

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



XV Curso Superior de Seguridad Nacional
y Desarrollo

TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL

FUSION INTEGRAL DE LAS EMPRESAS DE
AVIACION, ECUATORIANA Y TAME.

TCRNL. EM. AVC. HERNAN QUIROZ C.

1987-1988

P R O L O G O

Como término de las actividades académicas del XV curso del Instituto de Altos Estudios Nacionales, pongo a vuestra consideración este trabajo, que es fruto de la recopilación, ordenamiento, estudio y análisis de una apreciable cantidad de datos estadísticos, información obtenida en diferentes publicaciones y revistas especializadas, así como la valiosa colaboración de distinguidos profesionales, conocedores del mundo aero-comercial.

Este trabajo de investigación tiene relación con mi profesión, aspirando que las ideas y conclusiones vertidas, puedan ayudar o sirvan como guía, en las decisiones del alto mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, Institución que merece mi testimonio de respeto, devoción y lealtad.

Espero que este modesto esfuerzo, contribuya al fortalecimiento de una conciencia aero-comercial, que permita la intervención de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, a través de la fusión de las empresas ECUATORIANA DE AVIACION y TAME, para llevar el mensaje de ecuatorianidad a todos los rincones del mundo y coadyuvar en la integración y desarrollo socio-económico del país.

I N D I C E

<u>CONTENIDO</u>	<u>PAGINA</u>
<i>INTRODUCCION</i>	1
<i>C A P I T U L O I</i>	
1.- <i>CONSIDERACIONES SOBRE EL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR.</i>	4
2.- <i>SERVICIOS INTERNOS O DOMESTICOS</i>	5
3.- <i>SERVICIOS INTERNACIONALES</i>	12
4.- <i>EL TRAFICO AEREO</i>	17
5.- <i>POSIBILIDADES DE EXPANSION DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE.</i>	18
<i>C A P I T U L O I I</i>	
1.- <i>REPLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR</i>	25
2.- <i>RACIONALIZACION DEL SERVICIO</i>	25
3.- <i>OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA F.A.E.</i>	31
4.- <i>ECUATORIANA Y TAME COMO EMPRESAS DE SERVICIO PUBLICO</i>	33
<i>C A P I T U L O I I I</i>	
1.- <i>CREACION DE LAS EMPRESAS ECUATORIANA Y TAME</i>	37
2.- <i>ECUATORIANA</i>	37
3.- <i>TAME</i>	45

4.- SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS ESTATALES	56
 <i>C A P I T U L O I V</i>	
1.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE UNA EMPRESA ESTATAL UNICA PARA EL SERVICIO DOMESTICO E INTERNACIONAL	74
2.- EXPERIENCIAS EN OTROS PAISES DE EMPRESAS AERO- COMERCIALES	74
3.- NOMBRE DE LA NUEVA EMPRESA FUSIONADA Y SU CONDICION LEGAL	82
4.- OBJETIVOS	83
5.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	84
 <i>CONCLUSIONES</i>	 98
 <i>RECOMENDACIONES</i>	 103
 <i>BIBLIOGRAFIA</i>	 105

I N T R O D U C C I O N

El avance de la tecnología, se ha reflejado con mayor preponderancia en la industria del transporte aéreo. El medio terrestre y marítimo, poco a poco está siendo reemplazado por el medio aéreo, que permite a los hombres llegar de una forma más directa hacia su destino; es el medio más rápido y seguro que dispone la humanidad, con el desarrollo del avión es capaz de llevar comodamente a más de cuatrocientos pasajeros, constituyéndose en la actualidad, en uno de los instrumentos más sólidos, en el desarrollo socio-económico de los pueblos.

La gran mayoría del flujo turístico utiliza el medio aéreo, comerciantes, ejecutivos, etc., la economía en general camina a un ritmo mucho más rápido; el comercio, los negocios, la industria, la agricultura son quienes generan grandes niveles de producción, gracias a la existencia del avión.

La industria del transporte aéreo es muy compleja, está sujeta a innumerables problemas y condicionamientos, por lo que amerita una administración prolija, dinámica y eficiente, cuyo principal ingrediente es la innovación constante. Es además muy competitiva, este servicio difiere de otros similares por ciertas particularidades establecidas en el ámbito aero-comercial, que reducen las posibilidades de máximo rendimiento.

La Constitución de la República del Ecuador, indica que las Fuerzas Armadas, por medio de sus entidades adscritas o por sus propios medios, deben prestar su contingente en el desarrollo social y económico del país; y es así, que la Fuerza Aérea cumple este mandato constitucional por medio de la Dirección General de Aviación Civil, Ecuatoriana de Aviación y TAME entre los principales.

Estas dos aerolíneas mencionadas en el párrafo anterior, han operado desde su formación independientemente, ECUATORIANA DE AVIACION, en el transporte internacional y Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos en

el transporte doméstico. Estas empresas han venido operando con diferente organización y estructura, a pesar de depender de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La crisis económica mundial que estamos atravesando ha afectado a la industria del turismo, repercutiendo gravemente en la industria del transporte aéreo, situación que ha llevado a la quiebra a algunas empresas dedicadas a esta actividad.

Las perspectivas no son halagadoras, peor aún, en los países como el nuestro que se encuentra en vías de desarrollo, haciéndose necesario un esfuerzo común para solventar esta difícil etapa. Es preciso recurrir a la austeridad, al ahorro, la optimización de los recursos, la capacitación de nuestros profesionales y técnicos, para disminuir la dependencia tecnológica, una de las principales causas de nuestro retraso en el desarrollo.

Al ser estas dos entidades pertenecientes al Estado, es lógico pensar en una fusión o integración de las mismas, con el propósito de optimizar sus recursos humanos y materiales, enfrentando esta crisis de una manera responsable y práctica.

