, con el objeto de velar por los intereses de la empresa y del país.

Ecuatoriana de Aviación inicia sus actividades, en 1974, sirviendo a las ciudades de: México, Miami, Panamá, Bogotá, Cali y Lima. En afán de ampliar las actividades, Ecuatoriana de Aviación elabora un plan de expansión de rutas en América y a Europa. Con base en ese plan hace las respectivas solicitudes a la Dirección de Aviación Civil (DAC).

⁶Para un estudio más profundo sobre la historia, desarrollo y estado actual de las Libertades del Aire se recomienda revisar: Sampson, 1984.

El Consejo Nacional de Aviación Civil responde en 1976, a la solicitud de Ecuatoriana de Aviación, con el Acuerdo número 034 del 8 de Marzo de 1976⁷ que, en resumen, otorga a Ecuatoriana de Aviación una Concesión de Operación para la explotación de nuevas rutas con frecuencias semanales, sobre aeropuertos en terceros países que antes no poseía y que se espera puedan servir para el desarrollo de la empresa.

Cabe señalar que la concesión antes indicada se obtiene teniendo en consideración los convenios bilaterales para entonces existentes con Estados Unidos, Francia, España, Portugal, Chile, Venezuela, etc. Además se asumió que Ecuatoriana de Aviación operaría desde Quito y Guayaquil con los dos aviones Boeing 720-B que poseía y adicionalmente con los aviones Boeing 707-320-C que estaban en proceso de adquisición.

En la Tabla a continuación se detallan las frecuencias semanales otorgadas a Ecuatoriana de Aviación.

| Rutas desde el Ecuador | Frecuencias semanales |
|------------------------|-----------------------|
| New York | 14 |
| Los Angeles | 10 |
| Miami | 14 |
| La Habana | 5 |
| México | 5 |
| Panamá | 3 |
| Caracas | 3 |
| Nassau | 2 |
| Bogotá y/o Cali | 5 |
| Lima | 7 |

⁷ Para más información se puede revisar el texto del Acuerdo que se agrega como Anexo #1.

| Rutas desde el Ecuador | Frecuencias semanales |
|------------------------|-----------------------|
| Manaos | 3 |
| Sao Paulo | 3 |
| Rio de Janeiro | 3 |
| La Paz | 3 |
| Asunción | 3 |
| Santiago | 3 |
| Buenos Aires | 3 |
| Montevideo | 3 |
| Lisboa | 3 |
| Madrid | 3 |
| Paris | 3 |

Ecuatoriana de Aviación operó mediante esa Concesión por el lapso de diez años. Durante ese período ocurren algunos cambios fundamentales, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- En el año de 1977 el Gobierno emite el Decreto Supremo número 1342-A publicado en el Registro Oficial número 323 del 26 de Abril de 1977 mediante el cual se reforma la integración del Directorio de la Empresa. Básicamente se dispone que el Presidente Ejecutivo de Ecuatoriana de Aviación sea el representante del Presidente de la República.
- La empresa realiza nuevos estudios de mercado.
- Se incorporan nuevos aviones modelos Boeing 707 C y McDonnell Douglas DC-10-30.
- Ecuatoriana de Aviación deja de pertenecer a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y por lo tanto cambia sus políticas de operación.
- Mediante resoluciones del Directorio de la empresa se reforman varias veces los estatutos de Ecuatoriana de Aviación.

- Mediante Decreto Ejecutivo, con fecha 13 de Febrero de 1986, el Presidente declara a Ecuatoriana de Aviación como la Aerolínea de Bandera del Ecuador.

Con todos los antecedente mencionados Ecuatoriana de Aviación solicita a la Dirección de Aviación Civil la renovación de la Concesión, la misma que es concedida por el Consejo de Aviación Civil el 15 de Septiembre de 1986, mediante Acuerdo número 078⁸. Ese acuerdo mantiene las mismas cláusulas y frecuencias que las otorgadas en la Concesión de 1976.

Pocos días después de que la Dirección de Aviación Civil otorga la renovación, los Gobiernos del Ecuador y los Estados Unidos firman un nuevo Convenio de Transporte Aéreo mediante el cual se abren nuevas rutas y mercados para aerolíneas ecuatorianas.

Para aprovechar esa nueva apertura, Ecuatoriana de Aviación pide una modificación a su ya renovada Concesión. En respuesta a ese pedido el Consejo Nacional de Aviación Civil, mediante resolución número 252⁹ concede la solicitada modificación, ampliando las rutas de Ecuatoriana de Aviación, no solamente a los Estados Unidos sino también a los siguientes destinos:

- Medellín Colombia
- San Pedro Sula y Tegucigalpa Honduras
- San Salvador El Salvador
- Guatemala Guatemala
- Toronto y Montreal Canadá
- Orlando, Washington y Chicago Estados Unidos

Mediante la resolución indicada se autoriza a Ecuatoriana de Aviación para que *inmediatamente* inicie la operación aérea con una frecuencia semanal hacia los mencionados destinos.

⁸Ver en Anexo #2 el Acuerdo número 078 de 15 de Septiembre de 1986.

⁹Ver Anexo #3 Resolución número 252 de 1 30 de Junio de 1987.

En base a todos éstos acuerdos, resoluciones y decretos Ecuatoriana de Aviación funciona actualmente operando en las siguientes rutas:

| Desde el Ecuador | Frecuencias Semanales | Tipo de Avión |
|------------------|-----------------------|---------------|
| Miami | 7 | B707 |
| New York | 4 | DC-10 |
| Los Angeles | 3 | DC-10 |
| Chicago | 1 | B707 |
| México | 2 | DC-10 |
| Panamá | 2 | B707 |
| Bogotá y/o Cali | 2 | B707 |
| Caracas | 2 | B707 |
| Lima | 3 | B707 |
| Santiago | 2 | B707 |
| Buenos Aires | 2 | B707 |

De lo que se puede leer en la anterior tabla y aquellas rutas otorgadas a Ecuatoriana de Aviación, se puede observar que la empresa no utiliza todas las rutas y frecuencias que le han sido otorgadas.

2.1.2 Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME

En la década de los 60 existía servicio aéreo de pasajeros solamente entre las ciudades de Quito y Guayaquil. Todas las demás ciudades se comunicaban exclusivamente por medio de las deficientes carreteras que existían a la época. Algunas ciudades eran servidas únicamente por la Fuerza Aérea Ecuatoriana mediante su programa de Acción Cívica. El inconveniente era, que esos vuelos no eran regulares y los aeropuertos contaban con una infraestructura mínima.

Conciente de las graves deficiencias del transporte, de la inmensa necesidad de comunicación e integración, la Fuerza Aérea asume la tarea de crear una línea comercial que sirva a ciudades en el Ecuador, para las cuales no existía ánimo de servir por parte del sector privado.

Así se crea TAME (Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos) como parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con fecha 17 de Diciembre de 1962. Esta nueva aerolínea tiene como objetivos el servir a la integración y comunicación de los pueblos en el Ecuador y no tiene fines de lucro.

De todas maneras solamente con fecha 18 de Junio de 1964 la empresa recibe personería jurídica, mediante Decreto Supremo número 1020 publicado en el Registro Oficial número 272. Hasta tanto, por iniciativa y entusiasmo de la Fuerza Aérea, la empresa había operado como continuación de los vuelos de Acción Cívica, pero ya en una forma regular.

TAME inicia su operación con aviones Douglas DC-3, antiguos y pequeños, pero confiables aeroplanos bimotores a pistón con una limitada capacidad para 21 pasajeros o tres mil libras de carga. Más que el equipo de vuelo, contaba el entusiasmo y gran voluntad de los pilotos y demás operadores, que en condiciones de pioneros abrieron las rutas del Ecuador.

La empresa empieza sus operaciones desde Quito sirviendo a Tulcán, Esmeraldas y Manta, y desde Guayaquil a las ciudades de Machala, Cuenca, Loja y Macará. Todas éstas rutas, que nunca habían sido servidas anteriormente, porque las mismas no tienen volúmen suficiente como para poder generar utilidades.

TAME mantuvo siempre una constante política de mejorar sus equipos. Primero se adquirieron aviones Douglas DC-6 para el servicio entre Quito y Guayaquil. Luego se trajeron los modelos Hawker Siddley HS 748 2A para reemplazar a los DC-3. Luego se obtuvieron los Lockheed L-188 Electra y por fin se trajeron los modelos Boeing que actualmente están en operación.

A lo largo de su historia TAME ha tenido dos cambios fundamentales de su razón. En el año de 1969 se la transformó a una compañía de capital mixto, por decreto ejecutivo. En el año de 1985, por acuerdo ministerial, TAME vuelve a su condición original de compañía estatal a cargo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana¹⁰.

Actualmente TAME cuenta con las siguientes unidades de su propiedad:

- Un Boeing 727 200 Advanced
- Tres Boeing 727 100
- Un Fokker F 28 Mk 4

Con esas unidades sirve a las ciudades de acuerdo a la resolución # 261¹¹, como se indica en la siguiente tabla:

| Rutas | Frecuencias Semanales |
|---|--------------------------|
| Quito - Guayaquil - Quito | 26 |
| Quito - Tulcán - Quito | 6 |
| Quito - Manta - Quito | 7 |
| Quito - Portoviejo - Quito | 6 |
| Quito - Esmeraldas - Quito | 7 |
| Quito - Lago Agrio - Quito | 5 |
| Quito - Coca - Quito | 11 |
| Quito - Tarapoa - Quito | 6 |
| Quito - Guayaquil - Baltra - Guayaquil - Quito | 7 |
| | |

¹⁰Ver Anexo #4 Acuerdo # 060 del 5 de Junio de 1985

¹¹Ver Anexo # 5 Resolución # 261 del 15 de Julio de 1987

| Rutas | Frecuencias Semanales |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Quito - Bahía - Quito | 2 |
| Guayaquil - Cuenca - Guayaquil | 6 |
| Guayaquil - Loja - Guayaquil | 6 |
| Guayaquil - Machala - Guayaquil | 7 |
| Guayaquil - Macará - Guayaquil | 2 |
| Guayaquil - Ambato - Guayaquil | 6 |
| Lago Agrio - Tiputini - Lago Agrio | 2 |
| Lago Agrio - Putumayo - Lago Agrio | 2 |
| Lago Agrio - Coca - Lago Agrio | 4 |
| Coca - Pastaza - Coca | 2 |
| Quito - Loja - Quito | 6 |
| Guayaquil - Manta - Guayaquil | 6 |

CAPITULO III

3 SITUACIÓN ACTUAL DE ECUATORIANA DE AVIACIÓN

La compañía Ecuatoriana de Aviación llega hasta nuestros días con cinco aviones de diferentes fabricantes y una muy corta vida útil restante, un mil ciento sesenta y cinco (1165) funcionarios, entre trabajadores y empleados¹².

Con éstos recursos humanos y de parque aéreo, a más de las posibilidades financieras, la empresa deberá enfrentar los desafíos del futuro. Corresponde, entonces, hacer un análisis detallado de cada uno de los componentes para tener una idea clara de la situación actual de la compañía.

3.1 INFRAESTRUCTURA

Para cumplir con su función la empresa requiere de múltiples instalaciones, una organización y una estructura que le son indispensables. Es conveniente clasificar y analizar independientemente a cada uno de esos indispensables elementos si se quiere realizar un buen estudio de la empresa.

3.1.1 Infraestructura Operativa

Con éste concepto, dentro del ámbito de la transportación aérea, se abarca a la flota que integra a una compañía. Como el nombre lo indica, se debe tomar en cuenta solamente a los componentes operativos de la flota. Es decir, que no se debe contar con las naves que se encuentran fuera de uso, o por entregarse.

En concordancia con los conceptos anteriormente enunciados se puede indicar que Ecuatoriana de Aviación cuenta con los siguientes aviones:

¹²Ecuatoriana, 1990:38

1. Un avión McDonnell Douglas DC-10-30

Características técnicas:

■ Una capacidad máxima para doscientos cincuenta y tres (253) pasajeros o una carga máxima de diecinueve punto doce toneladas (19.12 ton) y tres tripulantes de cabina más nueve auxiliares, valores que son considerados para condiciones estándar usuales¹³.

■ Un alcance máximo teórico, en las mismas condiciones anteriormente explicadas, de siete mil cuatrocientos trece kilómetros (7.413 km)¹⁴. O sea que puede cubrir rutas medianas y largas.

■ Tres motores General Electric CF6-6D1 de 41.000 lbs de empuje estático, cada uno.

Observaciones:

■ Este modelo corresponde a tecnología desarrollada en la década de los sesenta y fabricado en la década de los 70. El avión fue adquirido de la empresa Swiss Air, bajo la modalidad de "wet leasing" y se incorporó el 7 de Septiembre de 1983, por lo que se lo puede considerar como un avión de tecnología pasada y que se está aproximando al final de su vida útil¹⁵.

■ Para cuando fue diseñado, el precio del combustible no representaba un parámetro importante dentro de las consideraciones de diseño. Por lo que el avión tiene un patrón de consumo de combustible que hace que su operación no pueda ser rentable. Es más, solamente los costos de combustible, actualmente, representan un 40% del costo total de operación del avión.

¹³ En aviación se consideran condiciones estándar usuales: Aeropuerto con una pista de longitud sin límite, con una temperatura ISA y colocado a cero metros por encima del nivel del mar.

¹⁴ Yenne, 1985: 162-163

¹⁵ Los fabricantes de aviones comerciales indican que sus aviones pueden ser mantenidos en operaciones de vuelo prácticamente sin límite de tiempo. Sin embargo lo anterior presupone que se les haga un mantenimiento adecuado. Precisamente, llega un punto en que el costo de ese mantenimiento hace que el avión pierda su rentabilidad. En ese punto se puede decir que el avión ha llegado al fin de su vida útil.

■ El avión corresponde a la categoría CAT II¹⁶ por sus condiciones de generación de ruido. Por esto solamente tiene autorización para ingresar a los aeropuertos del primer mundo hasta 1994, después de lo cual Ecuatoriana tendría que hacer ingentes gastos para reequipar al avión con "hush-kits", que tiene la grave deficiencia de reducir el rendimiento y aumentar considerablemente el consumo de combustible de los motores¹⁷.

2. Cuatro aviones Boeing 707-320 B

Características técnicas:

■ Una capacidad máxima, en condiciones ideales, de 153 pasajeros y 8 tripulantes. Con una carga máxima de 5.5 toneladas métricas a nivel del mar¹⁸.

■ Un alcance teórico en condiciones ideales de 7.700 km. Es decir que cubre rutas medianas y largas (cuando nuevo).

■ Tiene cuatro motores Pratt & Whitney JT3D-3 con 19.000 libras de empuje estático cada uno.

Observaciones:

■ Este modelo corresponde a tecnología creada en los años 50. El avión fue adquirido, usado, el 2 de Octubre de 1975. Su tecnología es completamente obsoleta y se puede decir, para fines operativos, que el modelo ya sobrepasó su período de vida útil.

■ Los costos de combustible y mantenimiento hacen que la operación no sea rentable bajo ninguna condición.

¹⁶ Actualmente las comunidades se han sensibilizado frente a la generación de ruido. Por esto se han establecido muy estrictos reglamentos al respecto. En los aviones existen cuatro categorías denominadas CAT I, II, IIa y III respectivamente.

¹⁷ Hush-kit, es el término técnico para unos silenciadores de los motores que se pueden acoplar a los mismos, pero son costosos y en ningún caso pueden alcanzar las normas de CAT III.

¹⁸ Gunston, 1980: 11-12

■ Por sus condiciones de generación de ruido y su dudosa seguridad de operación, en el año de 1992 la FAA suspenderá el permiso de operación de estos aviones para los aeropuertos de Estados Unidos. Hay que anotar que ya fueron instalados los correspondientes hush-kits que aumentan aún más el consumo de combustible y los costos de mantenimiento.

■ En resumen, se puede indicar que este modelo de avión ya ha sido superado por la tecnología. El hecho que Ecuatoriana de Aviación lo siga empleando, es consecuencia de su incapacidad¹⁹ para adquirir nuevos aviones, pero la operación de este modelo solamente representa pérdidas y desprestigio para la empresa.

3.1.2 Infraestructura de Mantenimiento

El concepto "infraestructura de mantenimiento" abarca todas las instalaciones técnicas como hangares, plataformas, equipos; y el personal adecuadamente capacitado para mantener a las aeronaves en condiciones óptimas de operación. Por disposición de la autoridad aeronáutica toda compañía de aviación debe contar con una infraestructura de mantenimiento para poder operar en frecuencias internacionales.

Ecuatoriana de Aviación cuenta con un hangar en Quito en donde se ha concentrado toda la capacidad de mantenimiento propia de la empresa. En lo que a tecnología se refiere Ecuatoriana de Aviación tiene un contrato de asistencia técnica con la empresa israelita Israel Aircraft Industries (IAI). Esta empresa ha colocado técnicos en el Ecuador para brindar constantemente apoyo e instrucción a los funcionarios ecuatorianos responsables del mantenimiento en Ecuatoriana de Aviación.

A pesar del esfuerzo financiero que significa la asistencia técnica israelita, para el caso del Boeing 707, en el Ecuador se pueden realizar únicamente las operaciones de mantenimiento hasta segundo nivel, ya que cualquier operación de un nivel superior se la realiza o en Miami por

¹⁹Se debe acusar a la ingerencia política en la conducción de la empresa, antes que a la incapacidad de sus administradores por todos los errores cometidos. En especial el descuido en el reemplazo de las unidades.

parte de la compañía Commodore Aviation o directamente en Tel Aviv en las instalaciones de la compañía IAI. En el caso del avión MDD DC-10-30 igualmente se hacen las operaciones menores por parte de la Commodore (que es subsidiaria de la IAI) en Miami y, para las operaciones mayores se recurre a las instalaciones de la Swiss Air en Zurich.

3.1.3 Infraestructura de Apoyo

Se entiende como infraestructura de apoyo a toda la organización encargada de ventas, marketing, atención a pasajeros y clientes con la cual cuenta una empresa de aviación.

En el Ecuador tiene varias oficinas de ventas de pasajes en las principales ciudades, a más de las Agencias de Viajes autorizadas. Fuera del Ecuador cuenta con el apoyo de Agencias de Viajes en las principales ciudades de América y tiene oficinas propias en las ciudades de: Washington, New York, Miami, Los Ángeles, Chicago, Houston, Toronto, México, Panamá, Bogotá, Cali, Medellín, Caracas, Santiago de Chile, Buenos Aires, Lima, entre otras.

3.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La empresa funciona como una compañía estatal de administración independiente. Como tal cuenta con un Directorio compuesto de la siguiente manera:

- Un Presidente Ejecutivo, representante de la Presidencia de la República.
- Un representante del Ministro de Defensa Nacional.
- Un representante del Ministro de Finanzas y Crédito Público.
- Un representante del Ministro de Industrias, Comercio e Integración.
- Un representante del Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

De la composición del Directorio se puede inducir fácilmente la total dependencia de la compañía Ecuatoriana de Aviación frente al Gobierno de

turno. Esa situación acaba con la ficción de autonomía que se pretende dar a la empresa.

3.2.1 Estructura Orgánica

De acuerdo con las últimas reformas, la empresa está conformada de la siguiente manera:

I NIVEL DIRECTORIO

- Directorio

II NIVEL EJECUTIVO

- Presidencia Ejecutiva
- Vicepresidencia Ejecutiva
- Secretaría General

III NIVEL ASESOR

- Vicepresidencia Legal
- Vicepresidencia de Política Aeronáutica
- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección de Relaciones Públicas
- Comité de Evaluaciones
- Comité de Adquisiciones
- Comité de Seguros

IV NIVEL DE APOYO

- Vicepresidencia Administrativa
- Vicepresidencia Comercial
- Vicepresidencia de Servicios
- Vicepresidencia Técnica
- Vicepresidencia de Finanzas

La empresa se gobierna por el Directorio que es su máxima autoridad. El Directorio delega, operativamente, esta autoridad al Presidente Ejecutivo quien es el representante legal de la empresa. A su vez el Presidente Ejecutivo cuenta, para su apoyo, con los Vicepresidentes cuyas atribucio-

nes, deberes y funciones están debidamente señaladas en el orgánico de la empresa.

El Directorio cuenta, para su desempeño, con la asistencia de un Secretario y un Prosecretario. Es obligación del Directorio presentar un informe anual al Presidente de la República. Esta exigencia deberá ser cumplida hasta el fin del primer trimestre de cada año.

Como ya se ha indicado, la administración operativa de Ecuatoriana de Aviación está a cargo del Presidente Ejecutivo. En caso de ausencia temporal del mismo, será reemplazado por el Vicepresidente Ejecutivo²⁰.

Desde su conformación como compañía estatal en el año de 1974, Ecuatoriana de Aviación ha sido sometida a varias reformas de sus estatutos. Mediante esas reformas se ha pretendido: actualizar el ordenamiento legal, reglamentar de mejor manera su funcionamiento y lograr un óptimo cumplimiento de sus actividades. Las reformas a los estatutos de Ecuatoriana de Aviación fueron adoptadas por el Directorio de la empresa mediante sendas resoluciones en las siguientes fechas:

- Resolución # 99 del 22 de Julio de 1981
- Resolución # 385 del 5 de Marzo de 1985
- Resolución # 393 del 9 de Abril de 1985
- Resolución # 482 del 24 de Abril de 1986

Estas reformas pretendían proporcionar una mayor funcionalidad y agilidad a las actividades de la empresa. El argumento, fue que la Presidencia Ejecutiva mantenía un control exagerado sobre las unidades administrativas a todo nivel. Por lo tanto se creyó necesario introducir mandos medios que sean capaces de tomar decisiones adecuadas y oportunas y que sean capaces de asumir en mejor forma el control de las operaciones aéreas de la empresa. Esta agilidad es indispensable en la actividad aerocomercial.

²⁰Para más detalles sobre el organigrama actualizado de la compañía Ecuatoriana de Aviación, ver el Anexo.....

3.2.2 Estructura Funcional

De la anterior descripción se deduce que se han ejecutado muchos cambios en la estructura de la empresa, con el objeto de alcanzar la funcionalidad y agilidad requerida para sobrevivir a la competencia internacional, a la que se encuentra sujeta Ecuatoriana de Aviación.

Con esa intención se trató de definir en mejor forma las líneas de mando, así como determinar las funciones y responsabilidades de cada unidad. Se iniciaron ciertas acciones de reestructuración en la comercialización, atención a los pasajeros, utilización de los aviones y política de la empresa en general. Sin embargo, todos estos esfuerzos hasta la presente fecha, han resultado efímeros y lo único que se ha incrementado ha sido la burocracia. Es por esto que a la presente no se pueden observar mayores resultados positivos de los esfuerzos emprendidos en los últimos años.