Con la unificación de esfuerzos entre las empresas de aviación se podría obtener mejores resultados, se lograría mayor eficiencia, cumpliendo más ajustadamente con los objetivos para los cuales fueron creadas, facilitaría lograr su propia financiación y crecimiento, sin constituir una carga para el Estado Ecuatoriano; al contrario proporcionaría la mejor imagen de nuestro país en el ámbito mundial, a través de su servicio y colaboraría en la integración de nuestro territorio patrio.

En definitiva, en este trabajo intento demostrar la conveniencia de la conformación de una empresa estatal, como resultado de la fusión de ECUATORIANA DE AVIACIONA y TAME, basada en la experiencia obtenida por otros países, para optimizar y racionalizar los recursos y servicios aéreos de nuestro país. Establecer una organización con una estructura que

permita una actividad ágil, dinámica y económica, tendiente a la consecución de sus objetivos, mediante políticas que conduzcan a acrecentar la imágen tan bien ganada a través de los años por estas dos aerolíneas.

C A P I T U L O I

1. CONSIDERACIONES SOBRE EL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR

Nuestro país por falta de medios, al igual que los países latinoamericanos, no contaba con su línea aérea, para el servicio de transporte aéreo doméstico e internacional, teniendo que permitir la explotación de un recurso nacional a empresas extranjeras.

En el año 1928, la compañías "Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos SCATA", inició su servicio de transporte aéreo internacional. a través del Ecuador; luego se transformó en la compañía CEDTA, operando hasta la segunda guerra mundial.

Un año más tarde inició sus operaciones aéreas la compañía PANAGRA, que tiene gran importancia en la historia de nuestra aviación; ya que, además de encargarse del servicio aéreo de transporte doméstico e internacional, proporcionó por un largo tiempo el servicio de control de tránsito aéreo en el Ecuador, situación que le otorgó el privilegio de toda clase de beneficios.

En los años cuarenta, contamos con las empresas de transporte internacional SWISS AIR y AMERICAN AIRLINES y las empresas nacionales TRANSANDINA y ANDESA que al poco tiempo desaparecen; luego, la compañía AREA en 1950, reemplazó a las compañías extranjeras del servicio de cabotaje y prestó sus servicios de transporte aéreo doméstico, para más tarde proyectarse en el servicio internacional.

Posteriormente, se forma la compañía anónima, (CEA) ECUATORIANA DE AVIACION, en el transporte de pasajeros, carga y correo; y, otras empresas destinadas exclusivamente a la carga aérea internacional como : CIASA, AERODESA, AMERICANA y ANDES.

Lamentablemente, las compañías AREA y ECUATORIANA (CEA) no pudieron continuar en este servicio, ya que por diferentes circunstancias llegaron a la liquidación. ECUATORIANA, fue intervenida por el Estado y transformada en 1974 en empresa estatal, y hasta la fecha está operando internacionalmente en el Continente Americano.

Otras compañías como CIASA, AERODESA y AMERICANA fracasaron en su administración, liquidando luego de pocos años de operación.

El 12 de agosto de 1966 fué creada la compañía Servicios Aéreos Nacionales (SAN) e inició sus vuelos de servicio doméstico con un avión DOUGLAS DC-3 en las rutas Quito, Pastaza, Sucúa, Macas, Limoncocha, Coca, Gualaquiza y Cuenca; actualmente continúa en este servicio en aviones BOEING 727-100 con rutas a Quito, Guayaquil, Cuenca y San Cristóbal en Galápagos.

SAETA inició su servicio aero-comercial en nuestro país el 7 de septiembre de 1967, operando con dos aviones PIPER ASTECA PA-23 y un DOUGLAS DC-3 en las rutas Quito-Cuenca-Quito y Quito-Manta-Quito, al momento se encuentra operando con aviones BOEING 727-100 y BOEING 707, habiendo a principios del presente año incursionado en el ámbito internacional con dos frecuencias semanales a Miami en Estados Unidos de Norteamérica, a raíz del último convenio aero-comercial entre Ecuador y el país del norte, firmado en septiembre de 1986.

La compañía de transporte internacional de carga AECA está próxima a cumplir sus diez primeros años de operación.

1.1. SERVICIOS INTERNOS O DOMESTICOS

El servicio interno o doméstico está regulado y armonizado por la Dirección General de Aviación Civil, Institución de derecho público, con personería jurídica, y por el Consejo Nacional de Aviación Civil, con las siguientes atribuciones :

- Otorgar concesiones y permisos de operación a las compañías naciona-

les de transporte aéreo, así como revocarlos, suspenderlos, modificar los o cancelarlos.

- Regular y aprobar las tarifas del transporte aéreo nacional.

Por lo tanto, está a cargo del Consejo Nacional de Aviación Civil junto con la Dirección General de Aviación Civil, la responsabilidad de fomentar el desarrollo armónico y ordenado del transporte aéreo en el país, - así como de dotarle de la infraestructura necesaria y adecuada, para permitir las operaciones aéreas dentro del grado de seguridad para merecer la confianza del usuario. Para que las empresas que operan en este servicio cuenten con pistas, aeropuertos, terminales, ayudas de comunicación y navegación, capaces de brindar el servicio más rápido, oportuno, cómodo y seguro.

El servicio doméstico está distribuido de tal forma, que trata de satisfacer las necesidades en todos los rincones de la patria, especialmente en aquellos pueblos que por falta de vías de comunicaciones terrestre, - el transporte aéreo es el único medio que les permite incorporarse a - los núcleos vitales o centros de consumo, tomando un papel preponderante en la tarea de la integración de nuestras regiones, sin embargo, es necesario la adecuación y mejora de algunos aeropuertos, pistas e instalaciones para lograr las condiciones adecuadas para las operaciones aéreas.

1.1.1. Empresas existentes

Actualmente, son seis compañías las que están realizando el servicio regular en las rutas internas o domésticas : AEROTRANSPORTES BAHIA, CEDTA, TAME, SAETA, SAN y VIAMA.