En especial en el presente Gobierno se han hecho esfuerzos por mejorar el servicio. Esto es claro si se observa el gráfico²¹ a continuación:

En el mismo resulta fácil observar como en las administraciones del Gobierno pasado el número de pasajeros transportados cae sensiblemente, a pesar de que la proporción de empleados por avión sube apreciablemente. Se puede también notar que en la presente administración se ha conseguido mantener estable el número de empleados y subir un poco el número de pasajeros transportados. Sin embargo, continúa la existencia de varias falencias administrativas.

La más importante de ellas es el gigantismo de la administración frente al número de empleados operativos. Eso se puede apreciar claramente en el siguiente gráfico:

En el mismo queda claro, que más del 75% (76.5%) de los empleados de Ecuatoriana de Aviación son administrativos. Es decir, se ocupan de todas las actividades, menos de operar los aviones, lo cual es la principal

²¹ El gráfico ha sido elaborado en base a datos proporcionados por la misma empresa Ecuatoriana de Aviación.

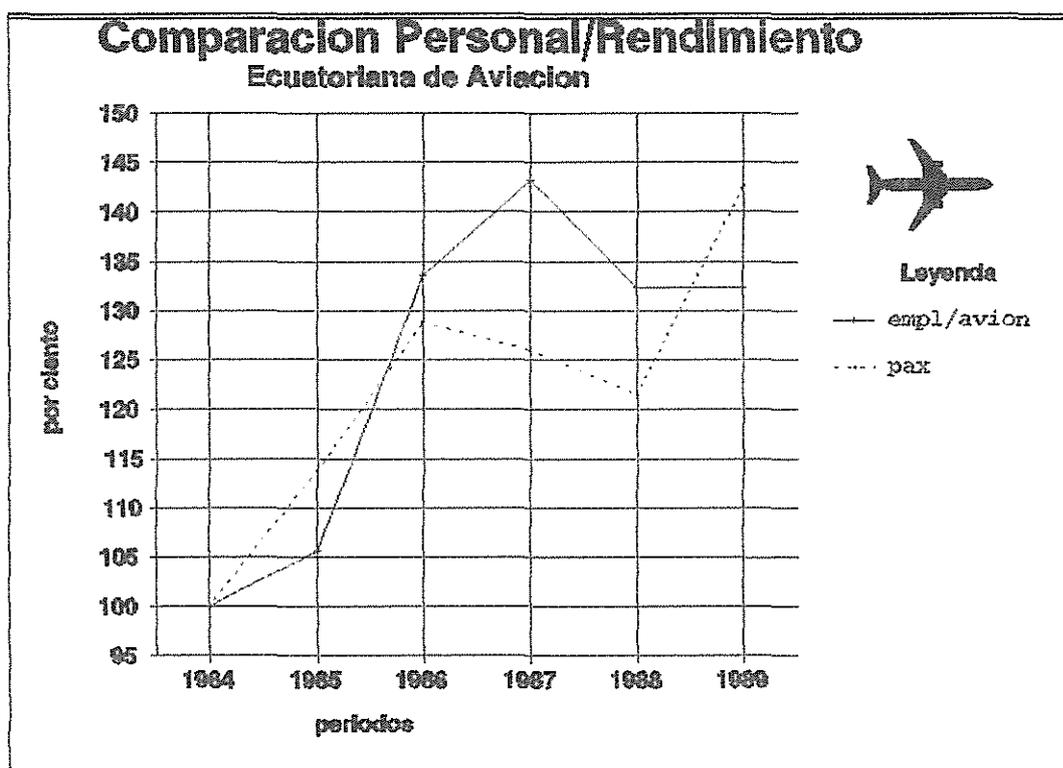


Gráfico 1: Comparación entre el número de pasajeros transportados y el número de empleados en Ecuatoriana de Aviación.

función de una empresa aerocomercial.

3.3 SITUACIÓN OPERATIVA Y COMERCIAL

Toda aerolínea debe ser calificada por su capacidad de transportación tanto de pasajeros como de carga. Además es necesario observar su comportamiento frente a sus principales competidores. A continuación se hará ese análisis.

3.3.1 Desarrollo Operativo

El principal mercado para Ecuatoriana de Aviación es el de los Estados Unidos de Norteamérica. Por lo tanto, todas las afirmaciones se harán básicamente en relación a ese mercado. En los últimos años se pudo observar un inusitado crecimiento de la demanda de transporte aéreo a y desde ese mercado. Ecuatoriana de Aviación no pudo satisfacer esa demanda en su totalidad por la exagerada permanencia en tierra de la flota aérea, para realizar operaciones de mantenimiento no programadas.

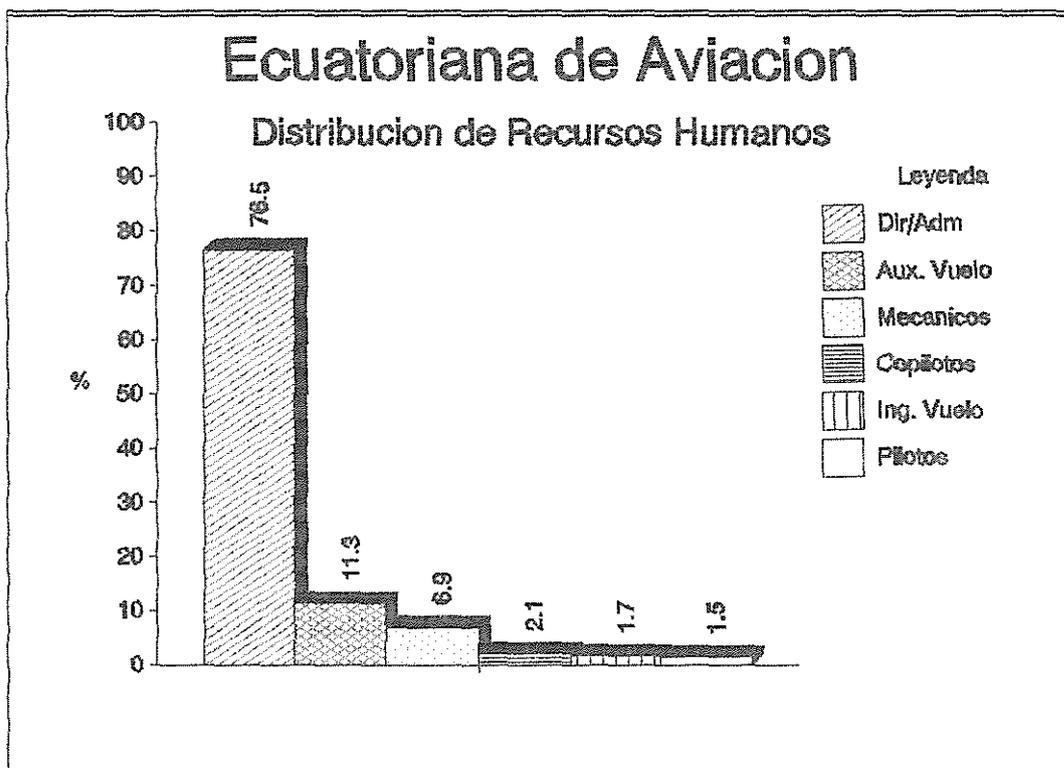


Gráfico 2: Proporción de Empleados según categoría. Los valores son en porcentajes.

Las cuales son resultado de la avanzada edad de los aviones de Ecuatoriana de Aviación. Esto se evidencia en el siguiente gráfico:

En primer lugar, hay que destacar la inmensa diferencia en días de mantenimiento entre el DC-10-30 y el B-707-320, debida únicamente a la diferencia de edad entre los dos aviones. El caso se hace especialmente crítico para los obsoletos B-707-320, los cuales emplean 104 jornadas de mantenimiento de los 230 días laborables que tiene cada año, o sea que se pasan alrededor del 46% del tiempo en tierra.

De todas formas se ha podido apreciar un crecimiento del número de pasajeros transportados por la empresa a lo largo de los últimos años. Así, pasa de 218.715 en 1988 a 256.826 en 1989. Es decir que se experimenta un incremento del 17%.

Cualquier esfuerzo por mejorar la operación de la empresa se ve nulificado por la obsolescencia de la flota. De ahí que el primer paso para mejorar la capacidad de servicio debe ser el de reemplazar inmediatamente los aviones de la flota de Ecuatoriana de Aviación.

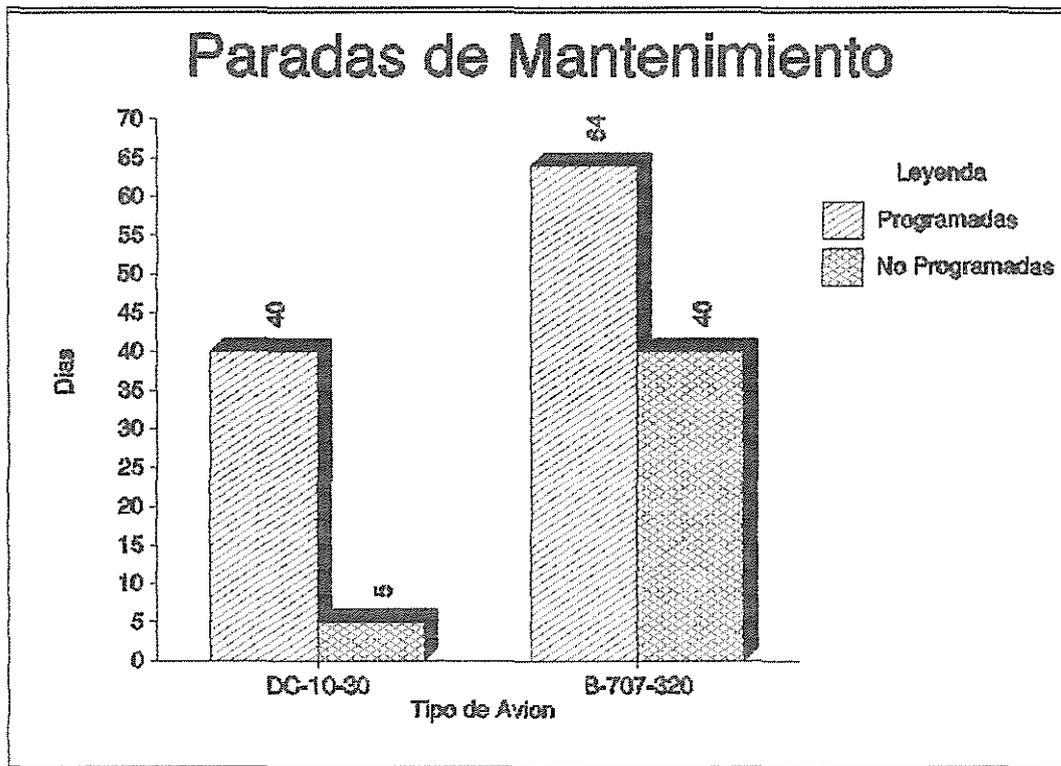


Gráfico 3: Comparación de días fuera de servicio por mantenimiento.

3.3.2 Situación Comercial

Otro parámetro para analizar a la empresa es su posición respecto de la competencia. En el caso de Ecuatoriana de Aviación, su competencia está a nivel nacional e internacional.

En el primer caso se constituye por la aerolínea SAETA (ecuatoriana) que hace vuelos entre las ciudades de Quito, Guayaquil y Miami, a partir del primero de Enero de 1988. Ya que se trata de una línea privada, su capital no es suficiente y por lo tanto, tiene una reducida flota que no puede abastecer el mercado²². Además, las autoridades ecuatorianas mantienen una política de protección para Ecuatoriana en detrimento de SAETA.

El segundo caso lo constituyen las compañías American Airlines y Continental Airlines. Las dos son estadounidenses e ingresan al Ecuador

²²En realidad la compañía SAETA cuenta con dos aviones tipo Boeing 727-100 que no son adecuados para el servicio, por su obsolescencia y tamaño.

a las ciudades de Quito y Guayaquil con varias frecuencias diarias y desde varias ciudades de los Estados Unidos.

Estas dos aerolíneas pueden operar conjuntamente al Ecuador (desde 1986) a cambio de que le concedieron a Ecuatoriana más aeropuertos dentro de los Estados Unidos. Esto teóricamente es beneficioso para nuestra línea aérea, pero en vista de que no tiene posibilidades de utilizar esas oportunidades, se convierten en una ventaja única a favor de las compañías estadounidenses.

Como ejemplo se puede anotar que a cambio del permiso de operación de las compañías estadounidenses, Ecuatoriana recibió, entre otras, la autorización para operar a Orlando, ruta que se llegó a denominar burlescamente, la 10-11, porque viajaban 10 pasajeros de ida y 11 de retorno²³. Es decir que era totalmente deficitaria, por lo que tuvo que ser suspendida después de generar un millón y medio de dólares de pérdidas en nueve meses.

También se debe considerar que American Airlines es la más grande compañía aérea del mundo occidental. Por lo que se constituye en un rival demasiado grande, para que Ecuatoriana pueda competir con cierto margen de posibilidades. Esa desigual competencia se expresa tanto en servicio como en posibilidades de aviones y de marketing. American opera con Airbus A-300-600 y Boeing B-767, es decir con los más modernos aviones que brindan, a más de un excelente servicio, una superior confianza a los usuarios. Esto va directamente en detrimento de las posibilidades de ventas de pasajes de Ecuatoriana de Aviación, que a más de contar con obsoletos aviones, tiene una fama de pésimo servicio a bordo y de puntualidad.

A más de lo anterior hay que anotar que la capacidad financiera de las mencionadas compañías estadounidenses es tan grande que les permite implementar un sistema de "dumping"²⁴ en contra de nuestras empresas,

²³ Expresiones dadas por el Comandante General de la Fuerza Aérea, Brigadier General William Birkett en la conferencia al IAEN de fecha 26 de Marzo de 1991.

²⁴ "Dumping" es el término comercial que significa utilización de prácticas desleales, como la de reducir precios en un mercado para eliminar la competencia.

lo cual puede significar que se pierdan las últimas posibilidades de hacer rentable la operación de la compañía Ecuatoriana de Aviación.

Otro factor importante que limita la venta de pasajes es el margen de utilidad que se les puede dar a las Agencias de Viajes. En el caso de Ecuatoriana de Aviación, ese margen está limitado por disposición legal en un 10%. Las compañías privadas no tienen esta limitante, por lo que pueden ofrecer el margen que crean conveniente. Si se considera que la mayor parte de los pasajes se venden por medio de las Agencias, es claro que las mismas preferirán vender pasajes en donde tienen un mayor margen de utilidad.

3.4 SITUACIÓN FINANCIERA

Un análisis financiero en su forma más genérica se preocupa de observar los ingresos, los egresos y finalmente de estudiar las relaciones que se puedan establecer entre los dos. Esto se debe hacer tratando que sea de forma histórica, para tener criterios comparativos relevantes. Es por eso que al presente estudio, también se lo divide de esa forma.

3.4.1 Ingresos Corrientes

En lo que se refiere a los ingresos, los mismos se generan básicamente de la venta de pasajes y fletes por transporte de carga. Eso se demuestra cuando se observa el balance comparado de la empresa, en el cual se ve que los ingresos financieros solamente alcanzan un promedio del 2,6 al 3,3% del total de los ingresos.

Es por eso que resulta importante fijarse, principalmente, en los ingresos por ventas, o ingresos operacionales, como se los denomina en el argot de Ecuatoriana de Aviación. Para eso se ha elaborado el siguiente gráfico:

En el mismo se puede observar que existe una notable caída de los ingresos en el año de 1988. La misma se debió principalmente a la suspensión de operaciones, por las demasiadas paradas de mantenimiento, programadas y no programadas, a las que tuvieron que someterse los aviones.

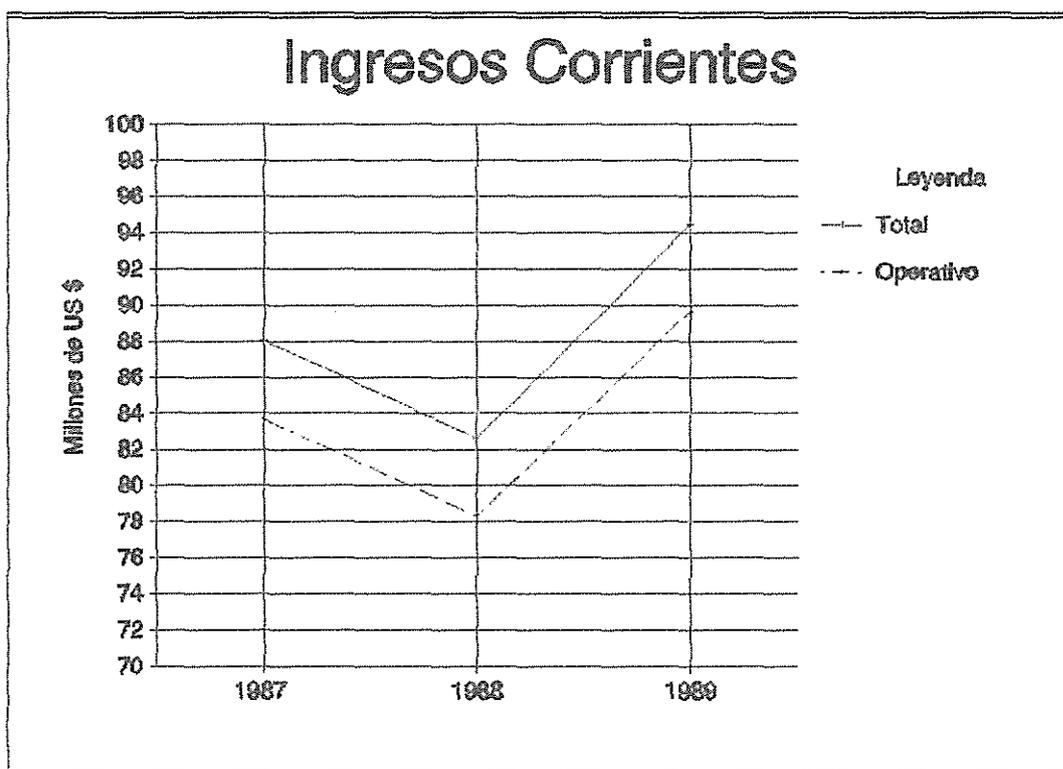


Gráfico 4: Ingresos de Ecuatoriana de Aviación.

El repunte del año de 1989 se debe a que el mercado de los Estados Unidos tuvo una demanda muy grande. Además de que ya se cumplieron con las más grandes reparaciones de los aviones de mayor edad, lo que hizo que las paradas no programadas se reduzcan un tanto.

Además se puede observar que las tasas de ocupación de los aviones fueron mucho más altas que en el año de más bajo rendimiento. Como ya se indicó, la principal razón es que la demanda subió más allá de lo anticipado. En todo caso, también se puede afirmar que existe algo de mejora en la imagen de la empresa, por lo que se pueden ocupar mejor los asientos ofrecidos.

En los informes de la empresa se pone mucho énfasis en las cantidades conseguidas por ventas. No se puede tomar a ese valor como definitivo, porque la venta de un pasaje no siempre significa un ingreso para la compañía que hace la misma. Existen numerosas ocasiones en las que se compra el pasaje en una compañía aérea y se viaja en otra. La primera compañía tiene que pasar el costo a la segunda, es decir ese ingreso se anula con un egreso igual y simultáneo.

3.4.2 Egresos Corrientes

Para un mejor análisis de éste rubro, al igual que en el anterior, se ha elaborado el gráfico siguiente:

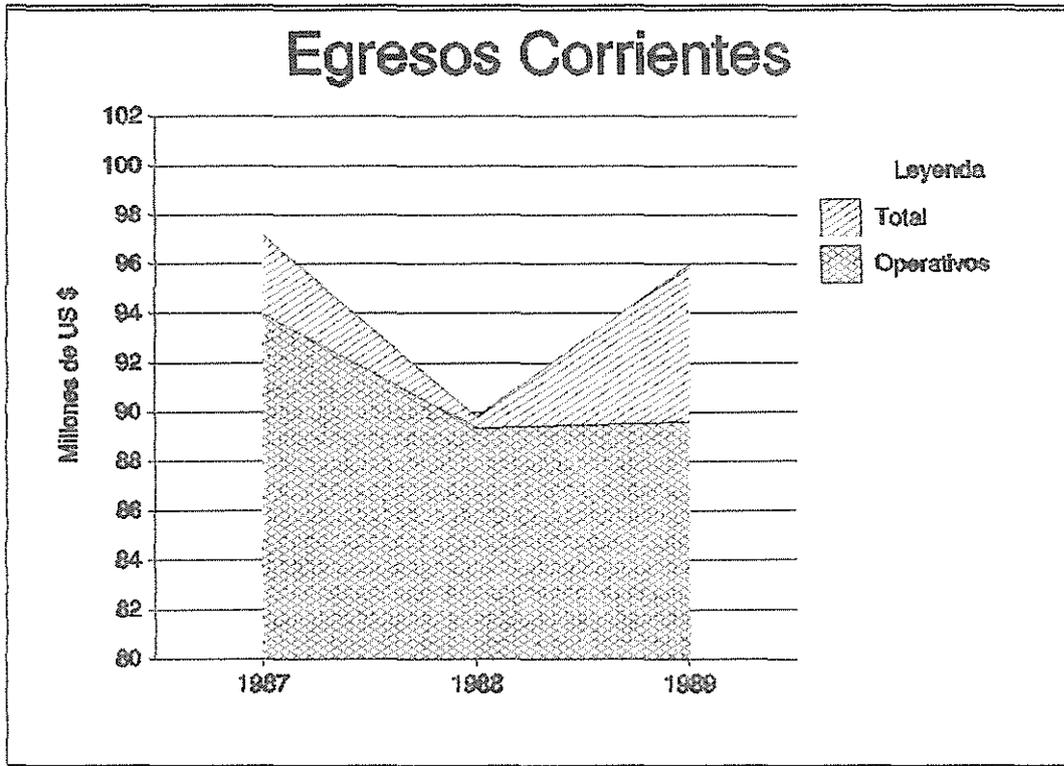


Gráfico 5: Egresos de Ecuatoriana de Aviación.

En el mismo se puede observar un comportamiento muy parecido al del cuadro de los ingresos. La explicación es un tanto diferente. El costo del combustible se multiplicó en el año de 1989. Por el hecho de tener una flota anticuada, en el mejor de los casos, el consumo de combustible es bastante apreciable. Es por eso, que cuando el costo del mismo se elevó, ese rubro pasó a ser uno de los más significativos dentro de los egresos.