La principal ruta de la red nacional es Quito-Guayaquil-Quito, captando al rededor del 60% del total de pasajeros y en general, todas las rutas incluyendo a las nuevas han ido tomando importancia y anualmente se ha - producido un incremento apreciable de pasajeros, a pesar de la recesión económica.

De igual forma el transporte doméstico de carga ha despegado de una forma acelerada, con un mayor crecimiento en los últimos años, llegando hasta el 33% de incremento desde 1981 hasta 1985.

Existen también compañías que no brindan un servicio regular; sin embargo complementan el transporte de pasajeros y carga, generalmente en aviones pequeños, así tenemos entre las principales : AEROMANTA, AVIOPACIFICO, ECUAVIA-LIMITADA, ECUAVIA-ORIENTE, EDSAN, ICARO, SAVAC, TAO, NIVA, etc.

Es necesario resaltar que, TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME) por su condición y finalidad, cumple con rutas e itinerarios que no le permiten obtener ni los gastos de operación, debiendo cargar con apreciables pérdidas, que tratan de ser compensadas con las utilidades obtenidas en otras rutas.

La gran cantidad de compañías regulares y no regulares, nos permiten apreciar el desarrollo de esta actividad aero-comercial y reconocer la importancia que ha tomado el transporte aéreo, como un valioso instrumento para el desarrollo socio-económico de los pueblos de nuestro país.

1.1.2. De las concesiones

Las compañías de transporte aéreo extienden la solicitud de concesiones al Consejo Nacional de Aviación Civil basadas en el Código Aeronáutico, concesiones que pueden ser, la otorgación de rutas o de frecuencias, para servir con equipo de vuelo correspondiente.

Es necesario una audiencia pública con los interesados, según lo establece el artículo 23 del reglamento interno del Consejo de Aviación Civil. En las concesiones se establece el tiempo de duración, las aeronaves autorizadas a cumplir el servicio de acuerdo a las limitaciones propias de su rendimiento; se indicará el centro de operaciones y mantenimiento de las aeronaves, su domicilio legal, su responsabilidad con las tripulaciones de vuelo, con los artículos transportados y con las personas y bienes de terceros en la superficie en el ejercicio de sus actividades aero-

comerciales. Se establece también una caución por el monto que establece el Reglamento de concesiones y permisos de operación.

Las obligaciones de la compañía en cuanto a la ocupación de personal -- ecuatoriano en sus operaciones aéreas, sus obligaciones ante la Aviación Civil y las sanciones a las que está expuesta en el caso de incumplimiento de la Ley, reglamentos, directivas y demás disposiciones emanadas por la autoridad aeronáutica competente.

1.1.3. El tránsito aéreo, red de rutas del servicio de tránsito aéreo, radio ayudas y aeropuertos en el Ecuador

La ley de Aviación Civil, dictada mediante Decreto No. 236, publicada en el Registro Oficial No. 519 del 11 de marzo de 1974, declara: "corresponde al Estado, la planificación, regulación y control de la aeronavegación civil en el territorio ecuatoriano, así como la construcción, operación y mantenimiento de los aeródromos, aeropuertos y helipuertos - civiles y de sus servicios e instalaciones, incluyendo aquellos característicos de las rutas aéreas".

La Dirección General de Aviación Civil, ha establecido una red de rutas del servicio de tránsito aéreo (ATS), que está basada en la red de rutas del ATS internacional, establecidas en el "Plan regional de navegación - aérea" y en virtud de las necesidades de las líneas aéreas que operan en el país.

En la planificación de la red de rutas, se tomaron en cuenta los requisitos operacionales, así como también, las recomendaciones del Consejo Nacional de Aviación Civil en materia de economía de combustible, se procedió a racionalizar el número de designadores.

En el país, la red de rutas se puede dividir en dos grandes grupos :

- Rutas donde básicamente se provee el servicio de control de tránsito aéreo, que están ubicadas en la sierra y en la costa.

- Rutas donde se proporciona el servicio de información de vuelo y alerta, ubicadas en la región oriental en su gran mayoría.

La estructura actual de la red de rutas, se considera adecuada a los actuales y futuros requerimientos operacionales, pudiendo ser modificada de acuerdo a las necesidades y a la experiencia.

Se considera que en el Ecuador los servicios de radio ayudas y navegación proporcionan un alto grado de confiabilidad en la navegación aérea.

Quito y Guayaquil, son los dos polos de desarrollo que originan la mayor cantidad de operaciones aéreas, llegando hace algún tiempo a un grado de congestión que originó situaciones conflictivas, por lo que fue necesario planificar un sistema de carrusel para evitar los cruces de las aeronaves en los diferentes niveles, obteniendo de esta manera un tránsito seguro y ordenado, sacrificando un tanto la economía de las líneas aéreas operadoras y todos los procedimientos de salida tienen que realizarse por el norte del aeropuerto, a pesar de que el rumbo para llegar a su destino sea el sur.

La Dirección General de Aviación Civil, ha instalado una red de radio ayudas de navegación modernas, del tipo VOR/DME, para proporcionar una cobertura de las rutas nacionales, apoyadas por ayudas de tipo NDB, existiendo criterios básicos para la renovación y modernización de las mismas, basado en los siguientes factores :

- Requerimientos planteados por las áreas operativas
- Estado operativo, confiabilidad y disponibilidad de los sistemas existentes.
- Incidencia de los sistemas en los requerimientos del personal técnico y niveles de stock de repuestos necesarios para garantizar una disponibilidad aceptable.
- Vida útil de los sistemas actualmente instalados.
- Cumplimiento de normas y recomendaciones de la OACI.

Los aeropuertos utilizados por el transporte aero-comercial doméstico e internacional, están distribuidos en las cuatro regiones naturales del país.

De acuerdo a las normas de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), los aeródromos del país agrupan a los aviones usuarios en clave de referencia que originan las principales características físicas, que van desde aeropuertos clave 4D (los de mayor capacidad) que pueden recibir aviones de gran envergadura (ancho) y aeropuertos clave 1A, aquellos que sirven para aviones pequeños que no requieren más de ochocientos metros de largo de pista para su despegue o aterrizaje.

Los aeropuertos que se encuentran en la categoría clave 4D, son los siguientes :

"Simón Bolívar" en Guayaquil, "Mariscal Sucre" en Quito.

Aeropuertos que se encuentran en la clave 4 C :

"Eloy Alfaro" en Manta, "Reales Tamarindos" en Portoviejo, "Ulpiano Páez" en Salinas y "Mariscal Lamar" en Cuenca.

Aeropuertos que tienen la categoría clave 3 D :

"General Rivadeneira" en Esmeraldas, "Baltra" en las Islas Galápagos, - "Chimborazo" en Riobamba.

Aeropuertos que tienen la categoría clave 3 C :

De San Cristóbal en las Islas Galápagos, "General Alejandro Serrano" en Machala, "El Rosal" en Tulcán, "Camino Ponce Enríquez" en Loja, "Lago Agrio" en Lago Agrio, "El Coca" en El Coca, "Shell Mera" en Pastaza, "Macas" en Macas.

Aeropuertos de categorías inferiores :

En Pedernales, Bahía de Caraquez, Ibarra, Santo Domingo, Macará, Gualaquiza, Tena, Tarapoa, Tiputini, Putumayo, Nuevo Rocafuerte, Limoncocha, Taisha, Arajuno, Montalvo, Villano, Méndez, Zamora, Zumba, San Lorenzo, Chone, Santa Rosa y Pasaje entre otros, con una caterogía 1 A y 1 B.

1.1.4. El plan de rutas de la Dirección General de Aviación Civil

Este plan fue elaborado por la Dirección General de Aviación Civil con el propósito de apoyar en el desarrollo socio-económico de los pueblos, especialmente a las provincias y ciudades del país, que no cuentan con buenas vías de comunicación terrestre; y, que por su topografía convierte el viaje terrestre en una aventura tortuosa, larga y peligrosa.

Para su elaboración se toma en cuenta varios factores, siendo los principales : vías de comunicación terrestre, comportamiento histórico de tráfico, datos poblacionales, datos económicos, aspectos concernientes con la seguridad nacional, material de vuelo, etc.

La Dirección de Aviación Civil ha elaborado un plan quinquenal 1985-1989 en el que contempla 24 rutas, tomando como bases principales las ciudades de Quito en la sierra, Guayaquil en la costa y Pastaza en la región amazónica, dando mayor énfasis a esta última, para coadyuvar en la formación de fronteras vivas, que siendo alimentadas y oxigenadas por los polos de desarrollo, se podrán robustecer y a su vez constituir en un verdadero resguardo de nuestras tierras orientales.

En cuanto a la política tarifaria, se ha previsto desarrollar un modelo matemático para el cálculo de costos operacionales que permita medir con mayor exactitud, cuáles son las tarifas redituales para cada ruta y al mismo tiempo, desarrollar una política de subsidios de rutas rentables en favor de rutas no rentables, para un desarrollo armónico del transporte aéreo.

1.2. SERVICIOS INTERNACIONALES

Al igual que el servicio doméstico, el servicio internacional está regulado por la Dirección General de Aviación Civil, otorgando concesiones, permisos de operación, etc., a las compañías de transporte aéreo internacional.

La Dirección General de Aviación Civil tiene que velar por el fiel cumplimiento de las concesiones, convenios; de las regulaciones y normas que rigen el ámbito aéreo. Tiene una política de total apertura a nuevos mercados en base a convenios bilaterales con otros gobiernos, buscando siempre el equilibrio para evitar la competencia desleal.

El transporte aéreo internacional se ha visto perjudicado por la crisis económica que está afectando al mundo, y así, todos los datos estadísticos revelan que en el año 1983, en lugar de continuar con un incremento sostenido de pasajeros, sucedió lo contrario; fenómeno que ha venido perjudicando a la industria del transporte aéreo, apreciándose una gran reducción del turismo, como consecuencia de esta recesión económica del mundo capitalista.

En cuanto se refiere al transporte aéreo de carga, actualmente existen tres empresas dedicadas a esta tarea : ANDES, AECA y ECUATORIANA DE AVIACION, utilizando aeronaves que satisfacen la demanda. Este servicio también fue afectado por las razones expuestas anteriormente y comparando el año 1981 con 1985, este último tuvo una reducción del 39%, es decir, fué el área más afectada.

El transporte aéreo internacional se ha desarrollado hasta el punto de satisfacer los requerimientos del país, manteniendo un buen equilibrio frente a las necesidades.

La impresionante evolución del transporte aéreo ha sido el factor determinante para la infraestructura de los aeropuertos internacionales

de Quito y Guayaquil, actualmente no permiten ofrecer un servicio adecuado, haciéndose cada día más conflictivo su funcionamiento, a pesar de las readecuaciones para permitir el ingreso de aeronaves de mayor capacidad y las ampliaciones de sus edificios terminales, buscando una mayor capacidad y funcionalidad.

A pesar de todas estas medidas, se hace imprescindible que en el menor tiempo posible se construyan los dos aeropuertos, con proyecciones para no menos de veinte y cinco años, con una concepción funcional que permita ofrecer un servicio adecuado, ágil y eficiente.

1.2.1. Empresas aéreas internacionales que operan en el Ecuador

Actualmente, son catorce (14) las empresas que operan en el transporte aéreo regular de pasajeros. Entre estas, se encuentran dos compañías nacionales : ECUATORIANA y SAETA, esta última, que inició su servicio internacional en enero de 1988, en la ruta Ecuador-Miami-Ecuador.

Existen dos compañías nacionales AECA y ANDES dedicadas estrictamente al transporte internacional y doméstico de carga, acompañadas de ECUATORIANA que también realiza este servicio.

Todas las empresas, además de cubrir con los requisitos para la habilitación de las aeronaves en sus propios países, deben registrar las mismas, en la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, con sus respectivas matrículas. Cuando se requiera la operación de una aeronave que no esté registrada, será necesario realizar los trámites correspondientes para su autorización.