Para el año de 1989 la empresa explica que el precio del combustible se elevó de la siguiente manera:

"En Septiembre de 1988 se incrementó el precio del galón de combustible de 55.00 a 130.00 sucres, con un aumento del 136.36%. En Agosto de 1989 se fijó el precio en 195 sucres con un incremento del 50%. Para Diciembre del mismo año tuvo un

precio de 270 sucres y 1989 se cerró con un incremento del 107.69% [560,59 sucres]."²⁵

Lo anterior explica lo pasado durante el año de 1989, debido a la crisis del Golfo, los precios se incrementaron aún más durante el año de 1991. También cabe anotar, que esos precios anteriormente indicados, son los que Ecuatoriana de Aviación consigue en el Ecuador. Pero fuera del mismo tiene que pagar precios internacionales. Al momento el precio es de 1.10 US dólares por cada galón. Si bien los aviones se cargan completamente en el país, necesariamente deben recargar, a precios internacionales, en varias partes de sus rutas. Es decir, que el impacto del aumento de los precios es bastante considerable para las exiguas finanzas de la empresa.

3.4.3 Análisis Comparativo

Una vez analizados independientemente los rubros de ingresos y egresos es conveniente ver su relación para poder emitir un juicio de valor respecto de la posición financiera de la compañía. Para esto se ha elaborado el siguiente gráfico:

Lo primero que se puede anotar, es que la empresa ha estado reportando pérdidas continuamente a lo largo de todos los años analizados. También se puede observar que las pérdidas se reducen continuamente en cada año. Si se toma en cuenta que los valores no están corregidos por inflación, se puede decir, que las pérdidas se han reducido considerablemente.

Como quedó claro, en el informe sobre los egresos, el factor que más influye en los mismos es el costo de los combustibles. Ese factor en ningún caso se reducirá, y lo más probable es que aumente aún más. En especial, si se toma en cuenta que el rendimiento de los aviones será cada vez peor, por su avanzada edad, resultará cada vez más difícil el compensar ese rubro de manera racional.

El incremento de los ingresos se debió a que las tasas de ocupación de los aviones fueron mucho más favorables. Pero, es claro que las mismas

²⁵Ecuatoriana, 1989: 13

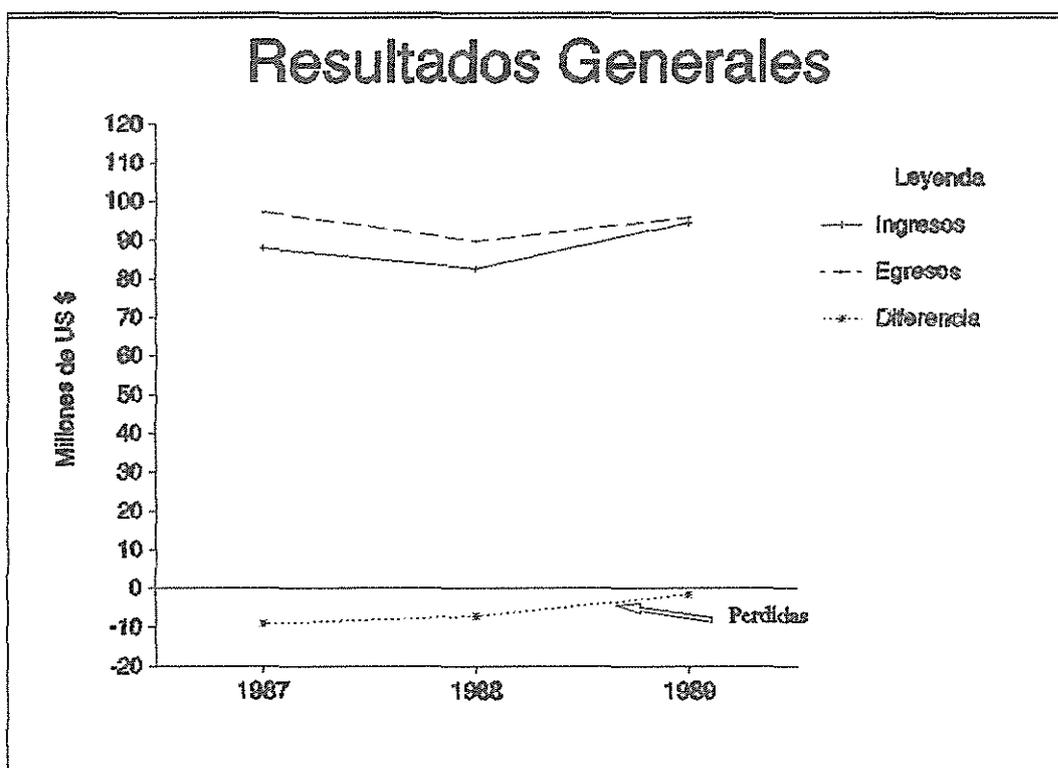


Gráfico 6: Estado de Pérdidas y Ganancias de Ecuatoriana de Aviación.

no podrán mejorar mucho, porque los aviones ya no están en condiciones de operar con más carga.

De los dos razonamientos anteriores se puede inferir que si bien las pérdidas se han reducido continuamente y llegan se aproximan al punto de equilibrio, la tendencia no se podrá mantener a menos que se hagan profundos cambios, tanto en la estructura administrativa, como en la flota de Ecuatoriana de Aviación.

3.5 ANÁLISIS

Ecuatoriana de Aviación ha alcanzado un relativo desarrollo de sus operaciones. Su ámbito de operación cubre prácticamente a toda América, sin embargo la competencia, tanto por parte de las compañías del primer mundo como las de países vecinos es demasiado grande para que, en las actuales condiciones, Ecuatoriana pueda mantener su margen de mercado.

En realidad, la empresa está operando en condiciones que la hubiesen eliminado del mercado si no fuese por su condición de aerolínea estatal.

Por un lado su inmensa burocracia que absorbe ingentes recursos y paraliza cualquier acción y por otro lado sus obsoletos equipos que operan en condiciones precarias. Es más, algunos de ellos (los Boeing 707 ya superaron su vida útil) solamente reportan pérdidas, tanto en lo financiero como en la imagen de la empresa con sus usuarios, ya que la obsolescencia del equipo lleva a presentar una imagen muy negativa de Ecuatoriana de Aviación. Se puede indicar que esa operación, es muy peligrosa, ya que cualquier instante puede ocurrir un accidente que podría ser de consecuencias definitivas para la empresa. También se puede indicar que las deficiencias del equipo son tan graves que se ha tenido que recurrir al arrendamiento de aviones (en especial para el servicio de carga). Esta modalidad es la más perjudicial para las finanzas de la empresa, sin mencionar los graves efectos negativos para la imagen de la compañía.

También es conveniente observar que el principal mercado de la empresa es Estados Unidos, más específicamente, las ciudades de Miami y Nueva York. Sin embargo, la competencia se ha intensificado de forma exponencial en las últimas épocas. Por un lado ha ingresado a ese mercado la compañía American Airlines (AA) que es la más grande empresa aerocomercial del mundo libre. Esto quiere decir que tiene recursos para abarcar la mayor parte del mercado en la zona. Además de eso, resulta muy difícil para una empresa pequeña y pobre como Ecuatoriana de Aviación el competir, contra la más grande del mundo, en todo lo que se refiere al "marketing"²⁶

Otra empresa que ha ingresado al mercado es Saeta. Esta empresa, si bien es bastante más pequeña que Ecuatoriana, pretende competir, con precios y servicio. En lo que se refiere a precios y promociones la empresa Saeta se ha mostrado muy agresiva y ha conseguido afectar en forma seria la porción de mercado de Ecuatoriana; de todas maneras para Ecuatoriana no sería muy difícil competir con los precios. En lo que se refiere al servicio, el escenario es completamente diferente. Ecuatoriana, por todos los problemas de personal propios de las empresas estatales, no

²⁶ En este caso a la palabra marketing se la debe entender en todo su contenido. Es decir, venta de la imagen, propaganda, sistemas de promociones, puntos de ventas y conexiones a nivel mundial.

puede mejorar significativamente su servicio, el cual es mucho menos que regular. En especial esta condición, es la que ha ocasionado una baja significativa de la participación de Ecuatoriana dentro de su mercado. Este es uno de los puntos en los cuales se debe poner especial énfasis en cualquier intento de recuperación de Ecuatoriana de Aviación.

Es interesante observar que, a nivel mundial, existe un crecimiento continuo de aproximadamente el 6%. Esta tendencia, que también es justificable dentro de los deprimidos mercados de Latinoamérica, sin embargo Ecuatoriana de Aviación no puede registrar algo parecido. En realidad, la disminución que se presenta en el caso de Ecuatoriana de Aviación lleva a que no pueda sostener ni siquiera la renovación necesaria para poder continuar operando en las rutas tradicionales.

Es reiterativo el mencionar que uno de los más grandes problemas que adolece Ecuatoriana es su estructura administrativa. No puede ser aceptable que el 76.5% del personal de la empresa sea solamente administrativo. Este porcentaje supera con mucho el máximo aceptable en cualquier empresa. Es un efecto claro de haber convertido a Ecuatoriana de Aviación en botín político para el gobierno de turno.

Hay que resaltar que no solamente se trata de que existe mucho personal en cargos que no son los correctos o que simplemente son rellenos de organigramas. El verdadero problema radica en la falsa motivación de los empleados. Como en toda empresa estatal, dentro de Ecuatoriana se ha desarrollado un ambiente burocrático, que ahoga cualquier posibilidad de creatividad y acción efectiva en beneficio de la empresa.

Por otro lado, se observa que existe una falta muy grave de personal técnico altamente entrenado que pueda brindar el adecuado servicio de mantenimiento a los aviones. Es por eso que se ha desarrollado una muy grande dependencia frente a los técnicos israelitas que son muy caros y por su procedencia, en ningún caso pueden ser absorbidos como parte de la empresa. Esto, a mediano y largo plazos, es muy negativo, ya que lleva a que la empresa no pueda desarrollar tecnología propia que le permita un desarrollo adecuado de sus operaciones.

Se debe mencionar también que toda la estructura orgánica de la empresa no es funcional. A lo largo de su estatal y burocrática historia se han agregado cargos como: la Vicepresidencia Ejecutiva, la Vicepresidencia Legal, la Vicepresidencia de Política aeronáutica, la Vicepresidencia de Servicios, y muchos otros, que en ningún caso ameritan su nivel o existencia siquiera.

Todo esto ha conducido a que la empresa se convierta en un ente que en ningún caso tiene la flexibilidad y agilidad necesarias para sobrevivir dentro de un mercado caracterizado por las acciones rápidas ante las cuales hay que reaccionar.

En resumen, se puede indicar que Ecuatoriana de aviación se encuentra en una situación especialmente crítica, caracterizada por las siguientes circunstancias:

- Está ante la obligación casi inmediata de renovar la totalidad de su flota.
- Tiene que reestructurar su orgánico, para liberarlo de todos los errores administrativos que, de mantenerse, llevarán a la empresa a su seguro fracaso.
- Tiene que mejorar la estructuración de sus rutas, para operar solamente en las que pueden generar utilidades.
- Tiene que buscar la manera de mejorar su servicio para poder mejorar su deteriorada imagen.

CAPITULO IV

4 SITUACIÓN ACTUAL DE TRANSPORTES AÉREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME)

TAME, como empresa de transportación aérea para servicio interno, cuenta con 613 empleados y un parque de 5 aviones en diferentes condiciones. Para poder emitir un juicio de valor sobre lo que es TAME actualmente, hay que hacer un análisis pormenorizado de cada uno de los componentes de la compañía.

4.1 INFRAESTRUCTURA

Como ya fue indicado, una compañía de aviación tiene que contar con una estructura y unos equipos muy específicos para poder cumplir con su función. Los mismos se analizan detalladamente a continuación.

4.1.1 Infraestructura Operativa

Para cumplir con sus frecuencias y rutas de vuelo TAME cuenta con cinco aeronaves que se listan y describen a continuación:

1. Un avión Boeing B-727-200

Características técnicas:

- Una capacidad máxima para ciento sesenta y tres (163) a ciento ochenta y nueve (189) pasajeros y tres tripulantes de cabina más seis auxiliares de cabina²⁷.

- Un alcance máximo teórico, en condiciones estándar usuales, de cuatro mil quinientos ochenta y cinco (4.585) km. es decir, que se trata de un modelo para rutas medianas.

- Tres motores Pratt & Whitney JT8D-17 de 15.466 lbs de empuje estático cada uno.

²⁷Green, 1974: 32-33.

Observaciones:

■ Este modelo corresponde a tecnología de segunda generación desarrollada en la década de los sesenta y fabricado a finales de los setenta. Es adquirido nuevo por parte de TAME con fecha 26 de Noviembre de 1980. Por lo que el avión tiene 10.5 años de servicio.

■ Hasta abril de 1992 deberá cumplir mantenimiento programado de sus motores y los chequeos "A", "B", "C" y "D" con un costo aproximado de USD \$ 1'852.000,00²⁸.

■ Su diseño es de la época aquella en la que el costo del combustible no era un parámetro digno de ser considerado. Por lo que las características aerodinámicas del avión y la tasa de consumo de los motores es excesiva para los precios actuales del combustible.

■ El avión corresponde a la categoría CAT II²⁹ por sus condiciones de generación de ruido. Por esto solamente tiene autorización para ingresar a los aeropuertos del primer mundo hasta 1994, después de lo cual TAME tendría que hacer ingentes gastos para reequipar al avión con "hush-kits", que tiene la grave deficiencia de reducir el rendimiento y aumentar considerablemente el consumo de combustible de los motores³⁰.

■ De acuerdo a informes internos de TAME, solamente se puede considerar rentabilidad en la operación de éste avión si es que tiene una utilización mínima de siete horas diarias.

²⁸De acuerdo al mercado actual, el precio por un avión de iguales características técnicas es de USD \$ 1'500.000,00. Por lo que se puede afirmar, que el mantenimiento obligatorio costará más que el avión.

²⁹Actualmente las comunidades se han sensibilizado frente a la generación de ruido. Por esto se han establecido muy estrictos reglamentos al respecto. En los aviones existen cuatro categorías denominadas CAT I, II, IIa y III respectivamente.

³⁰Hush-kit, es el término técnico para unos silenciadores de los motores que se pueden acoplar a los mismos, pero son costosos y en ningún caso pueden alcanzar las normas de CAT III.

2. Tres aviones Boeing 727-100

Características Técnicas

■ Una capacidad máxima para ciento veinte y tres (123) pasajeros, tres tripulantes de cabina y cuatro auxiliares.

■ Un alcance máximo teórico de cuatro mil doscientos sesenta y cinco (4.265) km. Por lo que se le puede considerar, al igual que al B727-200, como un modelo para rutas medianas.

■ Tres motores JT8D-7 y -9 de seis mil trescientos cincuenta (6.350) lbs de empuje estático cada uno.

Observaciones:

■ Estos modelos son más antiguos, tanto en diseño como en construcción que el modelo B727-200, por lo que su tecnología corresponde a la primera generación. Además los aviones fueron adquiridos en calidad de usados a diversas empresas. Se puede indicar que son aviones que se encuentran al final de su vida útil. Es más, en el mercado mundial de aviones usados el valor de aviones similares no pasa de los 500.000 US dólares. Es decir, que el valor residual de esos aviones es prácticamente cero.

■ En lo que se refiere al consumo de combustible son aún más deficientes que el modelo más moderno. Por lo que sus costos por combustible eliminan cualquier posibilidad de obtener rendimientos positivos.

■ Las características de generación de ruido de esos aviones no satisfacen las más mínimas normas internacionales, por lo que es de esperar que pueden ser retirados sus permisos de operación a ciertos países o por lo menos, que esa operación se vea muy restringida a horarios permitidos por las comunidades a las que sirven. Eso podría afectar aún más negativamente a sus costos de operación.

3. Un avión Fokker F-28 Mk 4000

Características Técnicas:

■ Una capacidad máxima en condiciones ideales de 85 pasajeros³¹, dos tripulantes y tres auxiliares de cabina. Fue adquirido en el año de 1985 como nuevo por lo que es el avión más moderno de la flota de TAME.

■ Un alcance teórico de un mil ochocientos setenta (1.870) km. Por lo que se lo puede considerar un avión para operación exclusiva en rutas cortas.

■ Dos motores Rolls-Royce RB-183-2 Spey Mk.555-15H de cuatro mil cuatrocientos sesenta y ocho (4.468) lbs de empuje estático cada uno.

Observaciones:

■ El avión tiene graves limitaciones (h&h) que lo inhabilitan para una operación rentable desde los difíciles aeropuertos de las rutas en las que tiene que operar TAME. Eso hace, que a pesar de ser el más nuevo de los aviones, sea uno de los que más costos y pérdidas ocasionan a TAME.

■ Cuenta con motores de la generación anterior³², por lo cual es bastante consumidor de combustible, y tiene una alta generación de ruido.

■ TAME ha tenido y, sigue teniendo, problemas jurídicos y legales por la muy *sui generis* forma de adquisición del avión. Además ese modelo fue adquirido por órdenes provenientes del más alto nivel del Gobierno de turno, en contra de la opinión técnica de TAME.

³¹ Por limitaciones de diseño este modelo se ve gravemente limitado en sus capacidades cuando opera en aeropuertos altos y/o calientes (high & hot), como por ejemplo en Loja, de donde solamente puede despegar con una carga máxima de 60 pasajeros.

³² Los motores con los que cuenta el avión, pueden ser cambiados a motores tipo Tay RB-183-03 que son mucho más modernos y por lo tanto consumen mucho menos combustible y generan menos ruido. Pero, el costo de la adaptación es bastante alto y en pocos casos es justificable.

4.1.2 Infraestructura de Mantenimiento

TAME cuenta con un hangar en Quito, en donde ha concentrado toda la capacidad propia de mantenimiento de la empresa. En ese taller se realizan las reparaciones de tipo preventivo y correctivo del nivel más bajo. Cualquier operación que requiera un nivel superior como son del nivel "B" o "C" se realizan en las instalaciones de la Industria Aeronáutica de la FAE (DIAF) en Latacunga. Para las reparaciones mayores de motores se los envía al exterior a varias compañías, entre otras: AVIALL, AEROTRUST Y MIAMI FIELD SERVICE.

Las instalaciones propias son insuficientes como para que la empresa pueda asumir la responsabilidad del mantenimiento organizacional y de campo para una operación más prolongada a nivel regional o internacional, como son sus planes para el futuro cercano. La organización de mantenimiento no es suficiente como para soportar esa carga.

Se hace necesario contar con un hangar propio en Guayaquil, ya que regularmente varios aviones de TAME pernoctan en esa plaza. Además, el mantenimiento de emergencia que se debe hacer ahí, se lo hace a la intemperie, lo cual no es lo más aconsejable.

Para poder cumplir con el plan de mantenimiento en los siguientes años se requerirá dar entrenamiento al personal en el exterior, lo cual significara un gran esfuerzo financiero para la empresa y que difícilmente podrá asumir.

4.1.3 Infraestructura de Apoyo

La organización de ventas y marketing de la empresa es bastante deficiente. El hecho que exista una mayor demanda de servicios superando a la oferta, ha conducido a que no exista un verdadero departamento de ventas. Se puede afirmar que por el hecho que "*los asientos se venden solos*" se ha descuidado totalmente el aspecto de promocionar las ventas y por lo tanto la posibilidad de racionalizar la utilización de los asientos ofertados y así maximizar las posibilidades de rentabilidad de la empresa.

Lo anterior no quiere decir que no exista una estructura de ventas. En realidad existen oficinas en todas las principales ciudades del Ecuador. El problema es que se maneja a toda esa infraestructura de forma nada técnica y pasiva, no existe ni promoción por un lado, ni tampoco planeamiento estratégico y su respectiva implementación, por otro lado.

Por eso se presenta la paradójica situación en que si bien se reportan aviones llenos en las horas pico de ciertas rutas el reporte general indica una grave sub-utilización de las aeronaves. De esa forma se atenta contra las posibilidades de rentabilidad de la compañía.

4.2 Organización Administrativa

La nueva Ley constitutiva de TAME publicada el 23 de Agosto de 1990 en el registro oficial número 506, establece en su artículo sexto que: "la compañía en su Gobierno y Administración contará con órganos Directivo y Ejecutivo para su funcionamiento".

La empresa está organizada como una compañía estatal de administración dependiente de las Fuerza Aérea Ecuatoriana. Como tal, cuenta con un directorio que será la máxima autoridad de la Empresa, compuesto de la siguiente manera:

- El Jefe de Estado Mayor de la FAE, quien lo presidirá.
- El Comandante de la Primera Zona Aérea.
- El Director de Finanzas de la FAE.
- El Director de Operaciones de la FAE.
- El Presidente Ejecutivo de TAME
- Un representante de los Tripulantes y los Trabajadores de la Empresa.

De la composición del Directorio se puede inducir que TAME responde completamente a un organismo de la FAE, por lo tanto está integrado, prácticamente, como una Directoría más de la Fuerza Aérea.

4.2.1 Estructura Orgánica

De acuerdo a las últimas reformas expresadas anteriormente, la empresa está conformada de la siguiente manera:

I Nivel Directorio

Directorio

II Nivel Ejecutivo

Presidencia Ejecutiva

Vicepresidencia Ejecutiva

Secretaría General

III Nivel Asesor

Planificación

Informática

Relaciones Públicas

Auditoría

Asesoría Jurídica

Consejo Administrativo

Comité de Adquisiciones

IV Nivel de Apoyo

Gerencia de Operaciones

Gerencia Comercial

Gerencia de Recurso Humanos

Gerencia de Materiales

Gerencia de Mantenimiento

Gerencia de Finanzas

Gerencia Región #2

La empresa, por lo tanto, se gobierna por un Directorio que es su máxima autoridad. Operativamente, el Directorio delega ésta autoridad al Presidente Ejecutivo quien es el representante legal de la empresa.

El Presidente ejecutivo es nombrado, actualmente, por el Directorio en base a una terna enviada por el señor Comandante General de la Fuerza

Aérea. El Presidente designado puede ser un oficial General o Superior de la Fuerza Aérea, en servicio activo o pasivo. Los estatutos de la Empresa, determinarán los deberes y atribuciones del Presidente, quien en caso de ausencia, podrá ser reemplazado por el Vicepresidente Ejecutivo.

Dentro de las facultades que ahora le otorga la ley, el Directorio de la Empresa cuenta con la capacidad privativa de resolver sobre la disolución de TAME, estableciendo para el efecto las normas correspondientes. De ocurrir tal caso, el patrimonio de la Empresa pasaría a poder de la FAE. Los miembros del Directorio actuarán con voz y voto y tendrán sus respectivos alternos, quienes en ausencia temporal de los principales, los reemplazarán con todas las atribuciones.

El Directorio designará un Secretario y un Prosecretario que actuarán con voz y sin voto. Actuará también como voz informativa el asesor jurídico de la empresa.

La nueva Ley constitutiva de TAME se aprobó el mes de Agosto de 1990, luego de múltiples gestiones realizadas por la empresa, por la FAE y aún por el Ministerio de Defensa en los más altos niveles de las funciones Ejecutiva y Legislativa.

Esa revisión y actualización de las normas y disposiciones operativas, administrativas y financieras eran necesarias, ya que la empresa funcionaba en base a reglamentos emitidos en el año de 1964, año en el que se creó TAME como un Departamento de la FAE. Se puede indicar que esta actualización se realizó en vista de que el avance tecnológico de la industria aeronáutica obligaba a crear una administración más ágil y autónoma para el mejoramiento de la imagen de la empresa y del servicio aerocomercial en el país.

4.2.2 Estructura Funcional

Estas últimas reformas introducidas en la Ley de TAME, deslindan a la empresa de la dependencia directa que se mantenía frente al Ministerio de Defensa. El Ministro tenía la facultad para nombrar a funcionarios a partir

de la categoría # 9 y directamente era quien nombraba al Presidente de la Empresa.

En la actualidad, en lo que respecta al régimen de personal, administrativo, salarial, bonificaciones y demás beneficios sociales, la empresa se regirá por normas y resoluciones que dicte el Directorio. Igualmente se establece que la administración financiera se sujetará a las disposiciones de la nueva ley , del reglamento, de los estatutos, de las resoluciones y las normas de la Empresa.

El control de la gestión económica, se realizará en forma permanente, por medio de la Auditoría Interna de la empresa y de otros organismos de control pertenecientes a la FAE y las Fuerzas Armadas.

De lo descrito anteriormente, se deduce que la intención de las reformas fue darle mayor agilidad a la empresa, para que pueda competir con posibilidades de éxito dentro del difícil campo de la aeronáutica comercial, dotándoles de autonomía administrativa, operativa y financiera, que no dependa del trámite burocrático al que estuvo sujeta y que pueda tomar decisiones ágiles y oportunas para su buena marcha económica.

Es necesario señalar que, sin embargo de haberse expedido la ley en Agosto de 1990 y en la misma consta un plazo máximo de 90 días para que el Presidente de la República dicte el reglamento respectivo que norme el funcionamiento de la misma; esto no se ha realizado, pese a las innumerables gestiones llevadas a cabo a nivel presidencial. Hasta la presente la empresa se ve obligada a funcionar sin ese reglamento.

| Rubro | 1.989 | 1.990 |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Horas de Vuelo | 5.707 | 5.983 |
| Asientos ofrecidos | 1.199.396 | 1.150.580 |
| Pasajeros Transportados | 928.522 | 893.434 |
| Tasa de ocupación % | 78,93 | 78,42 |

FUENTE: Informe de Labores de TAME correspondiente 1990

El número de asientos ofertados al mercado por la empresa en el año de 1989 es superior al de 1990. Una razón para este comportamiento puede ser el hecho que en 1990 la empresa ve reducido su equipo de vuelo por los accidentes ocurridos. Además de esto, la edad de los aviones obliga a un programa de mantenimiento más largo lo cual imposibilita la utilización comercial de los aviones, especialmente los antiguos Boeing 727-100 y los Avro.

Resulta interesante observar, que a pesar de verse reducida la oferta de asientos disponibles, se anota un incremento de las horas de vuelo. Existen dos explicaciones para éste fenómeno, la primera es que se utilizaron aviones con menor capacidad, sin embargo esta explicación no es aplicable a TAME. Por esto solamente queda la segunda explicación que es, que los aviones volaron muchas horas sin utilización comercial en detrimento de los ingresos financieros.

Acorde con la tendencia general, se observa que el número de pasajeros transportados también se reduce en 1990, con respecto a 1989. La disminución de pasajeros transportados es, proporcionalmente mayor a la baja de asientos ofertados. Es por eso que se anota que la tasa de ocupación también se reduce un tanto. Esto es especialmente grave si se indica que la demanda ha crecido en los últimos años, o sea que, la disminución no es atribuible a debilidad del mercado.

A continuación se indica la distribución de los empleados en la siguiente gráfica:

En primer lugar se puede indicar que las proporciones para los empleados en funciones de servicios técnicos son equilibradas de acuerdo al número de aviones y a la cantidad de vuelos que se realizan. No es así en lo que se refiere a las proporciones de los Directivos y peor en el caso del personal administrativo. Ese es un problema de burocratización de la empresa, que debe ser solucionado para poder alcanzar la eficiencia que se requiere. Es de esperar que el porcentaje de administrativos no incremente sino más bien se disminuya, porque un desproporcionado número de burócratas desvirtúan la función operativa de cualquier empresa. El criterio aceptado mundialmente para empresas aerocomerciales,

es que la proporción máxima tolerable para el personal administrativo es del 35%, siendo el ideal, inferior al 30%.

Esto se debe, a que cuando se superan esos

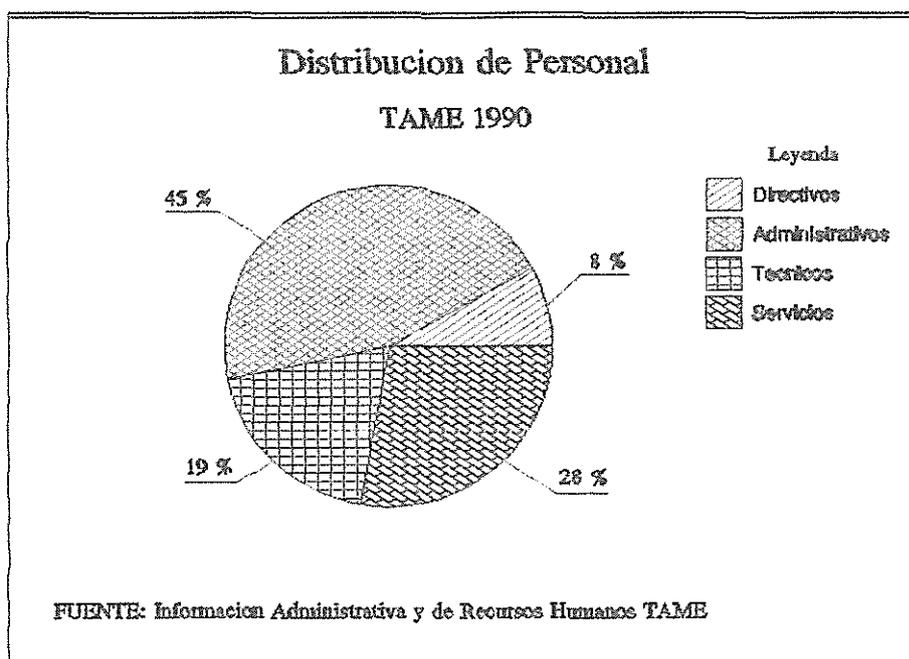
márgenes, una considerable parte de los ingresos se debe destinar únicamente al pago de obligaciones salariales. Además de eso, como es conocido, la burocracia muy abultada tiende a limitar la flexibilidad operativa de una empresa aerocomercial.

4.3 SITUACIÓN OPERATIVA Y COMERCIAL

A estos parámetros se los mide por la capacidad que tiene una aerolínea para transportar pasajeros y cargas en las diferentes rutas en las que opera., lo cual puede señalar el porcentaje de utilización de sus aviones y nos da una medida de su comportamiento frente al de otras aerolíneas.

4.3.1 Desarrollo Operativo

Se ha observado que en el año de 1990 TAME transportó menor cantidad de pasajeros que en el año anterior, esto se debe principalmente a: la disminución de aviones, las paradas de mantenimiento, el cumplimiento de órdenes técnicas, la carencia de equipo para cumplir con las frecuen-



Ilustr. 7: Distribución porcentual de los empleados de TAME según su calificación.

cias en determinadas rutas³³, y la realización de vuelos sin rendimiento comercial.

En lo que respecta a las paradas de mantenimiento de aviones, la política de TAME es la de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo en sus propios talleres, con su propio personal en la ciudad de Quito. Las inspecciones de chequeo "C" se realizan en las instalaciones de la DIAF³⁴ en la ciudad de Latacunga y, por último, las reparaciones de nivel restaurativo y de motores se realizan en el exterior.

Según el "Plan de Inspecciones" de TAME correspondiente al año de 1991, en lo que respecta a los chequeos "C" los cuatro aviones Boeing 727 que posee TAME los deben realizar en 1991. EL Boeing 727-200 lo completó en Abril y los otros tres los realizarán entre los meses de Junio a Octubre. Eso quiere decir, que tendrán que ser retirados del servicio por 22 días cada uno.

Además, el Boeing 727-200 se deberá realizar el chequeo C-9 para lo que se requiere de un tren de aterrizaje completo nuevo, el cual debe ser ordenado del proveedor. Esto se requiere ya que el tren actualmente en uso ha superado el límite de ciclos de operación³⁵ impuesto por el fabricante.

Hay que resaltar que TAME, para mejorar su rentabilidad, tiene que reemplazar a los aviones de tipo Boeing 727-100 en aquellas rutas no rentables, por otro equipo de vuelo más apropiado, es decir, más pequeño, de menor consumo de combustible y más bajos costos de mantenimiento.

³³ Esto se refiere en especial a las rutas: GYE - MACH - GYE y GYE - MAC - GYE.

³⁴ DIAF son las siglas de Dirección de Industrias Aeronáuticas de la Fuerza Aérea.

³⁵ Para el mantenimiento de aviones utilizados en rutas cortas, la industria aeronáutica actualmente utiliza el concepto de "ciclos de operación" antes que el antiguo de "horas de vuelo".

4.3.2 Situación Comercial

Es necesario señalar que la única competencia para TAME es aquella de las compañías SAN y SAETA en las principales rutas del país³⁶. Estas dos compañías son privadas y pertenecen al mismo grupo económico. Sin embargo no tienen el equipo operativo suficiente como para significar un peligro para TAME. Más bien se puede indicar que son pequeñas, ya que solamente cuentan con 1 y 2 aviones respectivamente.

La capacidad de las tres empresas (TAME, SAN, SAETA) en lo que se refiere a los equipos y asientos ofertados es similar. Los aviones, con una excepción, son todos tipo Boeing 727. La excepción es un antiguo Boeing 707 de SAETA que actualmente se lo utiliza en la ruta internacional de la empresa y por lo tanto tiene reducido su potencial de oferta en la ruta UIO - GYE.

La DAC da el mismo tratamiento a las tres empresas, en lo que se refiere a las rutas Internas. Esto, es considerado perjudicial para TAME, ya que las otras dos no tienen la obligación que tiene TAME de operar en rutas que no tienen ninguna potencialidad de generar rentabilidad. Por lo que brindar las mismas posibilidades en las únicas rutas rentables no es justo para aquella compañía que actualmente no opera internacionalmente y está obligada a hacer pérdidas en rutas consideradas como de servicio social.

Por ser una compañía estatal, TAME debe someterse a las regulaciones que existen para la concesión de márgenes de utilidad a las agencias de viajes. Este margen oficial es del 10%, señalados en las leyes y reglamentos. Sin embargo las compañías privadas ofrecen hasta el 15% de utilidad, por lo que las agencias de viaje prefieren vender pasajes de esas compañías antes que los de TAME. Eso, evidentemente, va en detrimento de la operación de TAME.

³⁶ Las únicas rutas rentables, que son las servidas por las otra empresas son: UIO - GYE-GLS - UIO.

4.4 SITUACIÓN FINANCIERA

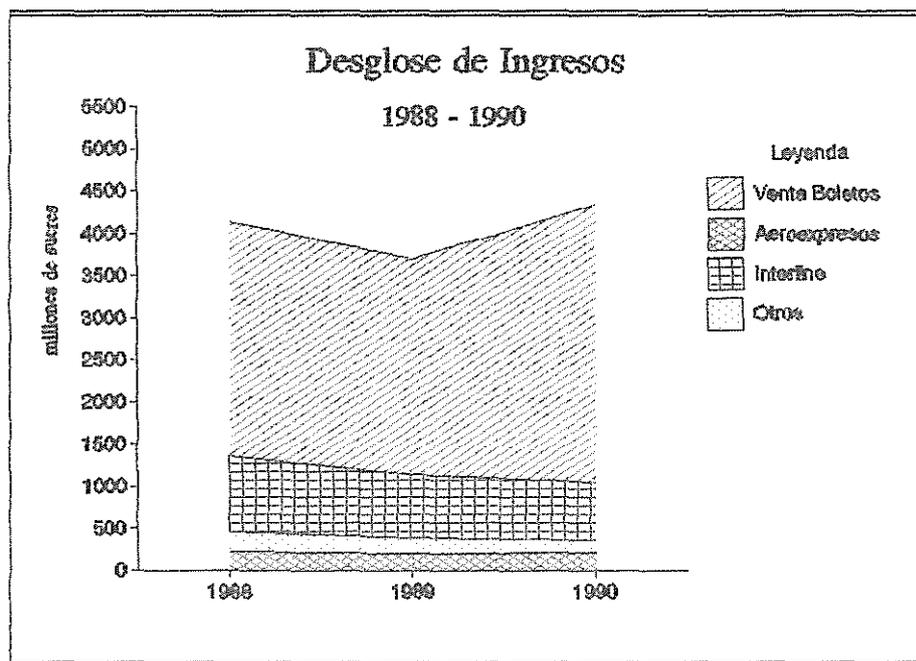
Para realizar éste análisis se analizarán los ingresos y egresos de la empresa en los últimos años. Con el objeto de establecer ciertas relaciones entre los dos rubros, por lo cual el presente estudio abarcará precisamente dichos campos.

4.4.1 Ingresos Corrientes

Estos ingresos se generan básicamente por la venta de boletos para el transporte de pasajeros y carga, el transporte de aeroexpresos, interline y por la realización de vuelos "charter" a diferentes instituciones, entre ellas: la Presidencia de la República, Ecuatoriana de Aviación, San, Saeta, Agencias de Viajes, entre otras; en las rutas nacionales y fuera del país.

El desglose comparado de esos rubros, para los años 1988, 1989 y 1990 se lo ha graficado de la siguiente manera:

En primer lugar hay que aclarar que los valores graficados no son los valores absolutos obtenidos en la fuente referida, sino



Ilustr. 8: Desglose de ingresos, corregidos por inflación.
FUENTE: adaptado de: Estados de Operaciones TAME

son valores corregidos para compensar los efectos de la inflación. Para efectuar la corrección se asumieron los montos de inflación oficiales.

En lo que se refiere a los ingresos por ventas de boletos, se puede notar una caída en 1989 que es recuperada en 1990. Esto se debe a que la inflación fue superior a los incrementos de precio de los pasajes en el primer caso y luego, en 1990, hubo una gran corrección de los precios³⁷. Es por eso que el valor de ventas es superior en 1990 a pesar de que en ese año se transportaron menos pasajeros que en los dos anteriores.

El rubro "interline" se reduce constantemente cada año. Hay aclarar que se está hablando de valores relativos y no de valores absolutos. En todo caso esa reducción se explica por la imposibilidad de la empresa para compensar los efectos de la reducción del turismo receptivo. Si bien es un efecto superior a las posibilidades de la empresa, ya que el turismo se a reducido por la guerra del Golfo y el Cólera, es obligación de TAME promocionar formas alternas de transportación de turismo a las cuales está facultada por la ley constitutiva de la empresa. Sin embargo esos esfuerzos no se han realizado.

Se puede observar que el rubro aeroexpresos se mantiene constate. Ya que se transportó menor volumen en el último año solamente cabe la conclusión que se elevaron los precios para compensar las pérdidas por volumen e inflación. Esto indica que la demanda supera a la oferta y por lo tanto el mercado es relativamente estático.

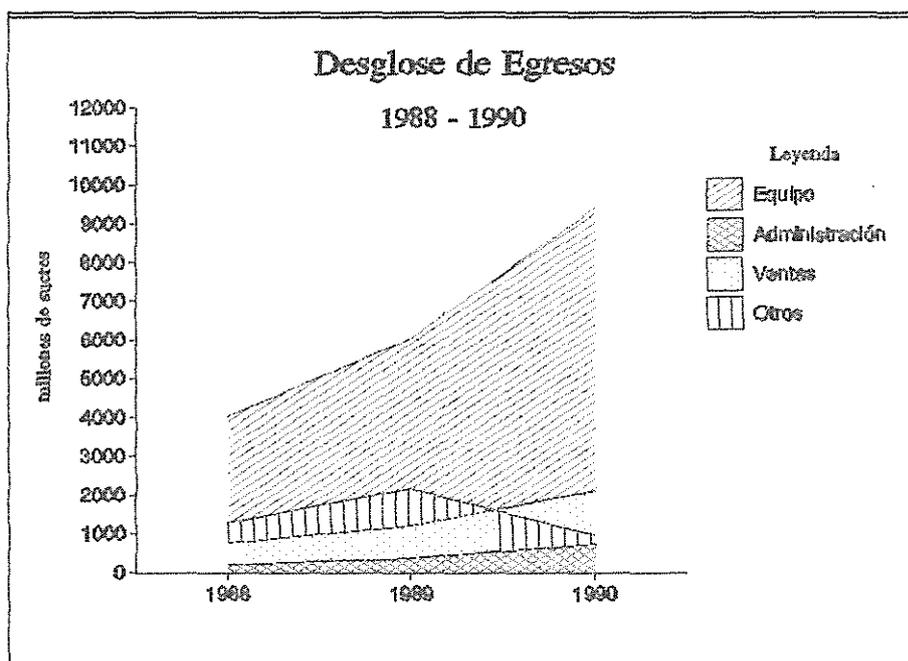
En resumen se puede observar que la empresa consigue mejorar sus ingresos solamente por el aumento de precios concedido por la DAC. En todo caso, en los demás rubros se nota que no existe un mercado afán para mejorar las condiciones. Es por eso, que solamente se pueden observar los resultados que se observan, porque la demanda supera considerablemente a la oferta en todos los rubros. Es por eso, que el usuario, no solamente que soporta los incrementos de precio, sino que no puede elegir por un mejor servicio.

³⁷ En el mencionado año [1990] no solamente se corrigieron en una ocasión, sino en dos, los precios de los pasajes aéreos por parte de la DAC.

4.4.2 Egresos

En lo que se refiere a los egresos, la contabilidad de TAME clasifica los siguientes:

de Equipo, de Administración, de Ventas y Otros Gastos no definidos a los cuales se refiere como Gastos no operacionales. La relación de los mismos, a lo largo de los últimos tres años se presenta en una gráfica.



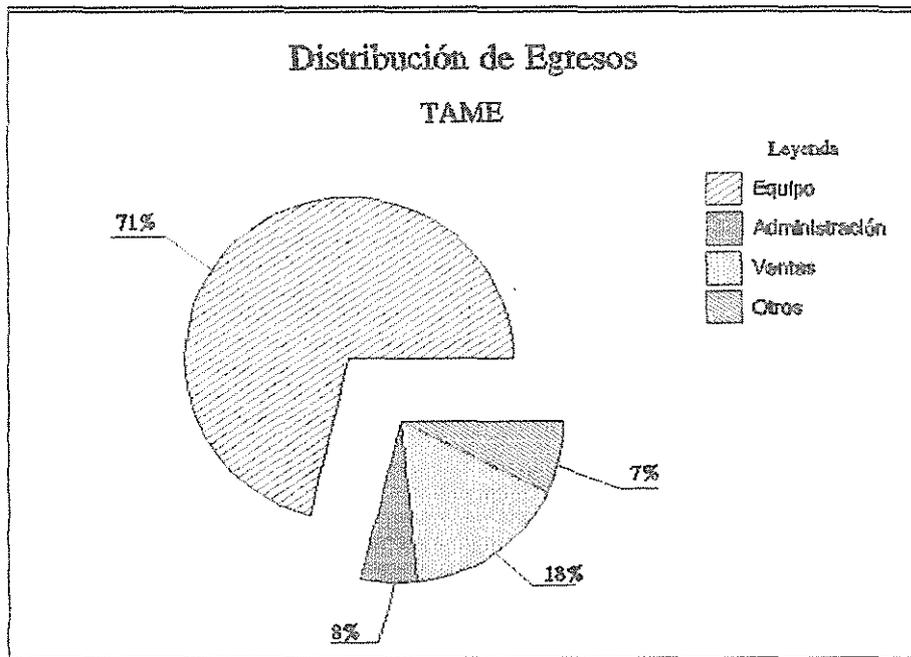
Ilustr. 9: Egresos de TAME en los años 1988 - 1990.
FUENTE: adaptado de Estados de Operaciones TAME.

Para apreciar mejor la distribución de los gastos, se ha realizado la siguiente gráfica:

En la misma se puede apreciar que el grueso de los egresos está constituido (71%) por los gastos ocasionados en mantenimiento y abastecimiento de los aviones. También se puede apreciar que este rubro es el que más crece de todos. Esto se debe a los incrementos en el costo de los combustibles y a las devaluaciones del sucre, ya que los repuestos y el servicio técnico tienen que ser pagados en dólares. En lo que se refiere la combustible, aquí se refleja el costo de tener equipos que tienen una elevada tasa de consumo por ser de tecnología obsoleta.

En este punto resulta conveniente indicar que los vuelos charter que realiza la empresa a órdenes de la Presidencia de la República no son rentables, ya que se le reconocen únicamente los costos operacionales,

como si se tratase de un vuelo de operaciones militares. No se reconocen todos los viáticos, el pago de combustibles nacionales y todo gasto extra que se produce posterior al vuelo. En



Ilustr. 10: Distribución porcentual de los egresos en 1990.
FUENTE: Estados Financieros TAME.

muchas oportunidades estos vuelos han dejado ingentes pérdidas a la empresa, como aquel realizado a Washington en Julio de 1990, en que por no haber finalizado la operación no se le cancelaron los gastos correspondientes, por lo que TAME tuvo que afrontar todos los gastos, a más del lucro cesante por haber suspendido las operaciones de ese avión por más de quince días.

Se puede notar, también, que el rubro de clasificado como "ventas" tiene un constante crecimiento. Si bien, no se pueden apreciar verdaderos esfuerzos por hacer ventas; la demanda es estable y supera a la oferta; y el mercado es reducido; no es justificable ese notable incremento. Es de suponer que se trata de un departamento que no es indispensable, o se están cargando con rubros que no corresponden exactamente a lo que significa su título.