A continuación se detallan los nombres de las compañías de transporte aéreo, con una pequeña reseña de su nacionalidad, tipo de empresa, su conformación económica; apoyo y subsidio de sus gobiernos.

<u>Compañía</u>	<u>Siglas</u>	<u>Conformación</u>	<u>No. Aviones</u>	<u>Flota</u> <u>Tipo de avión</u>
AEROPUERU	PL	Estatal	5	DC-86 2
AIR FRANCE	AF	98.55% Estatal	13	BOEING 747
AIR PANAMA	OP	Privada	2	BOEING 727
AVIANCA	AV	Semi-estatal	41	BOEING 707/727 y DC-10 30.
EASTERN A. L.	EA	Privada	64	BOEING 727 L- 1011-2
ECUATORIANA	EU	Estatal	5	BOEING 707, DC-10 30.
IBERIA	IB	Estatal	11	BOEING 747, DC-10 30.
K. L. M.	KL	70% Estatal	8	DC-10 30
LADECO	UC	Privada	3	BOEING 727
LUFTHANSA	LH	75% Estatal	10	BOEING 747
PAN AMERICAN	PA	Privada		BOEING 747/727
SAETA	LU	Privada	2	BOEING 707/727
VARIG	RG	Semi-estatal	9	BOEING 707, 1 EA-30 AIRBUS.
VIASA	VA	Semi-estatal	4	DC-10/DC-8 BOEING 707.

COMPAÑIAS CARGUERAS

AECA	RY	Privada	4	DC-8/C-130/ C-402 y C-182
ANDES	ED	Privada	2	DC-8
ECUATORIANA	EU	Estatal	1	BOEING 707.

Las compañías estatales o semi-estatales, han recibido la respectiva ayuda económica, sea cuando se formaron o en diferentes épocas, para permitir su consolidación como empresas de gran importancia y prestigio en el ámbito aero-comercial internacional.

Estas compañías también tienen un tratamiento especial por parte de sus respectivos gobiernos, como es, el pago de impuestos, derechos de aterri-
zaje, precio especial del combustible y exclusividad en el transporte de
correo.

1.2.2. Convenios internacionales bilaterales y multilaterales de trans-
porte aéreo firmados por el Ecuador

1.2.2.1. Convenios bilaterales

Los convenios y acuerdos sobre transporte aéreo cele-
brados por el Ecuador con distintos países son los siguientes :

Alemania Federal, suscrito en Bonn, el 20 de septiembre de 1962 (Regis -
tro Oficial No. 363, de 23 de enero de 1963); Chile, firmado en Quito, -
el 11 de julio de 1957 (R.O. No. 317 de 24 de septiembre de 1971); Espa-
ña, firmado en Quito el 8 de marzo de 1974 (R.O.No. 640 de 17 de septiem-
bre de 1974); Estados Unidos de América, firmado en Quito, el 8 de enero
de 1947 (R.O. No. 867 de 24 de abril de 1947), modificado mediante inter-
cambio de notas suscritas en Washington el 3 y 10 de enero de 1951; Fran-
cia, firmado en Quito, el 3 de febrero de 1964 (R.O. No. 175 de 8 de fe-
brero de 1964) Honduras, suscrito en Quito, el 29 de noviembre de 1954 -
(R.O. No. 151 de 4 de marzo de 1957); Reino de los países bajos, suscri-
to en Quito, el 14 de diciembre de 1954 (R.O.No. 148 de 28 de febrero de
1957); y, Confederación Suiza, firmado en Quito, el 6 de mayo de 1974 -
(R.O. No. 643 de 20 de septiembre de 1974).

Estos instrumentos, con excepción del ultimamente celebrado con los Esta-
dos Unidos de América, en Washington, el 26 de septiembre de 1986 que to-
davía no ha sido aprobado y ratificado, están registrados en la Organiza-
ción de Aviación Civil Internacional, conforme el artículo 83 del conve-
nio de Chicago de 1944, cuya norma establece que "(...) todo estado con-
tratante puede concertar arreglos que no sean compatibles con las dispo-
siciones del presente convenio. Todo arreglo de esta naturaleza, se re-
gistrará inmediatamente en el Consejo, el cual hará público a la mayor

brevedad posible."

Además, la autoridad aeronáutica ecuatoriana, ha celebrado con sus similares de Argentina, Brasil, Colombia, Panamá y Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte, "Memorandums de Entendimiento" o "Actas de Consulta", destinados a regular varios aspectos del intercambio de derechos aerocomerciales o de tráfico. Estos documentos tienen mecanismos flexibles, que permiten adecuar los servicios de transporte aéreo internacional entre los países, a las necesidades de la industria y en general del interés público, considerando el dinamismo que caracteriza a la aviación en general. Si bien esta flexibilidad no tienen los convenios "clásicos", la tendencia actual y la experiencia, exige que llamados -- "anexos" a los acuerdos, tengan duración perentoria y mecanismos de revisión más expeditos. Un ejemplo de esto, precisamente es el ultimamente celebrado por el Ecuador con los Estados Unidos de América, el que, de entrar en vigencia, por haberse cumplido los trámites constitucionales, reemplazará al celebrado en 1947, modificado en 1951 sobre la materia.