4.4.3 Análisis Comparativo

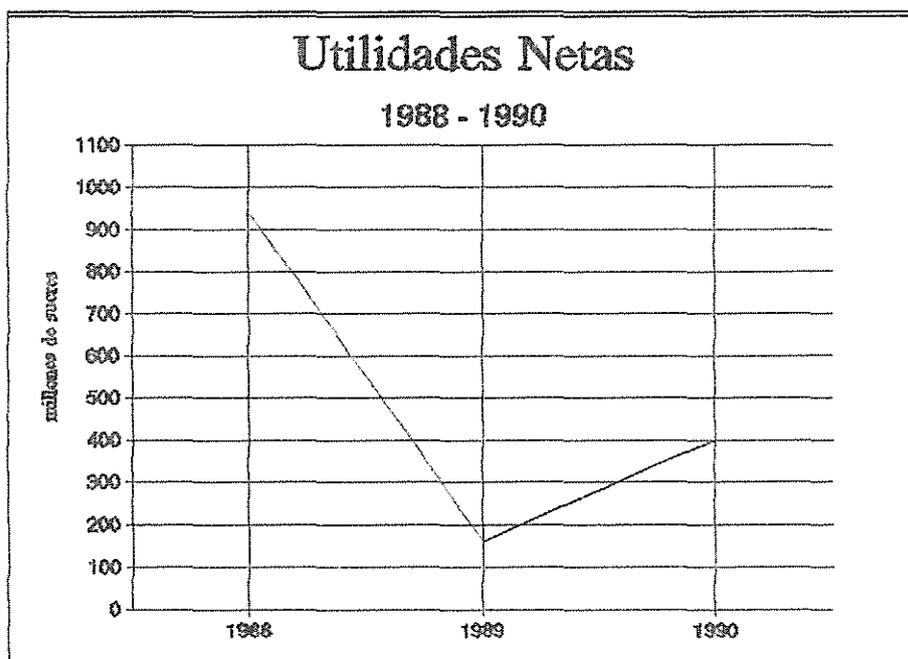
Luego de analizados los ingresos y egresos independientemente, para los años de 1988, 1989 y 1990, es necesario mirar el resultado de su mutua influencia. es decir, que se hace conveniente conjugarlos en una sola cifra. Para poder comparar entre cantidades que signifiquen lo mismo, se

hizo necesaria una corrección por desvalorización del dinero. Para efectuar esta corrección se han tomado los valores oficiales de inflación. Por esto, todos los datos están corregidos. Con estos antecedentes se llega a la siguiente tabla:

| Año | Utilidad Absoluta sucres | Utilidad Compensada sucres |
|------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1988 | 943.828.487,00 | 943.828.487,00 |
| 1989 | 270.922.909,00 | 162.229.286,83 |
| 1990 | 865.590.977,00 | 400.736.563,43 |

Para poder apreciar mejor lo indicado en la tabla anterior, se ha elaborado la siguiente gráfica:

En la misma se pueden apreciar las relaciones entre los valores de utilidades para los años en mención. Es de interés el



Ilustr. 11: Comparación de utilidades 1988 - 1990.

notar que para el año de 1989 se observa una repentina caída de las utilidades reportadas. Se puede apreciar una recuperación de las mismas en el siguiente año, que de todas maneras no alcanza los valores de 1988. Esto se debe a que las entradas no fueron las suficientes como para compensar los costos tanto por inflación, como por la elevación de los precios de mantenimiento del anticuado equipo de la compañía. No está por

demás recalcar en el hecho de que los costos de los combustibles son cada vez más un factor predominante dentro de los cálculos de costos de la empresa.

Se puede observar que la empresa reporta ganancias constantemente todos los años. Sin embargo, esas utilidades son ínfimas comparadas con las apremiantes necesidades de capital que tiene TAME. Es decir, que con la capitalización de esas aparentes "ganancias" no se podrán afrontar los desafíos que inevitablemente llegarán en un plazo bastante corto. Esto se explica mejor si es que se anota que solamente la reparación de una turbina de un avión tiene un costo de quinientos mil dólares (US \$ 500.000,00); lo cual significa, que en caso de que se produzca esa contingencia se borran de un solo golpe todas las ganancias de TAME en su mejor año.

4.5 ANÁLISIS

La empresa TAME, actualmente, está atravesando una grave crisis. El factor principal de esta crisis son sus equipos. Es decir, que TAME está operando con aviones que no solamente son viejos y obsoletos, sino que son totalmente inapropiados para la utilización que se les está dando.

En primer lugar hay que anotar que los aviones Boeing B727 que opera TAME son todos anticuados y están volando en horas más allá de lo que indican las especificaciones del constructor. El problema está en que las reparaciones obligatorias para esos aviones actualmente cuestan más que los aviones mismos³⁸. También, la obsolescencia de los aviones se demuestra en el elevado consumo de combustible que actualmente incide gravemente en el rubro costos de la empresa. Es de anotar que por las condiciones de las rutas, los aviones nunca pueden alcanzar su altura óptima de vuelo, lo cual incide aún más en el elevado consumo de combustible. Otro factor que afecta es la seguridad. Precisamente porque los aviones están en malas condiciones, los accidentes se hacen más probables, lo cual puede ser muy grave para la empresa.

³⁸En vista de las quiebras de grandes compañías en Estados Unidos, dentro de ellas Eastern, existen grandes parques de aviones similares a los que tiene TAME, que se están ofertando a precios increíbles. Un B727-100 en buen estado, se oferta hasta por US\$ 500.000.

En lo que se refiere a los aviones, se debe anotar que son completamente inadecuados para las rutas que opera TAME. No solamente porque son viejos, sino y principalmente, porque fueron diseñados para otro tipo de rutas. TAME requiere de aviones más pequeños, turbohelices, que operando con costos mucho menores puedan ofrecer la posibilidad de aumentar las frecuencias y de esa manera tener probabilidades de reportar beneficios.

Otra área en la que TAME presenta graves deficiencias es la de servicio. Esto se debe a su austeridad en aviones que la obliga a operar continuamente en condiciones críticas. Esto hace que el tiempo de vuelo sea la parte menos importante de todo el servicio. Si se toman en cuenta los retrasos, el tiempo que el usuario tiene que estar previamente en el aeropuerto y demás demoras se llega fácilmente a 4,5 horas para la ruta Quito - Guayaquil, es decir casi lo mismo que se demora en un viaje por tierra. Todo lo cual lleva a que el mercado no tenga el crecimiento que en realidad debería tener.

Los problemas de servicio se producen básicamente por la inflexibilidad de la empresa. Esta falta de agilidad para reaccionar ante las necesidades del mercado es el resultado de la pesada burocracia que sí bien no tiene las proporciones que ha alcanzado Ecuatoriana de Aviación, está empezando a ahogar a la empresa.

Otro problema es el de mentalidad. Resulta interesante, pero para justificar cualquier problema que puede tener TAME, se recurre siempre al problema del servicio subsidiado que TAME da en algunas rutas. Tanto se ha repetido la disculpa que parece haber convencido hasta a los propios personeros de TAME. De esa manera se abandonan antes de iniciar cualquier idea para intentar conseguir rentabilidad.

Antes que cualquier cambio en la estructura de TAME se hace evidente que se revisen los criterios y las formas. Es decir, tiene que encontrarse un medio para obligar a los funcionarios a conseguir utilidades, a pesar de la existencia de las rutas subsidiadas. Si no se consigue esto, no se podrá curar ningún error de la empresa, por más grandes gastos que se hagan.

En resumen los problemas que acosan a TAME son:

- Pocos aviones, lo cual hace que su empleo se vea extremadamente limitado. Además no se pueden reemplazar las fallas por servicio o mantenimiento.
- Aviones obsoletos, que ocasionan graves atrasos y elevados costos por mantenimiento y consumo de combustible. A largo plazo se pueden convertir en una pesada carga para la empresa.
- Aviones inadecuados para las rutas. Es decir, que los tipos de aviones que posee TAME no son los adecuados para el tipo de ruta al cual debe dar servicio. Ni siquiera el más moderno de todos fue comprado considerando el tipo de ruta al que se debe dar servicio.
- Una burocracia que está deteniendo la creatividad y agilidad de reacción de la empresa frente a las múltiples demandas del mercado.
- Un deficiente servicio, que es el resultado de todos los factores anteriormente mencionados.

CAPITULO V

5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las empresas estatales Ecuatoriana de Aviación y TAME requieren de medidas y soluciones acertadas, que les permitan obtener la fortaleza necesaria, para poder continuar proporcionando el servicio de transporte de pasajeros, carga y correos para el que fueron creadas.

Las dos empresas están soportando una grave crisis y se ven obligadas a competir en condiciones desventajosas. De esa crisis es necesario salir en el menor tiempo posible para evitar que ella se profundice y se haga necesaria una inversión muy grande para solucionarla.

A continuación se pretenden esbozar sendas soluciones para las dos compañías en mención.

5.1 ALTERNATIVAS PARA ECUATORIANA DE AVIACIÓN

Ecuatoriana de Aviación a más de requerir una reorganización administrativa en su estructura, requiere, y en forma urgente, la modernización de su flota operativa. Esta es una realidad que se hace ineludible, ya que los aviones Boeing 707 sobrepasaron el final de su vida útil. Por lo tanto, en vez de reportar alguna utilidad, significan una fuente de costos y causan pérdidas cada vez mayores para Ecuatoriana de Aviación, tal como se ha demostrado en páginas anteriores.

Es necesario indicar que la aviación comercial, en poco menos de cuarenta años ha dado un salto tecnológico bastante grande. De ahí, que se haya pasado del pequeño y lento avión con motores a pistón al moderno avión propulsado por motores de turbocombustión y de grandes dimensiones y velocidades. Este avance ha reducido los tiempos de vuelo a un 30% del que se requería hace apenas 10 o 15 años.

Este adelanto tecnológico, es una de las principales causas que han ocasionado que las compañías aéreas grandes mantengan constantemente

renovadas sus flotas. Otra de las razones es la elevación constante de los precios de los combustibles, por lo que, los modernos aviones están diseñados para consumir cada vez menos combustible para llevar más pasajeros a mayores distancias.

Hace años, en el Ecuador, para equipar a las compañías de aviación, se consideraban solamente algunos parámetros de todos los existentes. El principal de ellos consistía en escoger al modelo de avión de acuerdo a su capacidad de carga, tanto en pasajeros como carga propiamente dicha. También se consideraba el alcance operativo y las posibilidades de apoyo logístico adecuado³⁹. Sin embargo, jamás se consideró el consumo específico de combustible y el valor remanente del avión, para poder reemplazarlo sin que esto constituya una pérdida total para la empresa. Este descuido ha puesto muchas veces en peligro de desaparición a la empresa.

Por todo lo anterior, las empresas financieramente débiles, poco a poco han ido perdiendo el paso en este proceso de renovación y reconversión de flotas, por lo que su competitividad se hace cada vez menor. Renovar adecuadamente la flota operativa es un reto que ninguna compañía de aviación puede evitar si es que pretende sobrevivir en los siguientes años.

Por estar actualmente el precio de un avión nuevo en el rango de los 60 a 80 millones de US dólares, resulta muy difícil para una compañía débil la adquisición de un modelo de avión nuevo. Esto se complica aún más si es que se observa que las utilidades operativas que se logran no son suficientes como para capitalizar a la empresa⁴⁰.

Por lo tanto, las empresas menores han adoptado, generalmente, por la opción de adquirir aviones usados, o sea aviones que están siendo reemplazados por las aerolíneas de mayor envergadura y por lo tanto

³⁹Esto quiere decir, que exista una buena y cercana fuente de partes, piezas, repuestos, mantenimiento y entrenamiento para el modelo a adquirirse.

⁴⁰El hecho que los márgenes de utilidades no sean los adecuados es un indicador de graves fallas estructurales de la empresa, que nada tienen que ver con el tipo de aeronave que se esté empleando.

siempre son de una generación pasada. Estos aviones en ningún caso son los más apropiados, pero significan una alternativa para empresas que no se hallan en condiciones de adquirir modelos nuevos. Sin embargo, la situación actual de negociación a nivel mundial, permite ciertas alternativas a una empresa con administración decidida e imaginativa, para adquirir aviones nuevos sin poner en riesgo la situación financiera de la empresa.

Todos los problemas enunciados afectan directamente a la compañía Ecuatoriana de Aviación. Sin embargo, por ser ésta, la línea de bandera del país y por ser la única, debe hacer todos los esfuerzos requeridos para lograr la adquisición de aviones modernos, de última generación y enfrentar hasta la posibilidad del endeudamiento, con la certeza que es la única alternativa viable para asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

Con todos estos antecedentes se pueden distinguir las siguientes alternativas de solución para la empresa Ecuatoriana de Aviación.

5.1.1 Reorganización y Administración independiente bajo FAE

Un primer requisito, válido para todas las alternativas, es el de reorganizar y reestructurar el orgánico de la empresa. Esto quiere decir, reducir el aparato burocrático, que poco a poco ha crecido hasta alcanzar un volumen inaceptable. No es permisible para una empresa, el tener un 76% de empleados solamente en el sector administrativo. En lo posible se debe estructurar un orgánico que responda a las actuales concepciones para la administración de una moderna compañía de aviación.

También es necesario que se eliminen ciertos organismos y funciones creados por las diferentes administraciones y que únicamente tienen por objeto el otorgar puestos burocráticos a determinadas personas sin ningún beneficio real para la empresa. En realidad son solamente el pago político a los seguidores de un determinado gobierno. En definitiva, se necesita que la empresa deje de ser un botín político para el gobierno de turno.

Hay que señalar que a partir de 1984 en el gobierno del Ing. León Febres Cordero, interpretando los estatutos de Ecuatoriana de Aviación, ha nombrado como su "representante personal" con las funciones de Presidente Ejecutivo de la Empresa, a personas ajenas a la actividad. Con ese precedente, se ha continuado la costumbre hasta el presente gobierno.

Para conseguir que Ecuatoriana de Aviación no continúe siendo un botín político y, sobre todo, que no sea dirigida por personas que desconocen del ámbito aerocomercial es necesario y urgente el cambio de estatutos de la empresa. Este cambio debe incluir una renovación de la forma y procedimientos para la elección del Directorio en general y del Presidente Ejecutivo en particular.

La actual conformación del Directorio corresponde a los canones generales para todas las empresas estatales. Es decir, que está lleno con representantes de todos los ministerios. Esta forma de hacer Directorios ha sido muy cuestionada dentro de las modernas corrientes de pensamiento en el Ecuador. Se ha indicado que una de las más importantes razones para el fracaso de las empresas ha sido precisamente esa forma de hacer y conformar los directorios de las mismas.

Dentro del ámbito aerocomercial son aplicables todos esos razonamientos y aún más, por ser muy especializado, requiere de personas que conozcan muy a fondo la actividad y el ambiente en el que se desempeña la empresa.

Se hace necesario que Ecuatoriana de Aviación para fines de administración y operación retorne a manos de la Fuerza Aérea. Por ser una rama de las Fuerzas Armadas, la Fuerza Aérea no tiene partidismo político y por lo tanto está fuera de los avatares de la actividad política en el país. Esta característica de la Fuerza Aérea, hace de ella el camino más adecuado para que Ecuatoriana de Aviación deje de ser el botín político del gobierno de turno.

Por otro lado, es importante el notar que dentro de la Fuerza Aérea se hace más probable que se lleve a cabo la reestructuración administra-

tiva necesaria para eliminar la pesada burocracia que medra dentro de Ecuatoriana de Aviación.

La administración independiente bajo FAE, sería muy parecida a la que rige actualmente para TAME, cuyo funcionamiento fue recientemente aprobado por el Congreso Nacional. Se creó una nueva ley constitutiva . bajo la cual, si bien TAME funciona con la supervisión y el control de la Fuerza Aérea, la empresa se desempeña en forma autónoma, tanto en el plano administrativo como operativo, financiero y comercial.

Ecuatoriana de Aviación se regiría por un Directorio, que es su máxima autoridad, con un Presidente Ejecutivo nombrado por dicho Directorio, pero que sería un oficial de la Fuerza Aérea, en servicio activo o pasivo y en el grado de General o Coronel. Este Directorio y el Presidente Ejecutivo están en capacidad de tomar decisiones administrativas y operativas en forma ágil y oportuna sin necesidad de consultas a los niveles superiores.

La elección del Presidente Ejecutivo, encargado de la administración general y representante legal de la empresa, debe necesariamente ser escogido de una terna que remita el Comandante General de la FAE.

En lo referente a la agilidad de operación, cabe resaltar que actualmente se hace necesario consultar y esperar la resolución de la Presidencia de la República, lo cual paraliza a la empresa, ya que la misma no es tan rápida en resolver las cuestiones de Ecuatoriana de Aviación.

Otro aspecto de mucha importancia es el aspecto laboral. En caso de que Ecuatoriana de Aviación sea adscrita a la Fuerza Aérea, cabe la posibilidad de que los empleados y trabajadores de la empresa sean considerados como Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, lo cual puede evitar los problemas que se producen por los sindicatos que actualmente existen y que tanto daño hacen a la empresa. Como empleados civiles de la FAE estarían sujetos al régimen administrativo y de control de la Fuerza.

Otro aspecto favorable del cambio es aquel acerca del control de la gestión económica. El mismo que se realizaría a través de auditoría interna o de los organismos de control de la FAE. Esto evitaría los compromisos políticos que impiden presentar resultados financieros verdaderos porque podrían ser usados políticamente por la oposición. Además, normalmente los informes de gestión de la empresa se publican con dos años de retraso, lo cual no permite el uso de resultados y estadísticas para corregir el funcionamiento de la empresa en los siguientes años.

Dentro de esta alternativa hay que considerar la unificación de Ecuatoriana de Aviación y TAME en una sola empresa. Aspecto o posibilidad que ya ha sido presentada al gobierno en varias oportunidades en base a estudios realizados por la Fuerza Aérea y por oficiales en Trabajos realizados en éste instituto.

Todos los estudios señalan que las dos empresas pueden unificarse y utilizar de forma más racional sus equipos para servir tanto a las rutas internas como a las internacionales. Esto se debe a que TAME cuenta con aviones que están siendo utilizados en forma poco correcta y que pueden ser aprovechados a toda su capacidad, cumpliendo con las necesidades de Ecuatoriana de Aviación. Esto ya se ha demostrado, porque Ecuatoriana de Aviación ha rentado a esos aviones para cubrir sus rutas en repetidas ocasiones cuando sus obsoletos aviones han tenido que entrar en reparaciones no programadas.

Lo anterior no quiere decir que eso sería un justificativo para evitar la renovación de la flota de Ecuatoriana de Aviación, sino, que se podría incrementar el equipo, por un lado y utilizar más racionalmente lo existente por otro lado. Con lo cual se puede conseguir eficacia que contribuya al reflote de las dos compañías.

Por último hay que anotar que en las actuales circunstancias críticas por las que atraviesa el país no se pueden permitir duplicaciones de esfuerzos y gastos. No es necesario que el Estado ecuatoriano cuente con dos líneas aéreas estatales que operan independientemente con dos administraciones y estructuras diferentes y separadas. Es oportuno pensar en la fusión de las empresas para iniciar un proceso de rehabilitación,

mediante la optimización y racionalización de los recursos. Sin embargo, esta solución requiere de una firme decisión política por parte del Gobierno de turno.

5.1.2 Reorganización y Privatización

Se hace necesario plantear la reorganización y reestructuración en primer lugar. Esto se lo hace porque se considera que esa condición es "sine qua non" para poder conseguir la privatización, de acuerdo a los conceptos de la misma.

Muchos países , especialmente en Latinoamérica, han iniciado procesos de privatización de sus empresas aéreas estatales y de todo tipo de empresas de servicios, inclusive de aquellas en las que tradicionalmente se creyó que debería intervenir el Estado. Estos esfuerzos de privatización se han hecho para mantener la eficiencia, la competitividad y racionalización de los servicios hacia la comunidad.

Las privatizaciones han sido explicadas en base a muchas causas y circunstancias. Pero principalmente se las ha tomado para disminuir al Estado de su pesada carga burocrática y aumentar sus ingresos y las posibilidades de financiamiento, para el pago de la deuda social.

Dentro del mencionado esquema se puede encontrar a países como Argentina, México, Brasil entre otros. Sin embargo es el Uruguay el primero que inicia el proceso de privatización con el objetivo de recobrar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las empresas. Al respecto Gross Espiel, canciller del Uruguay indica: " Uruguay en el año anterior privatizó la refinación de petróleo, para cortar la burocracia creciente que ocasionaba la ineficiencia"⁴¹.

Generalmente se entiende al concepto de "privatización" como aquel proceso por el cual se recurre al sector privado y a capitales particulares para que provean los bienes y servicio necesarios en el país. Actividades que anteriormente eran realizadas por empresas públicas y

⁴¹ Espiel, Gross: 1990 : 4

que por medio de un proceso legal y comercial pasan a manos particulares para su funcionamiento.

El objetivo final de toda empresa privada es el de generar utilidades para sus propietarios. Esas utilidades deben ser conseguidas por medio de la gestión de la empresa al producir bienes y servicios. La producción de bienes y servicios es, por lo tanto, un medio para generar utilidades.

El hecho que las empresas privadas tengan una meta clara y definida, hace más transparente su gestión. Es claro que toda gestión dirigida a mejorar la producción de bienes y servicios, tiene como objetivo el maximizar la generación de utilidades para los propietarios, pero de esa manera se consigue que la empresa en su conjunto persiga siempre la máxima eficiencia en su operación.

Una de las más importantes características de la empresa privada es que asume plena responsabilidad por sus actividades económicas. " ... es fundamental que quien haya tomado una decisión económica equivocada, soporte también las consecuencias de su error." (Walter Eucken). Esto quiere decir que si una empresa considerada como importante fracasa, la misma debe desaparecer en beneficio del desarrollo y adelanto del país, y no recibir ayuda estatal, lo cual elimina la responsabilidad de los actos de los administradores de esa empresa fracasada.

Otra característica muy importante de la empresa privada es la independencia de sus administradores. Ellos son juzgados únicamente por los resultados que obtengan y para conseguir que estos resultados sean óptimos, pueden y deben moverse libremente dentro de un marco establecido. Esto hace que la gestión empresarial sea flexible y pueda reaccionar rápidamente ante cualquier situación. En un medio en donde los avances tecnológicos son muy rápidos, la única posibilidad de mantener la competitividad es la de procurar superar el ritmo al cual se mueve la competencia.

El ámbito del sector privado ofrece, entonces, una capacidad de gestión muy ágil y dinámica. LA aptitud para utilizar o no ese potencial,

es el más importante de los factores y lo que determina el éxito o fracaso de la acción de una empresa.

Se pueden mencionar algunos ejemplos de privatización a nivel de América Latina, y el funcionamiento de empresas privadas con mucho éxito en el ámbito aerocomercial.

El Presidente de México, Salinas de Gortari, afirmaba al inicio de su gestión presidencial, a favor del proceso de privatización que pensaba iniciar: "La teoría que asocia al estatismo con el progreso, fue indudablemente válida durante los años '30 o '40; pero hoy defienden únicamente los privilegios de la vieja guardia que se aferra al statu quo".

El Secretario de Comercio de México, Jaime Sierra, expresa: " el sector privado jugará un papel clave en el crecimiento económico, este es el motivo por el cual el gobierno es un activo promotor de los proyectos de inversión privada".

Como se puede observar, dichas expresiones corresponden una apertura amplia hacia la privatización. Bajo éstos criterio México privatizó grandes e importantes empresas que, por su inoperancia y grandes pérdidas, representaban un carga para el Estado y la sociedad. Entre éstas empresas se pueden mencionar a la Empresa de Teléfonos Mexicanos (Telmex) que fue privatizada por una empresa internacional, al mismo tiempo que se rompía el monopolio de las telecomunicaciones, ya que se permitía la creación de varias empresas que puedan actuar bajo un sistema de sana competencia. De esa manera se logró que todas operen con eficiencia y sin ser una carga para toda la sociedad.