1.2.2.2. Convenios multilaterales

1. Convenio sobre Aviación Civil Internacional
(Chicago 07 de diciembre de 1944)
2. Acuerdo relativo al tránsito de los servicios aéreos internacionales.
(Chicago 07 de diciembre de 1944)
3. Convenio para la unificación de ciertas reglas relativas -
al transporte aéreo internacional.
(Varsovia 12 de octubre de 1929) y protocolo modificadorio
(la Haya 28 de septiembre de 1955)
4. Convenio sobre daños a terceros en la superficie, con aeronaves.
(Roma 07 de octubre de 1952)

5. *Convenio relativo al reconocimiento internacional de derechos sobre aeronaves.*
(Ginebra 19 de junio de 1948)
6. *Convenio sobre infracciones y ciertos otros actos cometidos a bordo de aeronaves.*
(Tokio 14 de septiembre de 1963)
7. *Convenio para la represión del apoderamiento ilícito de aeronaves.*
(La Haya 16 de diciembre 1970)
8. *Convenio para la represión de actos ilícitos, contra la seguridad de la Aviación Civil Internacional.*
(Montreal 13 de septiembre de 1971)
9. *Estatutos de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.*
(México 14 de diciembre de 1973)

1.2.3. El tráfico aéreo

El tráfico aéreo, está íntimamente relacionado con la capacidad aeroportuaria del país. Al momento las instalaciones, plataformas y edificios terminales, son inadecuados a pesar de las continuas readecuaciones realizadas en los aeropuertos internacionales, que desde hace algún tiempo quedaron muy atrás de los requerimientos del mundo aeronáutico.

Sin embargo, podemos observar un fenómeno de disminución del número de pasajeros transportados desde y hacia el Ecuador, a partir del año 1981, como lo demuestra el cuadro que ha continuación se detalla :

AÑO	PASAJEROS ENTRADOS	PASAJEROS SALIDOS	CARGA ENTRADA	CARGA SALIDA
1981	271.171	280.955	14'573.781	12'621.701
1982	231.909	229.805	13'237.215	12'163.754
1983	197.200	193.717	10'802.855	11'043.050
1984	203.644	205.600	12'310.376	8'372.812
1985	223.652	229.295	9'266.832	7'167.913
1986	254.530	253.728	12'000.850	9'956.891
1987	272.895	274.422	11'158.684	13'685.894

NOTA : En 1987 faltà la carga que saliò en el mes de diciembre desde Guaquil.

Con el análisis de estos datos estadísticos, se deduce que el año de mayor recesión, es 1983, notándose una paulatina recuperación en los siguientes años; sin embargo, no se ha podido todavía igualar el número de pasajeros transportados en 1981.

Similar fenómeno se presenta en el transporte de carga, siendo el año crítico 1985.

1.2.4. Posibilidades de expansión de los servicios de transporte aéreo

La Dirección General de Aviación Civil, en el "Plan de desarrollo aeronáutico 1985-1989", tiene contemplado la expansión y optimización de los servicios de transporte aéreo, para lo cual, ha establecido objetivos, acciones, políticas y metas que a continuación se detallan :

1.2.4.1. Objetivos

1. Optimizar la seguridad de vuelo en la navegación aérea nacional
2. Promover el desarrollo aeronáutico en todos sus aspectos;

3. *Impulsar y reforzar el sistema aeroportuario, incluidas - las ayudas a la aeronavegación, a fin de que se siga brindando un eficaz servicio a las operaciones aéreas y constituya apoyo a la defensa y soberanía nacional;*
4. *Lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil, tanto en el ámbito interno como externo, evitando el riesgo económico producido por una competencia excesiva;*
5. *Motivar se atiendan las necesidades de las distintas comunidades del Ecuador respecto a un transporte aéreo seguro, - eficaz y económico, ampliando el servicio aéreo doméstico hacia y desde las zonas fronterizas;*
6. *Alentar el transporte aéreo internacional; y,*
7. *Desarrollar los recursos humanos, tanto de los que operativamente proveen los servicios a la navegación aérea, como de los que tienen que velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.*

1.2.4.2. *Acciones*

1. *Ejercer un control permanente de la actividad aeronáutica mediante supervisión de las responsabilidades y funciones del personal aeronáutico.*
2. *Operar un sistema de control de tránsito aéreo seguro y - efectivo, y mantener una estructura de rutas aéreas;*
3. *Ejercer la función de control de las aeronaves y propender a la implementación de un sistema eficaz de mantenimiento.*
4. *Optimizar los niveles de servicio del transporte aéreo en concordancia con las normas de seguridad establecidas;*

5. *Renovar y ampliar los sistemas de ayuda a la aeronavegación, de conformidad a las aerovías existentes y al adelanto tecnológico;*
6. *Fomentar, vigorizar y controlar las escuelas de aviación;*
7. *Estructurar y unificar los planes de estudio de las escuelas civiles de formación de personal aeronáutico ;*
8. *Apoyar la constitución y funcionamiento de aeroclubes y todas las actividades que contribuyan al desarrollo aeronáutico;*
9. *Complementar la infraestructura aeronáutica existente, a fin de satisfacer los requerimientos mínimos para las operaciones aéreas y necesidades del usuario, de conformidad a la evidencia del servicio y de aquellas que por seguridad nacional, como son las zonas fronterizas y las regiones amazónica e insular de Galápagos, donde es imperioso su desarrollo;*
10. *Concluir los estudios y expropiaciones de los terrenos e iniciar la construcción de los nuevos aeropuertos de Quito y Guayaquil;*
11. *Mediante estudios, permanentemente conocer las necesidades que sobre transporte y trabajo aéreo requieren las regiones del país, a fin de orientar medidas que coadyuven en el desarrollo de las zonas fronterizas y de las regiones amazónica e insular de Galápagos;*
12. *Regular y fijar un sistema tarifario nacional e internacional que permita a las empresas, obtener utilidades razonables, sin afectar el interés del usuario y otros intereses nacionales;*

13. *Fomentar la capacitación del elemento humano del sub-sector, en todas aquellas disciplinas que se requieran para un eficiente servicio de la actividad aeronáutica y de las relaciones públicas.*
14. *Mantener la calidad y productividad de trabajo de los recursos humanos y promover el desarrollo organizacional de la institución;*
15. *Compatibilizar las técnicas, procedimientos, equipamiento y preparación del personal médico y para-médico con los requerimientos institucionales; y,*
16. *Establecer y mantener programas de medicina preventiva que incluye educación sanitaria, protección personal en el trabajo y fisiología de vuelo, a fin de incrementar la seguridad en la actividad aeronáutica.*

1.2.4.3. Políticas

1. *Las concesiones y permisos de operación para compañías nacionales e internacionales de aviación, se darán previo al cumplimiento de los requisitos legales establecidos para el efecto, y en concordancia al estudio que sobre las necesidades de transporte aéreo de las distintas regiones del país haya efectuado la DAC. Así como precautelando los tráficos regionales en el ámbito internacional;*
2. *Los equipos de vuelo permitidos para los servicios de transporte y trabajo aéreo privado, estarán en función de las facilidades aeroportuarias existentes;*
3. *Las tarifas aéreas, para el transporte aéreo doméstico deberán fijarse sobre el costo de operación a fin de precautelar a los usuarios y demandar mayor eficiencia económica*

de las líneas aéreas;

4. En tarifas aéreas para el transporte aéreo doméstico, además de lo anotado en el ítem anterior, deberá tomarse en cuenta todas las rutas y entre éstas considerar la tarifa media entre una ruta rentable y otra no rentable;
5. El desarrollo y completamiento de la infraestructura aeronáutica incluidos las ayudas a la aeronavegación del país, se efectuarán de conformidad al "Plan de desarrollo aeronáutico 1985-1989";
6. Regular la capacidad de las flotas aéreas de las compañías de aviación, de conformidad a los estudios y mercado, considerando la operación global y no determinada ruta;
7. Dar prioridad y tratamiento diferente a las compañías que operan o desean hacerlo en la región amazónica y particularmente en las zonas fronterizas.
8. No desarrollar obras en aeropuertos que por su ubicación ponen en peligro las operaciones aéreas, excepto en aquellos que por seguridad deban efectuarse obras de mantenimiento;
9. Promocionar un servicio progresista y adecuado de las empresas ecuatorianas de transporte aéreo, sin discriminación ni preferencia, evitando en todo caso, el monopolio y la competencia desleal.
10. El desarrollo de la infraestructura aeronáutica, será ^{en} base a costos compartidos entre la DAC que invertirá en los aeropuertos y los consejos provinciales y consejos cantonales que deberán contribuir con los terrenos y las vías de acceso; y,

11. *Estimular el transporte aéreo doméstico de carga y alentar el internacional.*

1.2.4.4. *Metas*

1. *Mejorar las pistas, plataformas, terminales y cerramientos de 41 aeropuertos, incluyendo obras en las zonas fronterizas y en las regiones amazónica y Galápagos;*
2. *Instalar un sistema radar en Quito.*
3. *Incrementar, renovar y mantener los equipos de ayudas a la aeronavegación, a fin de que el país, incluyendo las zonas fronterizas y las regiones amazónica y Galápagos, siga manteniendo un eficiente sistema de navegación aérea;*
4. *Dotar de vehículos y equipos contra incendio a 16 aeropuertos del país;*
5. *Adquirir e instalar 2 sistemas de simulador de vuelo por instrumento para el centro de perfeccionamiento de pilotos y personal aeronáutico en la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC);*
6. *Modernizar el sistema de comunicación aeronáutica a nivel de todos los aeropuertos del país, incluyendo los ubicados en las zonas fronterizas y las regiones amazónica y de Galápagos;*
7. *Concluir las expropiaciones de los terrenos donde se van a construir los nuevos aeropuertos de Quito y Guayaquil;*
8. *Estudiar los diseños definitivos de los nuevos aeropuertos de Quito y Guayaquil;*

9. *Iniciar la construcción de nuevos aeropuertos para Quito - y Guayaquil;*
10. *Contar con asistencia técnica externa e interna;*
11. *Capacitar los recursos humanos en orden, para mantener y - acrecentar la capacidad de trabajo; y,*
12. *Mantener todo el sistema aeroportuario del país.*

C A P I T U L O I I

2. REPLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR

Para el replanteamiento de los objetivos de transporte aéreo en nuestro país, es necesario primero realizar un análisis minucioso de los objetivos tradicionales que han prevalecido, orientados únicamente al desarrollo como típica institución al servicio público, alcanzando un crecimiento del transporte aéreo, muchas veces sin contar con las bases requeridas para dicho fin, resultando en poco tiempo contraproducente este aparente progreso que trae como consecuencias situaciones que entorpecen la administración y propician el mal uso de los recursos existentes.

2.1. RACIONALIZACION DEL SERVICIO AEREO

El transporte aéreo constituye un valioso instrumento que contribuye decididamente al desarrollo socio-económico de un país, cuando se le utiliza en una forma armónica, económica y eficiente, mediante políticas coherentes por parte del Estado.

Es recomendable estimular el servicio de transporte aéreo tanto el doméstico como el internacional, por cuanto el primero permite una dinamización de las actividades productivas, integra las ciudades más apartadas de los grandes centros urbanos; y el segundo fortalece los vínculos con otros países regionales y continentales, siendo parte importante de la esfera del turismo.

En el transporte de carga nuestro país promueve el fomento de las exportaciones de los productos perecibles y no tradicionales, como son: camarones, langostas, frutillas, flores, etc., los mismos que hacen factible el ingreso de divisas necesarias para el desarrollo nacional, ya que la economía en el sector externo tiene una alta dependencia del ingreso por las exportaciones petroleras, que se han caracterizado en los últimos años por la inestabilidad de sus precios, situación que nos ha llevado

a graves desequilibrios económicos, originando desajustes en los ingresos del Estado.

La Dirección General de Aviación Civil al promover e impulsar el desarrollo aeronáutico realiza en primer lugar, un prolijo estudio y un análisis comparativo entre la capacidad de los servicios aéreos y la demanda existente. El Consejo Nacional de Aviación Civil para otorgar los permisos de operación, rutas y frecuencias, debe considerar la necesidad imperiosa de ciertas poblaciones, que por su posición y situación geográfica requieren de este medio de transporte para lograr y mantener el enlace con los polos de desarrollo, como es el caso de la mayoría de las poblaciones de la región amazónica y sureñas del país.