Otra empresa privatizada por el Presidente Gortari fue la Empresa Aérea de México (Aeromexico). La misma que, en sus inicios significó, una de las empresas aéreas de mayor éxito. Inició sus operaciones en el año de 1934 con un vuelo diario entre las ciudades de México y Acapulco. Al poco tiempo se convirtió en una de las empresas más poderosas de América Latina, con una amplia red de rutas que cubrían una distancia total 115.000 km. Su flota estaba constituida por 43 aviones con una oferta

diaria de 22.000 asientos y realizaba 185 vuelos diarios llegando a 39 ciudades mexicanas y 11 ciudades internacionales.

Lamentablemente la administración, en los días de auge, cometió el imperdonable error de descuidar la renovación y reconversión de la flota. De esa forma se permitió que muchos aviones sobrepasen el tiempo de su vida útil⁴²(8 aviones DC-9 en 1987). Con el objeto de mantener las operaciones de la empresa, se tuvo que rentar aviones DC-8 y DC-10, perdiendo , de esa manera, su imagen y capacidad. También se procuró mantener la oferta de asientos, objetivo que tampoco se consiguió. De todas maneras, se incrementó el costo de operación, por el aumento del costo de mantenimiento de los aviones viejos y el costo de arrendamiento de 19 aviones que llegaba a la cifra de 4 millones de dólares mensuales.

Este aspecto operativo y financiero, sumado a una planilla de 35.000 empleados, es decir una espesa y pesada burocracia, llevaron a la empresa a su total bancarrota. En estas condiciones el gobierno se decide por la privatización de la empresa. Las acciones fueron adquiridas por un consorcio de empresarios mexicanos, los cuales consiguieron el permiso para eliminar a la burocracia a cambio de un amplio programa de inversiones por un monto de 2.000 millones de dólares. Así se inicia un período de renovación que empieza con un pedido de 38 Airbus A-320, los cuales están siendo entregados. La empresa consigue superar sus pérdidas y ahora se encuentra en un franco período de recuperación, tanto económica como operacional.

Al igual que en México, en la Argentina el Presidente Menem se ve en la obligación de iniciar un amplio programa de privatizaciones. Entre muchas otras empresas se privatiza a la empresa de telecomunicaciones y las líneas aéreas. De esta forma se pretende terminar con la inmensa burocracia y las pérdidas que esas empresas ocasionan.

En el Brasil, el Presidente Collor de Mello inició su gestión presidencial con un amplio plan de privatizaciones que incluye alrededor de 350 empresas estatales ineficientes. Entre estas empresas se encuentra, en

⁴²Exactamente el mismo error que hace que Ecuatoriana de Aviación se encuentre en las actuales condiciones de crisis permanente.

primer lugar, la venta de Aerolíneas VASP a manos privadas. En los últimos 10 años VASP produjo cuantiosas pérdidas al estado, siendo ésta la única aerolínea estatal del Brasil, por lo que el gobierno se ve en la obligación de privatizar.

La principal aerolínea internacional del Brasil es VARIG, la misma es una empresa privada y ha tenido muchos éxitos en el campo aerocomercial. En la última década transportó alrededor de 45 millones de pasajeros, un millón y medio de toneladas métricas de carga e incursionó con éxito en vuelos directos a las principales ciudades de Europa. En resumen la empresa alcanzó un crecimiento de anual de pasajeros en el orden del 21.2%, lo cual es un éxito que ha sido emulado por muy pocas compañías aéreas del mundo.

Para conseguir esto, entre otras cosas, VARIG ha renovado constantemente su flota, cuenta con aviones de la última generación para el servicio en sus variadas rutas. Así, posee Boeing 767-200, Airbus A-320, Boeing 747 y Douglas MD-11, los cuales empezó a recibirlos a principios de 1991. El plan completo de adquisiciones se continúa hasta 1994 cuando se elaborará un nuevo para mantener a la empresa con los más avanzados equipos del mundo.

Esto demuestra que la empresa ha contado con una eficiente administración, al punto de ubicarla entre las 20 mejores empresas aéreas del mundo, de entre las más de 600 existentes. Por último, cabe señalar, que VARIG además controla una gran variedad de empresas dedicadas a actividades afines como son: Hoteles, Turismo, Publicidad, entre otras. Estas empresas están localizadas en Brasil y en el exterior.

Todos los ejemplos anteriores de empresas estatales y privadas demuestran que aquellas que supieron planificar y tomar las acciones preventivas y correctivas a tiempo, consiguieron ganancias apreciables y una aceptación general de sus usuarios, detalle que en el ambiente aerocomercial es casi tan importante como el contar con el equipo adecuado. No hay que olvidar que dentro del ámbito mencionado, la capacidad de elección del usuario es bastante grande, por lo que la decisión final se basa mucho en una cosa tan subjetiva como es la imagen

que tiene una empresa con respecto de otra. Es por eso que las grandes aerolíneas se dedican, en sus propagandas, a vender exclusivamente su imagen.

Se ha observado, como regla general, que las líneas aéreas estatales producen normalmente pérdidas hasta que han sido privatizadas. La principal razón para explicar este comportamiento es que las empresas aéreas estatales se manejan de manera nada técnica, en ellas no importan los resultados, están influenciadas por decisiones políticas, se han burocratizado por orden del gobierno central y, sobre todo, están dirigidas por personas, en muchos casos, sin los debidos conocimientos y motivación, que acceden a dichos cargos por compromisos políticos.

En lo que se refiere a las empresas privadas, se conoce el negocio, se maneja a la empresa eficientemente y se tiene como objetivo el obtener ganancias. El número de empleados que trabajan en las empresas privadas es, generalmente, el indispensable para que funcionen eficientemente. Si a pesar de todo se rompen estas reglas, entonces, el mercado se encarga de eliminar a esas empresas que no han sabido alcanzar el óptimo nivel de eficiencia para su área, cosa que nunca puede suceder en las empresas estatales.

Si bien se ha demostrado que el Estado es un mal administrador de empresas, no se puede suponer a priori que el sector privado es siempre la solución a todos los problemas. El concepto de privatización ha causado muchos malos entendidos y concepciones erróneas. Algunas personas consideran que es un proceso para instaurar un mercado completamente libre y sujeto a las leyes de la selva. En otros, existe la idea de que se trata de un ataque en contra del gobierno y todo lo que el realiza. Por último existen sectores que piensan que "público" es el sector en donde existe solidaridad, e interpretan en lo que es privado lo contrario a ello.

Resulta mucho más claro si se especifica que privatizar empresas es un medio para conseguir mejorar la producción de bienes y servicios en beneficio de la sociedad. Lo importante no es solamente pasar al sector privado algunas empresas del sector público, sino asegurar que exista un

ambiente competitivo como mecanismo regulador y motivador de las nuevas empresas privadas.

Es necesario, también, considerar la situación actual de muchas de las empresas del sector público. En sector privado encuentra interés únicamente en aquellas empresas que actualmente están en capacidad de generar utilidades. No se puede suponer que todas las empresas públicas del Ecuador puedan motivar suficiente interés por parte del sector privado, por las condiciones en las que se encuentran actualmente.

Pedro Kohn, ex-presidente de la Cámara de Industriales de Pichincha, en declaraciones realizadas a la prensa indicaba:

".. el sector privado puede incursionar en áreas de mayor interés de inversión extranjera, entre ellas: Ecuatoriana de Aviación, fábricas de cemento y empresas de comunicaciones. La privatización incentiva la inversión, pero se requiere de políticas estables a nivel interno para poder captar mayor capital."

El Dr. Oswaldo Dávila se refiere al respecto de la siguiente manera:

"... la privatización se justifica en empresas productivas y rentables. El Estado debe permanecer en las entidades de servicios básicos como la educación y la salud, con el fin de atender debidamente a los más necesitados."

Por último el economista Jorge Rodríguez, Presidente de la Federación Nacional de Economistas señala:

"... el Estado es un pésimo administrador y el pesado aparato estatal es el causante del agotamiento del desarrollo, no solo en el país, sino en toda América. Es imprescindible saber que empresas deben privatizarse y cuales no. El Estado debe controlar exclusivamente el sector energético, mientras que las empresas de servicios como los correos, agua potable, transporte, seguridad social, pueden privatizarse..."

Una de las principales obligaciones del estado será, por lo tanto, la de hacer grandes esfuerzos e inversiones para que las empresas que estén destinadas a ser privatizadas, tengan las condiciones adecuadas para poder ser asumidas por el sector privado. Como ejemplo de esos esfuerzos se pueden mencionar los casos de British Airways en el Reino Unido e Iberia en España. En el primer caso, el gobierno inglés hizo fuertes inversiones, desburocratizó a la empresa de su personal excesivo y, después de haberla racionalizado, la privatizó; ahora British Airways es la más grande aerolínea de Europa. El segundo caso es muy parecido, únicamente que la empresa Iberia se halla al final de su proceso de racionalización, para ser privatizada a continuación.

Necesariamente Ecuatoriana de Aviación deberá realizar un programa de racionalización para que pueda ser privatizada. Es necesario analizar cuales son los problemas que se deberán superar para poder conseguir alcanzar ese proceso: En primer lugar está la limitada capacidad del sector privado en el Ecuador. Esto quiere decir que, en dicho sector, no existe la suficiente capacidad financiera como para asumir el total de la inversión, que requiere la compra de la empresa. Por eso se deberá recurrir, necesariamente, al sector privado internacional.

La inversión extranjera siempre ha sido cuestionada tanto en el Ecuador como en toda América Latina. Pero es necesario aprovechar, ese tipo de inversionista, para poder desarrollar los diferentes sectores del Ecuador. El verdadero aprovechamiento del capital foráneo consiste en ofrecerle un ambiente favorable, pero al mismo tiempo obligarlo a beneficiar al país o la región en donde se propone actuar. La capacidad, o mejor dicho, la habilidad del país consiste en conciliar esas dos condiciones de la manera más equilibrada posible.

La alternativa del país no es la de analizar la conveniencia o inconveniencia de la inversión extranjera, sino analizar la mejor y más conveniente forma para su aceptación en nuestro país. Lo más conveniente es tratar de conciliar el afán de lucro del capital foráneo, con la necesidad de producir bienes y servicios en el Ecuador. Bienes y servicios que cuya producción facilite la generación de utilidades al mismo tiempo que llenan una necesidad no cubierta en el país, la cual puede ser

la necesidad de contar con una buena línea aérea, con nuevos aviones y un excelente servicio.

La empresa Ecuatoriana de Aviación opera básicamente en el exterior, en el mercado internacional, que es uno de los más competitivos del mundo. Por esto se le puede considerar, a Ecuatoriana de Aviación, como un sujeto para la privatización y de la cual pueden estar interesados diferentes empresas comerciales en el mundo y las grandes compañías aéreas americanas, europeas y asiáticas.

Como ya se ha señalado, la privatización de Ecuatoriana de Aviación daría muy buenos resultados, pero para que ello ocurra, necesariamente debe existir la decisión política al respecto del Gobierno ecuatoriano.

5.1.3 Empresa de Economía Mixta

Como ya se ha indicado, para solucionar la crisis de Ecuatoriana de Aviación, es necesaria la voluntad política del Gobierno. Así lo ha comprendido el Presidente Rodrigo Borja y últimamente se han realizado ciertos contactos y estudios tendientes a transformar a la empresa estatal en empresa de economía mixta.

Es necesario señalar que dichos estudios, se iniciaron con el cambio de Presidente Ejecutivo en la empresa Ecuatoriana de Aviación, con el economista Jacinto Jouvin, a partir del mes de febrero del presente año. Esta es la decisión del Gobierno y por lo tanto se realizará un estudio de las condiciones y circunstancias en las cuales se puede efectivizar dicho cambio.

En primer lugar se debe señalar que se ha tomado como premisa el cambio de la flota aérea que se debe realizar inmediatamente con el objeto de cambiar la imagen de Ecuatoriana de Aviación en el contexto nacional e internacional. Para esto se han propuesto dos alternativas presentadas en las últimas administraciones y que son las siguientes:

La primera, es la compra de aviones Airbus A-310-300 contratados en la administración del Ing. Eduardo Emanuel en el gobierno anterior y que

fuera desechada, posteriormente, en el siguiente período presidencial, que correspondió a la administración del economista Patricio Avila.

La segunda es el alquiler con opción de compra de aviones usados Boeing 767-200, propuesto en la administración del economista Patricio Avila. Analizadas las dos propuestas, se ha encontrado como la más conveniente a la primera opción, esto es la compra de los aviones Airbus A-310-300, contratados y negociados en el gobierno anterior. Resultan más convenientes y más baratos para la empresa, que los aviones Boeing, los cuales vendrían al país en condiciones desventajosas y a un plazo mucho más largo.

La constitución de una empresa de economía mixta es una forma de transferir las empresas al sector privado, que presenta muchas ventajas sobre la privatización propiamente dicha. Estas ventajas pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- **Participación Nacional.**- En cualquier caso se hace necesario que se garantice una activa participación del capital nacional. Ya que, en caso contrario, la empresa se convertiría en una subsidiaria de cualquier aerolínea extranjera y no tendría sentido el vender nuestras rutas de esa manera.

- **Capacidad financiera Nacional.**- Por otro lado se debe reconocer que la capacidad del ahorro interno privado es muy reducida como para poder asumir el compromiso de comprar una empresa de las dimensiones de Ecuatoriana de Aviación.

Estas dos condiciones hacen que el Estado deba asumir una gran porción de la parte que le corresponde a la inversión nacional. El problema se reduce a una simple cuestión: debe mantenerse una participación nacional, pero ese porcentaje no puede ser asumido por la inversión privada ecuatoriana, por lo tanto el Estado debe hacerse cargo de la mayor parte de esa porción.

Por otro lado se debe evitar que la politiquería se haga dueña de la empresa, vía participación estatal. Esta condición que aparentemente se

opone a lo explicado anteriormente, se soluciona haciendo partícipe a las Fuerzas Armadas en el capital accionario de Ecuatoriana de Aviación. De esa forma se consigue que el Estado tenga participación pero que se aleje a la política de la administración de la empresa.

Solamente se debe solucionar el problema de la participación estatal, sea directa o por medio de las Fuerzas Armadas. En primer lugar se debe tomar en cuenta que una empresa extranjera que tenga intenciones de invertir en el Ecuador, no consentirá el quedarse con menos de un 40% de las acciones, en el mejor de los casos. Por otro lado se debe permitir que los empleados tengan una parte, la cual debe ser mínima, en base a las experiencias parecidas de otros países. Es decir, que se debe permitir un máximo del 5% en manos de los empleados y trabajadores de la empresa. Por otro lado se debe tratar que por lo menos un 20% sea asumido por la inversión privada nacional. Hay que tener mucho cuidado al respecto, en vista de que los inversionistas nacionales se pueden prestar para encubrir una real inversión externa, con "testaferros" nacionales que aparezcan como los accionistas. Por último el 35% restante deberá ser asumido por el Estado.

En resumen, los porcentajes de participación propuestos son los siguientes:

- 40% Inversión foránea
- 35% Inversión del Estado
- 20% Inversión privada nacional
- 05% Empleados y Trabajadores de Ecuatoriana de Aviación

La distribución propuesta no es la más perfecta, pero es la más realista. Esto se explica de la siguiente manera:

El hablar de un 40% para el inversionista extranjero⁴³ en realidad significa una posición muy realista y que deberá ser negociada. Es de esperar que el inversionista inicie la negociación exigiendo que su participación sea del 51% o más. Es realista asumir que el inversionista

⁴³Inversionista que seguramente será una empresa aérea internacional, la cual deberá ser cuidadosamente escogida.

solamente acepte una reducción del porcentaje, por debajo del 50%, si es que consigue la seguridad que ningún otro accionista tenga un paquete accionario más grande que él mismo.

Los trabajadores exigirán por lo menos tener un 10% de las acciones. Experiencias en países vecinos indican que ese paquete de acciones, que serán prácticamente regaladas, no trae mayores beneficios. Todas las ventajas teóricas de hacer participar a los trabajadores se han desvanecido en los ejemplos prácticos⁴⁴. Es por eso que se debe negociar para que en ningún caso se reparta más de un 5% entre los trabajadores y empleados.

Para el caso de la inversión privada nacional, se presentan dos problemas. El primero es que se hará muy difícil el conseguir ese número ideal del 20%. Se requerirá de una intensiva campaña de propaganda para poder llegar a la meta. Al respecto es muy interesante el ejemplo de la privatización del Banco La Previsora. En todo caso se debe asumir que todo lo que no se alcance, tenderá a ser asumido por el inversionista extranjero, lo cual no es lo más conveniente para los intereses del país.

El segundo problema es el ya señalado de que una buena porción de inversión, aparentemente nacional, puede ser inversión extranjera encubierta usando el conocido mecanismo de los "testaferros". El Estado deberá tener el máximo cuidado para impedir ese fenómeno.

Por último queda el problema de la parte correspondiente al Estado. Es realista asumir que la participación estatal no podrá ser superior al 30%, por exigencias del inversionista foráneo. Esto se debe a que ese inversionista pretenderá evitar la ingerencia negativa de la política, asegurándose tener un mayor porcentaje que el Estado. También se puede indicar que la intervención directa del Estado tiene graves inconvenientes, los cuales pueden ser evitados, en gran parte, si es que la mencionada intervención es indirecta, a través de la Fuerza Aérea. Se podría usar el

⁴⁴ Los LBO's de los Estados Unidos demostraron que dar acciones a los trabajadores no los motiva como la teoría lo indica. Por último, lo único que se consigue es que un reducido grupo (por lo general administradores de alto rango) incremente su poder de manera poco saludable, al administrar ese paquete de acciones que teóricamente es de los empleados y trabajadores.

mecanismos de la DIAF, aunque para eso, la estructura de la misma debe ser radicalmente cambiada.

5.2 ALTERNATIVAS PARA TAME

Se ha demostrado que la empresa de aviación para servicio interno, TAME, esta en una grave crisis. Esa crisis se ha evidenciado en el equipamiento de la compañía que es obsoleto e inadecuado, para las operaciones que tiene que realizar. La crisis también se ha manifestado en la calidad del servicio ofrecido, el cual deja mucho que desear. Por último, los personeros de la compañía tienen la tendencia de disculpar con el pretexto de las rutas subsidiadas, el deplorable resultado financiero de la operación de TAME.

Todo estos síntomas enunciados indican la existencia de graves fallas estructurales que deben ser corregidas. Para poder conseguir esta corrección se proponen las medidas a continuación.

5.2.1 Cambio de Mentalidad

Como ya se ha indicado reiterativamente, uno de los más importantes síntomas de la crisis de TAME, es la mentalidad que impera en la misma. Hay que aclarar que la única meta que una empresa puede tener es la de generar utilidades como resultado de sus operaciones. Sin embargo, dentro de TAME esa meta ha sido abandonada, creando así un ambiente que indefectiblemente conduce a la crisis.

Es evidente que TAME tiene algunas rutas que son deficitarias. Sin embargo, eso es consecuencia de utilizar equipo inapropiado y de falta de promoción. Es decir, en el peor de los casos, es posible reducir esos déficit a montos irrelevantes para las operaciones de la empresa.

También se debe anotar que TAME no utiliza todas las posibilidades que están a su alcance para establecer servicios nuevos que pueden ser altamente rentables. Esto lleva a que se desperdicien posibilidades y de esa manera no se puedan generar todos los recursos que son posibles.

Este problema es bastante grave y solamente puede ser solucionado si es que el Directorio de la empresa recibe muy precisas y radicales instrucciones para conseguir mejorar las operaciones de la empresa en un plazo relativamente corto y perfectamente determinado.

Es evidente que el Directorio, para cumplir con su mandato, tendrá que tomar medidas drásticas que causarán mucho malestar y rechazo en todos los personeros de TAME. Razón por la cual, es imprescindible que el Directorio cuente con el apoyo irrestricto del más alto nivel. Si es que ese respaldo no está asegurado, ninguna medida producirá resultados beneficiosos para la empresa.

Con los antecedentes mencionados se pueden proponer las siguientes acciones globales destinadas a mejorar la capacidad de gestión de la empresa:

- Un cambio radical del actual organigrama. La nueva estructura debe dar máximo énfasis a las operaciones y a la promoción del servicio. El actual organigrama es más bien un producto de burócratas para otros burócratas.
- Para los nuevos estamentos se deben especificar objetivos y metas perfectamente claros, cuantificables, con plazos muy bien definidos. De ésta manera se dan parámetros para la acción y se establecen normas para el control, que permiten un ambiente diáfano dentro del cual pueden operar todos los funcionarios de la empresa, de acuerdo a los principios del TQM⁴⁵.
- Se debe dar máxima prioridad al entrenamiento del personal en todos los niveles. En especial se debe perfeccionar a los encargados del servicio, ya que es la única manera de introducir mejoras en esa área. No se debe entender a ésta recomendación como un pedido porque se realicen un par de seminarios. Lo que se propone es mucho más profundo, se debe institucionalizar la instrucción como única manera

⁴⁵TQM, Total Quality Management. Es la nueva doctrina de administración de empresas que, en el primer mundo, ha reemplazado a la "Gestión por Objetivos" que actualmente se la considera obsoleta.

de ascenso en la empresa. Para tal fin se puede tomar como ejemplo a las Fuerzas Armadas.

5.2.2 Cambio de Equipo de Vuelo

Otro grave síntoma de la crisis es el que TAME no cuenta con el equipo apropiado para operar en las condiciones reales del país. Esto se ha producido porque las adquisiciones no siempre han respondido a un análisis serio de las posibilidades y realidades del país.

El resultado final es que todos los aviones que tiene TAME actualmente deben ser reemplazados inmediatamente. Para esto se requiere de varios estudios independientes que deben permitir una visión tanto institucional como externa. De esta forma se alcanzará una solución óptima del problema.

En lo que se refiere a la actual flota se pueden anotar los siguientes aspectos que la descalifican:

- Los aviones son obsoletos y viejos. Por lo tanto los costos de mantenimiento y operación son demasiado elevados.
- Los modelos no son los adecuados, son muy grandes y no responden a las necesidades del mercado nacional.
- La utilización operativa es antitécnica ya que no se cuenta con equipo apropiado ni suficiente.

Para solucionar los problemas descritos se proponen las siguientes acciones:

- ◆ Elaborar un programa de reemplazo inmediato de aviones.
- ◆ Considerar, en el mencionado plan, que los aviones turbopropulsados en general tiene costos de adquisición, mantenimiento y operación que son demasiado elevados para las posibilidades del

mercado ecuatoriano. Se recomienda un modelo propulsado por motores turbohélice.

- ◆ Como ya se ha indicado anteriormente, el estudio para el reemplazo de la flota debe provenir de varias fuentes, tanto internas como externas a TAME.

5.2.3 Óptima utilización de los Recursos

Se ha indicado que TAME no utiliza adecuadamente todas las posibilidades que le ofrece la legislación vigente. Es por eso que solo opera en las rutas nacionales y con horarios fijos, es decir, que solamente brinda el servicio tradicional dentro de rutas nacionales.

Sin embargo existen muchas otras posibilidades tales como: vuelos regulares internacionales, vuelos no regulares tanto nacionales como internacionales y operaciones "charter".

Si bien se han disculpado estos descuidos con la falta de equipo de vuelo, eso no es más que una disculpa. Tanto es así que a pesar de que actualmente TAME ve su equipo reducido a una mínima expresión, la empresa ha anunciado que iniciará vuelos regulares a Colombia⁴⁶.

De todas maneras, esta iniciativa pretende utilizar solamente una pequeña parte de toda la amplia gama de posibilidades. Se hace necesario un impulso definitivo y enérgico que lleve a la empresa a emplearse a fondo. Es claro que para poder hacerlo, se requiere de un adecuado equipo de vuelo, por lo que el plan de renovación y ampliación de la flota es una condición previa indispensable para cualquier política de ampliación de las operaciones de TAME.

Con ésta premisa y con el objetivo de utilizar al máximo las posibilidades que tiene, se pueden indicar las siguientes políticas y acciones posibles:

⁴⁶ Tomado de: Diario Hoy, jueves 30 de Mayo de 1991 : pp 7c. Artículo TAHE volará a Colombia, con declaraciones del Presidente de la empresa.

- Se debe indicar claramente que la función social de TAME es un objetivo secundario frente al más importante que debe ser, generar utilidades para la Fuerza Aérea.
- Dentro de la reestructuración general de TAME se debe aclarar que la principal función de "mercadeo" es la continuamente hallar nuevos mercados, y definir las mejores formas y medios para aprovecharlos óptimamente.
- Se deberá poner especial énfasis en el aspecto servicio. En vista de que se hace muy difícil competir con precios, el principal y casi único, argumento de ventas es el servicio. Al respecto es un buen ejemplo observar los esfuerzos realizados por Saeta.

5.2.4 Cambio de Estructuras

Se ha reiterado que es necesario cambiar completamente la estructura orgánica de la empresa. Esta acción es la única que puede garantizar que tengan efectos positivos todas las recomendaciones anteriormente mencionadas.

En especial, cabe mencionar que la actual estructura es el resultado de la mentalidad (ya definida como incorrecta) actualmente imperante. Por lo tanto, si es que se pretende cambiar la mentalidad, necesariamente se deberán cambiar las estructuras del orgánico de la empresa, que no son más que la definición física de las políticas y objetivos de cualquier organización.

También, hay que indicar que si no se llevan a cabo los cambios mencionados, se mantendrá a la empresa en una constante situación de crisis, independientemente del monto de las inversiones que la Fuerza Aérea haga en TAME. En otras palabras, si no se hacen cambios profundos en la empresa, el cambiar aviones no aliviará a la empresa de su situación actual.

Al respecto se proponen las siguientes acciones:

- Elaborar los reglamentos de TAME de acuerdo a las más modernas doctrinas de administración de empresas y exigir del Gobierno que las apruebe en el más corto plazo.
- En el reglamento mencionado anteriormente, introducir un nuevo orgánico de la empresa, que satisfaga todos los condicionamientos que se han enunciado en páginas anteriores. Para eso se propone un cuadro que se esquematiza en la siguiente página. Las funciones ahí mencionadas se explican brevemente a continuación:

Directorio: De acuerdo con la ley, el máximo órgano de la empresa es el Directorio, el cual establece los objetivos globales a seguir.

Presidente Ejecutivo: El Presidente Ejecutivo, por mandato legal es el Representante Legal de TAME. A su vez está delegado por el Directorio para establecer las políticas y acciones estratégicas de la empresa.

Staff Operativo: Corresponde al grupo de Vicepresidentes que ejecutan las políticas y establecen las operaciones a corto y mediano plazo que son el día a día del accionar de la empresa. Este staff se compone de:

Vicepresidente de Operaciones: Es el funcionario con la más alta autoridad después del Presidente. El VP de Operaciones es, como su nombre lo indica, el que lleva todo lo referente al accionar de la Empresa. Por lo tanto, es el encargado de reemplazar al Presidente, provisionalmente, en caso de ausencia temporal del mismo. Por ser la más importante de las Vicepresidencias, se la describe, en este punto, un nivel más abajo. El mismo sería:

Gerencia de Operaciones: Es la encargada del tráfico y operación de los vuelos. Se encarga de todo el volumen técnico, con excepción del mantenimiento.

Gerencia de Mantenimiento: Su función es obvia, es la encargada de mantener a los aviones en las condiciones de vuelo especificadas por el fabricante y la legislación vigente. Se lo separa de Operaciones, porque de esa manera

se asegura, que se respeten las normas de seguridad técnica, independientemente de las necesidades operativas de la empresa.

Gerencia de Mercadeo: Es la encargada de: establecer los objetivos de ventas para un período; buscar todas las posibilidades del mercado; promocionar la incursión de la empresa en esos mercados; y asegurar, por medio de su red de ventas, que se cumplan los objetivos fijados.

Gerencia Administrativa: Es la encargada de establecer y controlar continuamente los procesos y procedimientos de la empresa en la perpetua búsqueda de la simplificación y optimización de los mismos. Su función es independiente de Operaciones, sin embargo se lo coloca en esta Vicepresidencia, porque su gestión se ocupa, en primer lugar, de simplificar el funcionamiento básico de la empresa.

Vicepresidente de Finanzas: Dentro del Staff Operativo tiene un rango muy similar al del VP de Operaciones. Su función es el de distribuir los recursos económicos y establecer las políticas financieras de la empresa.

Vicepresidente de Recursos Humanos: Su función es la administración del personal de la empresa. Deberá controlar por sobre todo, la calificación y capacitación constante de todos y cada uno de los empleados y trabajadores de TAME. En especial deberá establecer las políticas de capacitación. Una norma reconocida internacionalmente indica que la oficina de personal no puede ser más grande que el 0.7% del total del personal de la empresa, esto se deberá observar muy estrictamente.

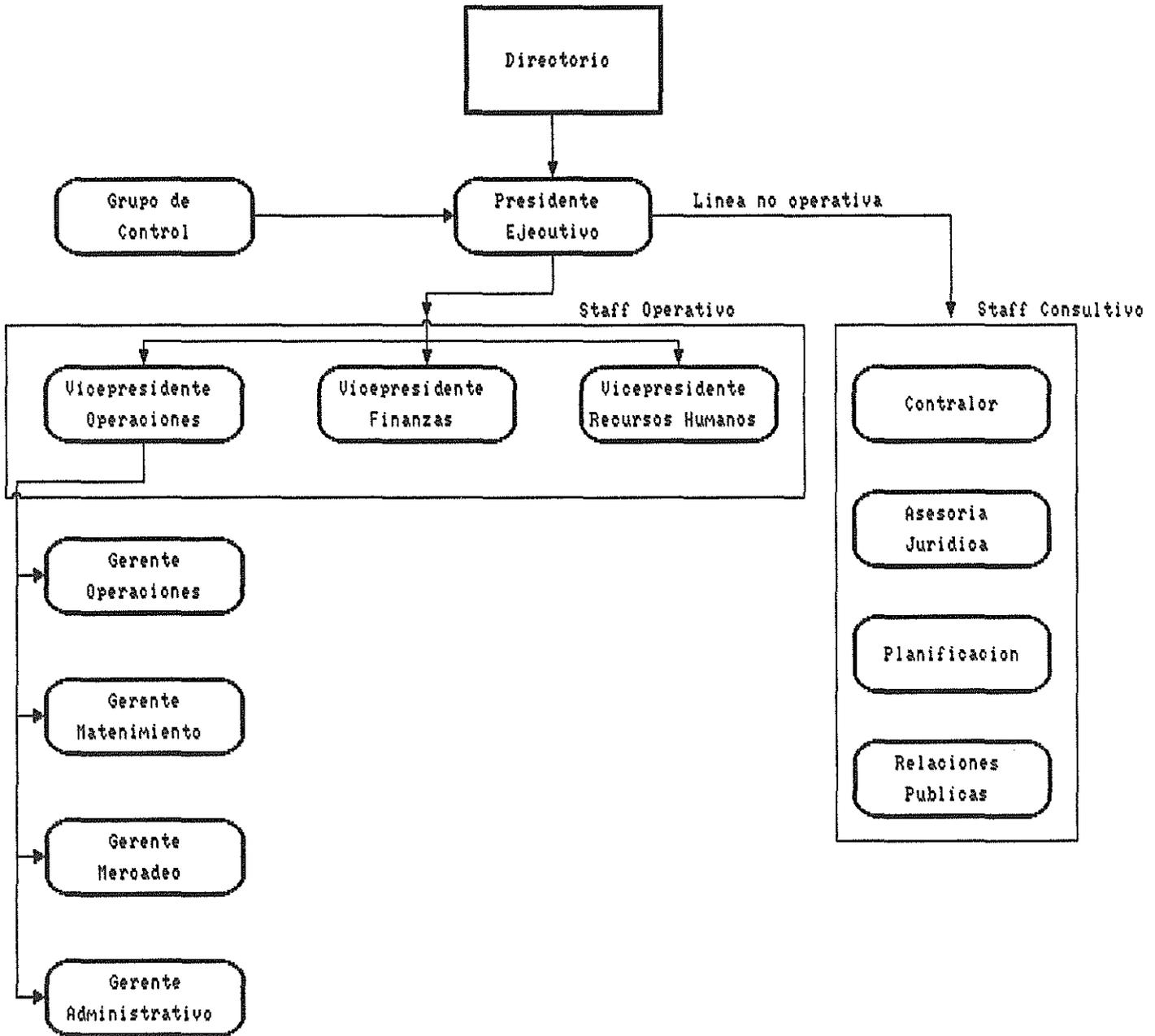
Staff Consultivo: Los miembros de éste grupo, no tiene funciones operativas. Es por esto que, si bien reportan al Presidente, no tienen una línea de autoridad sobre los funcionarios operativos. Sus funciones son o de inspección o de consultoría al Presidente. En este Staff

constan: Contraloría, Asesoría Jurídica, Planificación y Relaciones Públicas.

Grupo de Control: Este organismo es el resultado de las experiencias de compañías europeas⁴⁷. Se compone de técnicos de alto nivel y experiencia, que reportan directamente y sin intermediarios al Presidente de la empresa. Sus atribuciones están en el campo técnico, básicamente operaciones y mantenimiento, y pueden escoger su acción sin horarios ni otras limitaciones.

⁴⁷Básicamente es el resultado de la búsqueda de la excelencia técnica de Lufthansa. En ella ha tenido un éxito tan grande, que ha sido adoptado por las más importantes aerolíneas europeas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente trabajo, se ha demostrado la importancia que tiene el transporte para el adelanto y progreso de un país y su integración, tanto nacional como internacional. En reconocimiento de ésta importancia, todos los gobiernos se han preocupado de mantener, incrementar y transformar al transporte en un servicio de máxima eficiencia.

Un sistema de transportación bien equilibrado debe comprender las modalidades de superficie y aérea. El transporte de superficie sirve para la conducción de carga pesada, en donde el énfasis está en el costo antes que en la velocidad. Para el transporte de superficie los costos son bastante inferiores que para el transporte aéreo.

El transporte aéreo, a nivel nacional e internacional, debe ser utilizado para la movilización de pasajeros y carga liviana, que requiere ser transportada en forma ágil y rápida. Es interesante anotar que los analistas consideran como un indicador de subdesarrollo, el hecho que uno de las formas del transporte adquiera un desproporcionado predominio sobre las demás.

El hecho que el transporte aéreo, en base a una mínima infraestructura aeroportuaria y con el uso de aviones tipo STOL⁴⁸, adquiera supremacía sobre las otras formas de transporte no es conveniente ni tampoco rentable. En principio, cuando la infraestructura es muy rudimentaria, no se satisfacen las normas de seguridad, lo que se traduce en múltiples accidentes que afectan la operación y elevan el costo en forma indiscriminada, lo que hace que la actividad comercial se convierta en no rentable.

El sistema de transporte en todo su conjunto, debe ser equilibrado y eficiente. Es decir, que todos los esfuerzos deben estar orientados a que la transportación, funcione eficazmente y al mínimo costo operacional

⁴⁸ Short Take Off & Landing, es la designación internacional para aviones que requieren de cortos espacios para el despegue y aterrizaje.

posible. Solamente de ésta manera se reduce la incidencia del costo de transportación en el precio final de los productos.

No se puede desconocer, que el servicio de transporte aéreo es uno de los mas importantes con los que cuenta el Ecuador. Este tipo de transporte contribuye al desarrollo económico, a la integración y permite el movimiento de personas, bienes y productos entre los principales centros de producción y consumo.

Se ha señalado, así mismo, que el servicio de transporte aéreo puede ser de carácter público o privado. Lo importante es que exista una sana competencia, puesto que se ha definido que se debe regular el afán de lucro desmedido de las empresas privadas y la ineficiencia crónica de las empresas públicas. La única forma de efectuar óptimamente el mencionado control es mediante la competencia que obliga a reducir precios y elevar la eficiencia dentro del mercado.

El Estado debe intervenir, cuando sea necesario, para garantizar el servicio regular del transporte. También se debe buscar una forma adecuada con las leyes del mercado, para determinar las tarifas, con el fin de equilibrar los intereses del operador con los del usuario y la comunidad en general⁴⁹.

La eficiencia es el resultado de la organización, gestión operativa, toma de decisiones oportunas y habilidad para competir con éxito en el ámbito aerocomercial.

Es necesario indicar que el avance de la ciencia y la tecnología ha sido bastante acelerado en la industria aeronáutica, éste progreso ha fortalecido la conciencia aeronáutica en todo el país. La población considera al espacio aéreo como uno de sus recursos naturales que debe ser correctamente explotado y aprovechado en forma eficiente. Gracias a ésta conciencia, en los últimos años, se ha mejorado ostensiblemente la infraestructura aeronáutica en el país, tanto en lo que se refiere a pistas

⁴⁹Las tarifas, actualmente, están reguladas. A nivel nacional, por el Consejo Nacional de Aviación Civil, no se prevé que esta regulación pueda ser levantada a corto o mediano plazo. A nivel internacional, las tarifas son reguladas por IATA, sin embargo la tendencia mundial es a dejar que sea el mercado el que establezca esas tarifas sin intervención alguna.

de aterrizaje, como a terminales y a sistemas de ayuda y control en la navegación aérea.

La Constitución ecuatoriana reconoce el derecho para la existencia de empresas públicas, privadas y de economía mixta. Son éstas las formas de gestión y propiedad que se han señalado en el presente trabajo.

Ya que las empresas que debieron analizarse, son estatales, se ha demostrado que los problemas y dificultades existentes en ellas se deben al hecho de estar sujeta a la administración pública. De éste análisis se ha concluido que es muy difícil conseguir eficiencia dentro de las empresas estatales, por razones estructurales. O se que, la razón de la ineficiencia no está en la mayor o menor capacidad de sus funcionarios, sino que radica en la estructura misma del sistema. ✓

Es muy importante anotar que las compañías TAME y Ecuatoriana de Aviación han contribuido en forma significativa al progreso aeronáutico del país en particular, y al desarrollo económico del mismo en general. Cada una de las dos compañías fue pionera en su respectivo campo, sin embargo últimamente han perdido su, duramente ganado, prestigio. Esto se ha debido,mas en Ecuatoriana de Aviación que en TAME, a su obsoleto equipo, el deficiente servicio a los pasajeros y el constante incumplimiento de los itinerarios. Todo lo que, ha ocasionado significativas pérdidas, que han desfinanciado a las empresas.

De todo lo anterior se ha concluido que no es justificable mantener a las empresas con su actual estructura, ya que su excesiva burocracia y elevado nivel de pérdidas son una carga para el Estado. Estas pérdidas, a la postre, deben ser asumidas por toda la sociedad incrementando de ésta manera la inflación del país.

El incremento de los costos del combustible, el alto costo del mantenimiento para aviones que superaron su vida útil, la utilización de aviones no recomendables, el establecimiento de rutas sin estudios técnicos previos y, en general las malas políticas aplicadas en la conducción de la empresa, son, entre otros, los mas importantes motivos que han ocasionado la grave crisis de Ecuatoriana de Aviación.

Se han analizado alternativas realistas y viables para conducir a las dos empresas (Ecuatoriana de Aviación y TAME) a desarrollarse de una manera conveniente para los intereses del Ecuador. Se ha considerado en primer lugar que las dos empresas cuenten con las estructuras y financiamientos adecuados para solucionar sus problemas en el menor tiempo posible.

Para Ecuatoriana de Aviación se analizaron: el funcionamiento independiente bajo la Fuerza Aérea; la privatización; y la transformación a una empresa de economía mixta.

Las tres soluciones analizadas son factibles y pueden implementarse a corto plazo. Sin embargo, se ha señalado que, para ejecutar cualquiera de ellas, se requiere en forma indispensable e ineludible de la voluntad política en el más alto nivel de la República. Las tres alternativas tienen ventajas y desventajas que han sido analizadas, sin embargo, todo señala que ésa voluntad política se ha inclinado por la conformación de una empresa mixta, como solución a la crisis de Ecuatoriana de Aviación.

Con éstos antecedentes, se a puesto énfasis en señalar las pautas más importantes para que ésta transformación sea en verdad beneficiosa para los intereses de Ecuatoriana de Aviación y del país en general. Las más importantes de éstas recomendaciones son:

- Como paso previo a la transformación se deben tomar las siguientes medidas:
 - ◆ Renovar la flota con aviones de tamaño adecuado y de tecnología de punta. Aquí se recomienda que, desde el punto de vista técnico, el Airbus A-310-300 es más adecuado que el Boeing B-767-200.
 - ◆ Reducir la burocracia a niveles aceptables.
 - ◆ Reducir y controlar la hipertrofia de derechos de los trabajadores, consecuencia de un mal entendido sindicalismo, que debe ser colocado al nivel que corresponde a un movimiento de ésa naturaleza.
 - ◆ Optimizar la red de rutas, enfatizando aquellas que son verdaderamente rentables.

7 BIBLIOGRAFIA

- Banderas Román, Carlos
1975 *El transporte Aéreo y la Empresa estatal Ecuatoriana de Aviación*,
Quito: Ecuador
- Carrera del Rio, Aurelio
1961 *Legislación Aeronáutica Civil del Ecuador*, Quito: Ecuador
- Ecuatoriana de Aviación
1989 *Memorias 1989*, Quito: Ecuador
- Ecuatoriana de Aviación
1990 *Plan Anual de gestión empresarial*, Quito: Ecuador
- Green, William
1985 *Flugzeuge der Welt*, Zurich: Suiza, Werner Klassen Verlag
- Gunston, Bill
1980 *Comercial Aircraft*, Londres: Gran Bretaña; Exeter Books
- Sampson, Anthony
1984 *Imperios del Cielo*, Barcelona: España; Editorial Grijalvo S.A.
- TAME
1990 *Pasado Presente y Futuro de TAME*, Quito: Ecuador
- TAME
1990a *Plan de Trabajo TAME 1990*, Quito: Ecuador
- TAME
1990c *Rehabilitación Financiera 1989 - 1993*, Quito: Ecuador
- TAME
1990b *Informe de Labores 1990*, Quito: Ecuador

ANEXO # 1

Acuerdo No. 034 del 8 de marzo de 1976.

El H. Consejo Nacional de Aviación Civil, a nombre del Gobierno Nacional, en virtud de la facultad contenida en la letra d) del artículo 5o. de la Ley de Aviación Civil, promulgada en el Registro Oficial No. 509 del 11 de marzo de 1974, teniendo como antecedentes:

- a.- La petición formulada por la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION tendiente a obtener el otorgamiento de una concesión de operación para la explotación de los servicios de transportes aéreos público internacional, regular, de pasajeros, carga y correos;
 - b.- El decreto No. 743 del 23 de julio de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 606 de 31 de los mismos mes y año;
 - c.- Los convenios bilaterales sobre Transporte Aéreo, suscrito por el Ecuador con Estados Unidos de América, Chile, España y Francia, así como el Acuerdo Administrativo sobre tal materia entre Colombia y Ecuador;
- y,

CONSIDERANDO: Que la petición de la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION busca el otorgamiento de una CONCESION DE OPERACION, para la explotación de los servicios de transporte aéreo público internacional regular, de pasajeros, carga y correo, que contenga no solo las autorizaciones y permisos de operación que con anterioridad a la expedición del Decreto No. 743, de 23 de julio de 1974, le fueran otorgados por la autoridad aeronáutica, sino, además aquellos otros derechos sobre puntos en terceros países que señala en su pedido; que del análisis de la documentación presentada para el efecto por la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION, y de manera particular el estudio acompañado a su programación y expansión, puede apreciársela que se incluyen puntos sobre los cuales sería procedente un pronunciamiento en su oportunidad, como los que se refieren a Frankfurt y Amsterdam.

ACUERDA:

ARTICULO UNICO.- Otorgar a la Empresa Estatal ECUATORIANA DE AVIACION una concesión de Operación, para la explotación de los servicios de transporte aéreo público internacional regular de pasajeros, carga y correos, que se contiene en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Los servicios de Transporte aéreo público internacional regular que se autorizan a la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION, serán cumplidos desde el Ecuador (Quito y/o Guayaquil) hacia los siguientes puntos y viceversa, en los niveles máximos de frecuencias semanales que se señalan a continuación:

| | | | |
|-------------------|----|------------------|---|
| - New York | 14 | - Sao Paulo | 3 |
| - Los Angeles | 10 | - Río de Janeiro | 3 |
| - Miami | 14 | - La Paz | 3 |
| - La Habana | 5 | - Asunción | 3 |
| - México | 5 | - Santiago | 3 |
| - Panamá | 3 | - Buenos Aires | 3 |
| - Caracas | 3 | - Montevideo | 3 |
| - Nassau | 2 | - Lisboa | 3 |
| - Bogotá y/o Cali | 5 | - Madrid | 3 |
| - Lima | 7 | - Paris | 3 |
| - Manaos | 3 | | |

SEGUNDA.- La Empresa ECUATORIANA DE AVIACION queda facultada para solicitar y obtener de los respectivos gobiernos extranjeros, los derechos de tráfico aerocomercial que le fuera menester en la ejecución de sus servicios aéreos internacionales regulares, incluyendo aquellos correspondientes a los de la Quinta Libertad del Aire.

.....

SEXTA.- Es requisito de seguridad y de cumplimiento obligatorio para todas las aeronaves de la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION, el uso de los servicios nacionales ecuatorianos de control de tráfico aéreo,

telecomunicaciones, ayuda a la navegación aérea, y otros que con tal fin se establecieren, por los cuales la Empresa deberá pagar las tasas correspondientes.

SEPTIMA.- La Empresa ECUATORIANA DE AVIACION será responsable de los daños que llegaren a causarse a la tripulación, pasajeros, equipaje, carga y a terceros, en el ejercicio de su actividad aeronáutica; responsabilidad que siempre se mantendrá garantizada con la permanente vigencia de los seguros que la cubren.

.....

NOVENA.- El plazo de duración de la presente concesión de Operación es el de 10 años, que se contará a partir del 8 de marzo de 1976.

Nota.- Este plazo de duración de 10 años de las Concesiones de Operación, fué reducido a 5 años en el año de 1978 para las empresas nacionales; y de 5 a 3 años para las aerolíneas extranjeras de servicio internacional, con la expedición y aprobación del Código Aeronáutico.

DECIMA.- El domicilio de la Empresa ECUATORIANA DE AVIACION es la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, donde tiene su sede principal.

DECIMA PRIMERA.- Igualmente ECUATORIANA DE AVIACION, transportará libre de pago y hasta la cantidad de 79 kilogramos mensuales, la valija diplomática ecuatoriana a los puntos de terceros países donde opera; para cuyo objeto acordará con el Ministerio de Relaciones Exteriores el modo de realizar dicha transportación.

A N E X O // 2

"ACUERDO No. 078.- EL CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL.- En ejercicio de las facultades que le confieren los Artículos 5, letra d) de la Ley de Aviación Civil y 118 del Código Aeronáutico; y,-

C O N S I D E R A N D O:- QUE la empresa estatal ECUATORIANA DE AVIACION, ha presentado una solicitud encaminada a obtener la renovación de su concesión de operación, otorgada por Acuerdo No. 034 del 08 de marzo de 1976, para continuar prestando y sirviendo transporte aéreo público internacional regular de pasajeros, carga y correo en forma combinada, desde y hacia el Ecuador;- QUE la solicitante es la línea de bandera nacional, designada por el Gobierno Ecuatoriano, para la prestación del servicio aero-comercial;- QUE la solicitud ha sido tramitada de conformidad con expresas disposiciones legales y reglamentarias de Aeronáutica Civil del Ecuador, el servicio que presta ECUATORIANA DE AVIACION, es de interés público- En uso de sus atribuciones legales.- **A C U E R D O: ARTICULO 1.-** Otorgar a la empresa estatal ECUATORIANA DE AVIACION, a la que más adelante se la denominará "la aerolínea", una concesión de operación, para que preste un servicio de transporte aéreo público comercial regular, sujeto a las siguientes cláusulas:-

PRIMERA.- RUTAS Y FRECUENCIAS:

Desde el Ecuador a:

| | |
|-----------------|--------------------------|
| NEW YORK | 14 frecuencias semanales |
| LOS ANGELES | 10 frecuencias semanales |
| MIAMI | 14 frecuencias semanales |
| LA HABANA | 14 frecuencias semanales |
| MEXICO | 5 frecuencias semanales |
| PANAMA | 3 frecuencias semanales |
| CARACAS | 3 frecuencias semanales |
| MASSAU | 2 frecuencias semanales |
| BOGOTA y/o CALI | 5 frecuencias semanales |

| | | | |
|----------------|---|-------------|-----------|
| LIMA | 7 | frecuencias | semanales |
| MANAOS | 3 | frecuencias | semanales |
| SAO PAULO | 3 | frecuencias | semanales |
| RIO DE JANEIRO | 3 | frecuencias | semanales |
| LA PAZ | 3 | frecuencias | semanales |
| ASUNCION | 3 | frecuencias | semanales |
| SANTIAGO | 3 | frecuencias | semanales |
| BUENOS AIRES | 3 | frecuencias | semanales |
| MONTEVIDEO | 3 | frecuencias | semanales |
| LISBOA | 3 | frecuencias | semanales |
| MADRID | 3 | frecuencias | semanales |
| PARIS | 3 | frecuencias | semanales |

SEGUNDA.- "La aerolínea" queda facultada para solicitar y obtener de los respectivos gobiernos extranjeros, los derechos de tráfico aerocomercial, que le fueran necesarios para la ejecución de los servicios autorizados, incluyendo aquellos correspondientes a los de quinta libertad del aire.- **TERCERA.-** Aeronaves a utilizar: "La aerolínea" utilizará en el servicio propuesto, el equipo de vuelo consiste en Unidades BOEING 707 y DC-10-30. Cualquier cambio, sustitución o reemplazo de estas unidades, estará sujeto a la autorización expresa del Consejo Nacional de Aviación Civil.- **CUARTA.- PLAZO DE DURACION:** La presente concesión de operación (renovación) tendrá una duración de CINCO (5) años, contados a partir de la fecha de concesión.- **QUINTA.- TARI**FAS: Las tarifas que anuncie y aplique "La aerolínea" en el servicio, cuya explotación se faculta, serán aquellas que luego del procedimiento legal, ponga en vigencia la competente autoridad aeronáutica del Ecuador.- **SEXTA.- CENTRO PRINCIPAL DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO:** El Centro Principal de Operaciones y Mantenimiento de "la aerolínea", será la ciudad de Quito, como también la ciudad de Guayaquil.- **SEPTIMA.-** El domicilio legal y principal de "la aerolínea", será la ciudad de Quito.- **OCTAVA.- SEGUROS:** "La aerolínea" será responsable de los daños que llegare a causar a la tripulación, pasajeros, equipaje y a las personas y bienes en la superficie, en el ejercicio de su actividad aeronáutica, responsabilidad que siempre se

mantendrá garantizada con la permanente vigencia de los seguros correspondientes, en los montos señalados en la Ley y Convenio Internacionales aplicables.- **ARTICULO 2.-** "La aerolínea" queda obligada al estricto cumplimiento de todas y cada una de las disposiciones legales y reglamentarias de aeronáutica civil que rigen al país, en el ejercicio de los servicios de transporte aéreo, autorizado por el presente instrumento. Su inobservancia se tendrá en lo que corresponda, como violación de la presente concesión de operación, para todos los efectos legales.- **ARTICULO 3.-** La renovación o modificación de esta concesión, será materia de expresa autorización del Consejo Nacional de Aviación Civil, previo el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de aeronáutica civil aplicables.- **ARTICULO 4.-** Los itinerarios de "la aerolínea" deberán conformarse de acuerdo a la concesión, debiendo presentarse a la autoridad aeronáutica competente, para su aprobación con treinta días de anticipación a su fecha de vigencia. Los itinerarios pueden presentarse con menos de treinta días de anticipación, si ellos entrañan modificaciones menores, tales como cambios en las horas de operación.- **ARTICULO 5.-** Es obligación de "la aerolínea" mantener vigentes por todo el tiempo que dure la presente concesión, los documentos relativos al cumplimiento del Art. 11 del Reglamento de Concesiones y Permisos de Operación.- **ARTICULO 6.-** De no existir expresa autorización del Consejo Nacional de Aviación Civil, la presente concesión de operación, caducará una vez concluido el plazo señalado y la Dirección General de Aviación Civil, procederá a suspender las operaciones aéreas de "la aerolínea", de inmediato.- **ARTICULO 7.-** "La aerolínea" otorgará a la Presidencia de la República, un cupo anual de doce pasajes de primera clase, de ida y vuelta, para ser utilizados en cualquiera de las rutas que opere; cupo que será administrado directa y privadamente por la Presidencia de la República y, podrá ser acumulado hasta el vencimiento del plazo de esta concesión. Independientemente de este cupo, ECUATORIANA DE AVIACION, otorgará otro similar a la Dirección General de Aviación Civil, que será administrado directa y privadamente por la DAC, pudiendo ser acumulado en igual forma que los otorgados a la Presidencia de la República.- Adicionalmente, "la aerolínea" otorgará un cupo de carga de hasta cinco mil libras anuales a favor de

la Dirección General de Aviación Civil, para ser utilizado en el transporte de efectos directamente vinculados con el desarrollo de la aeronáutica civil del Ecuador, el mismo que puede ser acumulado hasta por dos años. Igualmente "la aerolínea", transportará libre de pago y hasta la cantidad de 70 kilogramos anuales, la valija diplomática ecuatoriana a los puntos de terceros países donde opere; para cuyo efecto cordará con el Ministerio de Relaciones Exteriores el modo y condiciones de la transportación.- ARTICULO 8.- La presente concesión de operación, sustituye a todas y cada una de las resoluciones o acuerdos dictados por el Consejo Nacional de Aviación Civil, que vinculados con "la aerolínea", se refieran a su explotación aero-comercial autorizada".

"Dado en Quito a 15 de septiembre de 1986".

A N E X O # 3

"RESOLUCION No. 252.- EL CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL.-
CONSIDERANDO:- QUE la empresa ECUATORIANA DE AVIACION, ha presentado una solicitud encaminada a obtener la modificación de su concesión de operación, otorgada por Acuerdo No. 078 de 15 de septiembre de 1986, para que se incluyan "todos los puntos constantes en el Convenio de transporte aéreo suscrito con los Estados Unidos de América; a saber: Medellín-Colombia, San Pedro Sula y Tegucigalpa-Honduras, San Salvador-El Salvador, ciudad de Guatemala, Orlando, Washington y Chicago-Estados Unidos y Toronto y Montreal-Canadá";- QUE el servicio propuesto, la empresa estatal ECUATORIANA DE AVIACION, lo prestará con una unidad DC-10 30 matrícula HC-BKD, un BOEING 707 matrícula HC-BHY, un BOEING 707 matrícula HC-BCT, un BOEING 707 matrícula BFC y un BOEING 707 matrícula HC-BGP, carguero;- QUE la solicitud ha sido tramitada de conformidad con expresas disposiciones legales y reglamentarias de aeronáutica civil, habiéndose terminado con el trámite de Audiencia Pública de interesados;- QUE se ha establecido la procedencia del pedido, el mismo que ha sido fundamentado en el Convenio de transporte aéreo, suscrito entre el Ecuador y los Estados Unidos de América el 26 de septiembre de 1986 y, se ha evidenciado la necesidad pública del servicio;- EN uso de las facultades de que se halla investido.- R E - S U E L V E:-
ARTICULO 1.- MODIFICAR el contenido del Artículo 1.- cláusulas primera y tercera del Acuerdo No. 078 de 15 de septiembre de 1986, en los siguientes términos:- PRIMERA.- RUTAS Y FRECUENCIAS:- Las autorizadas en el Acuerdo No. 078, Art. primero, cláusula primera, más los puntos de acuerdo al Convenio suscrito con los Estados Unidos de América, del 26 de septiembre de 1986: Medellín- Colombia, San Pedro Sula y Tegucigalpa-Honduras, San Salvador-El Salvador, ciudad de Guatemala-Guatemala, Orlando, Washington y Chicago-Estados Unidos, Toronto y Montreal-Canadá.- SEGUNDA.- Aeronave a utilizar: La aerolínea utilizará en el servicio propuesto, el equipo de vuelo consistente en una unidad DC-10 30 matrícula HC-BKO, un BOEING 707 matrícula HC-BHY, un BOEING 707 matrícula HC-BCT, un BOEING 707 matrícula HC-BFC y UN BOEING 707 matrícula HC-BGP carguero.- ARTICULO 2.- Los demás términos y condiciones del Acuerdo No. 078

del 15 de septiembre de 1986, se mantienen inalterables.- ARTICULO 3.- Del cumplimiento de la presente Resolución, encarguese la Dirección General de Aviación Civil.- COMUNIQUESE, dado en Quito, a 30 de junio de 1987.

A N E X O # 4

"ACUERDO No. 060.- EL CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL.-
C O N S I D E R A N D O :- QUE la compañía TAME C.A. por escrito
No. GER-85-1018 del 03 de abril de 1985, basada en la disposición del Ar-
tículo 127 del Código Aeronáutico, ha sometido a consideración y aprobación
del H. Consejo Nacional de Aviación Civil, la TRANSFERENCIA de todos sus
derechos aeronáuticos, que le fueron otorgados mediante Acuerdo No. 047
del 18 de junio de 1984 a TAME;- QUE TAME, por escrito No. 851374-MS-1
del 31 de mayo de 1985, solicita se le otorguen los derechos aeronáuticos de
TAME S.A. incluida la ruta Quito-Cuenca-Guayaquil y viceversa, con seis fre-
cuencias semanales para ser servida con una unidad BOEING 727-100, para
operar transporte aéreo público doméstico regular de pasajeros y carga, en
forma combinada:- QUE el consejo Nacional de Aviación Civil, en sesión ce-
lebrada el día miércoles 05 de junio de 1985, conoció de las solicitudes formu-
ladas por TAME C.A. y TAME;- EN uso de las facultades que le confiere el
Artículo 127 del Código Aeronáutico; y, en atención a la necesidad y conve-
niencia pública del servicio aéreo.- A C U E R D A:- ARTICULO 1.- APRO-
BAR Y TRANSFERIR A TAME, todos los derechos aeronáuticos otorgados a
TAME C.A. mediante Acuerdo No. 047 del 18 de junio de 1984, con inclusión
de la ruta: Quito-Cuenca-Guayaquil y viceversa, con seis frecuencias semana-
les y una unidad BOEING 727-100 para que pueda operar y servir transporte
aéreo público doméstico regular de pasajeros, carga y correo en forma com-
binada, los mismos que se contienen y consagran en las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- RUTAS Y FRECUENCIAS

| | | |
|-----|------------------------|------------------------------|
| 01. | QUITO-GUAYAQUIL-QUITO | CON 26 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 02. | QUITO-TULCAN-QUITO | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 03. | QUITO-MANTA-QUITO | CON 7 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 04. | QUITO-PORTOVIEJO-QUITO | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 05. | QUITO-ESMERALDAS-QUITO | CON 7 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 06. | QUITO-LAGO AGRIO-QUITO | CON 5 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 07. | QUITO-COCA-QUITO | CON 4 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 08. | QUITO-TARAPOA-QUITO | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |

| | | |
|-----|---------------------------------|-----------------------------|
| 09. | QUITO-GUAYAQUIL-GALAPAGOS-UIO | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 10. | GUAYAQUIL-CUENCA-GUAYAQUIL | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 11. | GUAYAQUIL-LOJA-GUAYAQUIL | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 12. | GUAYAQUIL-MACHALA-GUAYAQUIL | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 13. | GUAYAQUIL-MACARA-GUAYAQUIL | CON 2 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 14. | LAGO A.-TIPUTINI-LAGO AGRIO | CON 2 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 15. | LAGO AGRIO-PUTUMAYO LAGO A. | CON 2 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 16. | LAGO AGRIO-COCA-LAGO AGRIO | CON 4 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 17. | LAGO AGRIO-PASTAZA-LAGO A. | CON 1 FRECUENCIAS SEMANAL. |
| 18. | COCA-PASTAZA-COCA | CON 2 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 19. | QUITO-CUENCA-GYQUIL y viceversa | CON 6 FRECUENCIAS SEMANALES |

SEGUNDA.- El equipo de vuelo que se autoriza a TAME para la prestación del servicio, en las rutas y con las frecuencias autorizadas, consistirá en:

- DOS aviones AVRO
- DOS aviones TWIN OTTER
- UN avión BOEING 727-200
- TRES aviones BOEING 727-100

TERCERA.- El presente Acuerdo (Concesión de Operación), tendrá una duración de TRES AÑOS contados a partir de la fecha de su expedición.- Las aeronaves indicadas en la cláusula anterior, cumplirán el servicio dentro de las limitaciones propias de su performance, contemplado en los respectivos manuales de vuelo.- Cualquier cambio, aumento o sustitución del equipo de vuelo, deberá obtener previamente la aprobación de la autoridad aeronáutica competente.- **CUARTA.-** El principal centro de operaciones y mantenimiento de las aeronaves de TAME, serán las ciudades de Quito y Guayaquil; y, su domicilio legal será la ciudad de Quito.- **QUINTA.-** TAME será responsable por los daños que llegare a causar a la tripulación cosas transportadas y a las personas y bienes de terceros en la superficie, en el ejercicio de sus actividades aero-comerciales, responsabilidad que será garantizada permanentemente con los respectivos contratos de seguros.- **SEXTA.-** Para garantizar el cumplimiento de las condiciones técnicas y económicas que se establecen en el presente Acuerdo, TAME ha otorgado una caución por el monto establecido en el Reglamento de Concesiones y Permisos de Operación, la que deberá mantenerse vigente por todo el tiempo de validez del Acuerdo.- **SEPTIMA.-** Es

requisito de seguridad y de obligación, cumplir por parte de TAME, en cuanto a operación de sus aeronaves, el uso de las instalaciones y servicios auxiliares a la navegación aérea en el país, por lo cual deberá satisfacer las tasas y derechos que se establezcan en los Reglamentos de Aeronáutica Civil.- **OCTAVA.-** TAME está en la obligación de ocupar y mantener personal ecuatoriano en sus operaciones aéreas.- **NOVENA.-** TAME prestará toda clase de facilidades a los funcionarios y empleados de la Dirección General de Aviación Civil, que en el cumplimiento de sus obligaciones y comisiones oficiales, deban realizar inspecciones periódicas en tierra o en vuelo, para verificar si las operaciones se llevan a cabo de acuerdo a la Ley de Reglamentos de Aeronáutica Civil y sujetos a los términos y condiciones del presente Acuerdo.- **DECIMA.-** El Consejo Nacional de Aviación Civil, conforme a la Ley del país, está facultado a introducir y exigir el cumplimiento de las demás condiciones necesarias para que el servicio que se autoriza a TAME, sea seguro, eficiente y satisfaga los intereses nacionales.- **DECIMA PRIMERA -** El incumplimiento de las disposiciones del Acuerdo, (Concesión de Operación), acarreará la inmediata suspensión de las operaciones de TAME, de acuerdo a la gravedad de la falta. Igual efecto producirá el incumplimiento de la Ley, reglamentos, directivas y demás disposiciones emanadas de la autoridad aeronáutica competente, sin perjuicio de hacer efectiva la caución rendida a favor de la Dirección General de Aviación Civil.- **ARTICULO 3.-** Con el presente Acuerdo, déjase sin efecto todas las resoluciones y acuerdos que se hayan emitido, con anterioridad en favor de TAME C.A.-**ARTICULO 3.-** Del cumplimiento y observancia del presente Acuerdo, encárguese la Dirección General de Aviación Civil.- **COMUNIQUESE**, dado en Quito a 5 de junio de 1985".

A N E X O # 5

"RESOLUCION No. 261.- EL CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL.-
C O N S I D E R A N D O:- QUE TAME ha presentado una solicitud enca-
minada a obtener la modificación de su Concesión de Operación, otorgada
por Acuerdo No. 060 de 5 de junio de 1985, con la inclusión de nuevas rutas
y el incremento de frecuencias en otras rutas del país para servir con equipo
de vuelo adicional al autorizado y que consta de la Concesión de Operación
invocada;- QUE la solicitud tramitada de conformidad a expresas disposicio-
nes legales y reglamentarias de Aeronáutica Civil, habiéndose terminado con
la Audiencia Pública de Interesados según lo establece el Artículo 23 del
Reglamento Interno del H. Consejo Nacional de Aviación Civil; QUE se ha
demostrado el interés y necesidad pública del servicio aero-comercial que
presta TAME a nivel nacional;- EN uso de las facultades de que se halla in-
vestido.- R E S U E L V E.- ARTICULO 1.- Modificar el contenido y efec-
tos del Artículo 1, cláusulas primera y segunda del Acuerdo No. 060 de 5 de
junio de 1985 en los siguientes términos:

PRIMERA.- RUTAS Y FRECUENCIAS.

| | | | |
|-----|-----------------------------|----|-----------------------|
| 01. | QUITO-GUAYAQUIL-QUITO | 26 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 02. | QUITO-TULCAN-QUITO | 6 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 03. | QUITO-MANTA-QUITO | 7 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 04. | QUITO-PORTOVIEJO-QUITO | 6 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 05. | QUITO-ESMERALDAS-QUITO | 7 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 06. | QUITO-LAGO AGRIO-QUITO | 5 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 07. | QUITO-COCA-QUITO | 11 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 08. | QUITO-TARAPOA-QUITO | 6 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 09. | UIO-GYE-BALTRA-GYE-QUITO | 7 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 10. | GUAYAQUIL-CUENCA-GUAYAQUIL | 6 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 11. | GUAYAQUIL-LOJA-GUAYAQUIL | 6 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 12. | GUAYAQUIL-MACHALA-GUAYAQUIL | 7 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 13. | GUAYAQUIL-MACARA-GUAYAQUIL | 2 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 14. | LAGO-AGRIO-TIPUTINI-LAGO A. | 2 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 15. | LAGO AGRIO-PUTUMAYO-LAGO A. | 2 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 16. | LAGO-AGRIO-COCA-LAGO AGRIO | 4 | FRECUENCIAS SEMANALES |
| 17. | LAGO AGRIO-PASTAZA-LAGO A. | 1 | FRECUENCIA SEMANAL |

| | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 18. COCA-PASTAZA-COCA | 2 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 19. QUITO-CUENCA-GYE y viceversa | 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 20. GUAYAQUIL-AMBATO-GUAYAQUIL | 6 FRECUENCIAS SEMANALES |
| 21. QUITO-BAHIA-QUITO | 2 FRECUENCIAS SEMANALES |

SEGUNDA.- El equipo de vuelo que se autoriza a TAME para la prestación del servicio en las nuevas rutas y el incremento de frecuencias en las rutas autorizadas, consistirá en:

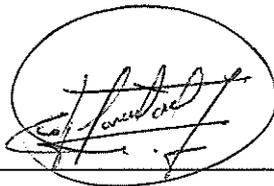
- DOS Unidades AVRO
- DOS Unidades TWIN OTTER
- UNA Unidad BOEING 727-200
- TRES Unidades BOEING 727-100
- UNA Unidad FOKKER F-28
- DOS Unidades ELECTRA L-188

ARTICULO 2.- Negar la solicitud de TAME, para incluir en el servicio interno de pasajeros, carga y correo, la ruta Quito-Guayaquil-San Cristóbal y viceversa.- **ARTICULO 3.-** TAME dentro de noventa días (90) contados a partir de la fecha de notificación con la presente resolución, deberá cumplir con los requisitos del Artículo 11 del Reglamento de Concesiones y Permisos de Operación, en lo aplicable.- **ARTICULO 4.-** En lo demás, se mantienen inalterables los términos y condiciones del Acuerdo No. 060 del 8 de junio de 1985.- **ARTICULO 5.-** Del cumplimiento de la presente Resolución, encárguese la Dirección General de Aviación Civil.- **COMUNIQUESE**, dado en Quito a 15 de julio de 1987"

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de este Trabajo, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículos para lectura seleccionada.

Quito, a 11 de Junio de 1991



M. EDMUNDO ACOSTA V.
TCRN. E.M. AVC.