Para regular el desarrollo de las flotas aéreas de las diferentes compañías de aviación que prestan servicios nacionales, se hace en función de un estudio de mercado en cuanto al potencial humano viajero, niveles de ingreso económico, análisis de la industria y comercio local, etc., además de un sinnúmero de factores determinantes como son : la clase y características de pistas existentes, instalaciones, condiciones y facilidades que pueden prestar los terminales de dichos aeropuertos, las ayudas de navegación existentes y en general, la infraestructura disponible.

También interviene la existencia de vías de comunicación terrestres en la zona y lo que éstas significan por su naturaleza en el desgaste humano, por el tiempo y la dificultad en el traslado por caminos de condiciones deplorables o caminos de primer orden; pero difíciles, complejos y peligrosos, debido a las condiciones topográficas del terreno por el que atraviesan.

La utilización del transporte aéreo tiene especial significado e importancia en el desarrollo socio-económico de los pueblos, ya que reduce de una forma sustantiva el tiempo requerido para las diferentes actividades productivas. Estas originan un efecto multiplicador en los ingresos y en el empleo.

La dimensión de la flota, la cantidad de tipo de avión, deben estar en función del mercado, de las características de la zona de operación y del usuario. Normalmente es preferible el establecimiento de frecuencias regulares, que operen diariamente con aviones de poca capacidad, que mantener una o dos frecuencias semanales con aviones de gran capacidad; son innumerables las ventajas para una población, el contar diariamente con un servicio de transporte aéreo, especialmente aquellas que se encuentran aisladas por la falta de vías de comunicación terrestre, así como por las distancias que los separa de los polos de desarrollo.

Para que el servicio que presta una compañía de aviación sea considerado remunerativo, es necesario alcanzar un coeficiente ocupacional del 60% de la capacidad de asientos de la aeronave, siendo el Consejo Nacional de Aviación Civil el organismo que regula y establece las tarifas, con el fin de buscar un entendimiento entre los intereses del operador (rentabilidad), el usuario (capacidad económica) y la autoridad aeronáutica (intereses nacionales).

Una adecuada política económica del tráfico aéreo, se obtiene mediante un permanente análisis de su comportamiento, que posibilite las acciones correctivas en cuanto a tarifas, rutas, itinerarios, frecuencias y cualquier otro tipo de reajustes requeridos.

El principal objetivo del Estado en el transporte aéreo es la integración de los pueblos y el papel de la Dirección General de Aviación es lograr que nuestro país mantenga un equilibrio en cuanto a las concesiones entre compañías nacionales y extranjeras, precautelando en todo momento los derechos e intereses de las nacionales.

Es preciso considerar los convenios realizados con países representados por líneas aéreas extraregionales que operan en el Ecuador, sin existir por nuestra parte el aprovechamiento de una línea aérea nacional en rutas que nos correspondería como contraprestación de servicios, pero que lamentablemente todavía no estamos en capacidad de competir en estos nuevos mercados.

Mientras no se cuente con una infraestructura competitiva que permita proporcionar un servicio que cubra con todos los requerimientos que exigen las operaciones aéreas y las facilidades que deben ser proporcionadas a los usuarios, muy difícilmente se podrá tener éxito en esta industria que depende de muchos factores, incluyendo decisiones estrictamente políticas que pueden afectar positiva o negativamente a esta actividad.

Al Estado a través de la autoridad aeronáutica, le corresponde la planificación, regulación y control de la aeronavegación civil en el territorio ecuatoriano, así como la construcción, operación y mantenimiento de los aeródromos, aeropuertos y helipuertos. Sin embargo ciertas obras por su magnitud y sus costos requieren o dependen de la decisión política del gobierno, para determinar las prioridades, tal es el caso de la construcción de los nuevos aeropuertos para Quito y Guayaquil.

Debido a las circunstancias económicas por las que atraviesa el país, hace muy difícil la construcción simultánea de los dos aeropuertos, ameritando un análisis muy serio para determinar correctamente su prioridad, para lo cual se debería tomar en consideración los siguientes aspectos y puntos de vista :

- En ciertas épocas del año, se restringen las operaciones de vuelo en el aeropuerto de Quito, como consecuencia de las condiciones meteorológicas que obligan a cerrar el aeropuerto y cancelar vuelos, en ocasiones por tiempos prolongados, ocasionando molestos retrasos a los aviones que están cumpliendo itinerarios internacionales, afectando a sus conexiones y en todas sus escalas intermedias hasta llegar a su destino final. Tanto el usuario con las molestias ocasionadas, como las empresas transportadoras por los gastos que tienen que cubrir (alojamiento y alimentación de los pasajeros) sufren las consecuencias de las limitaciones de este aeropuerto.
- Las operaciones de vuelo en el aeropuerto de Quito son más críticas que en el de Guayaquil por varios factores técnicos, siendo el más relevante la altura con relación al nivel del mar, que reduce ostensi-

blemente el rendimiento de la potencia de las aeronaves.

- El aeropuerto de Quito está totalmente rodeado de la ciudad, el de Guayaquil está rodeado en su contorno, excepto la parte norte que es la prolongación de la pista 03, en donde se encuentra el río Guayas, obstáculo que ha constituido una defensa natural para impedir el mismo fenómeno que se produjo en el aeropuerto de Quito, que fue rodeado totalmente por la ciudad.
- El aeropuerto de Guayaquil opera las veinte y cuatro horas del día y las operaciones de vuelo en raras oportunidades han sido canceladas por causa de las condiciones meteorológicas. El de Quito opera regularmente quince horas diarias.
- En el aeropuerto de Quito hace pocos años (1984) se produjo un lamentable accidente de un avión DC-8 de la compañía AECA, mientras decolaba en la pista 35 al no haber logrado sustentación, luego de recorrer la pista en toda su extensión se precipitó contra las casas ubicadas al norte, ocasionando un apreciable número de víctimas y cuantiosos destruzos como consecuencia de este trágico accidente.

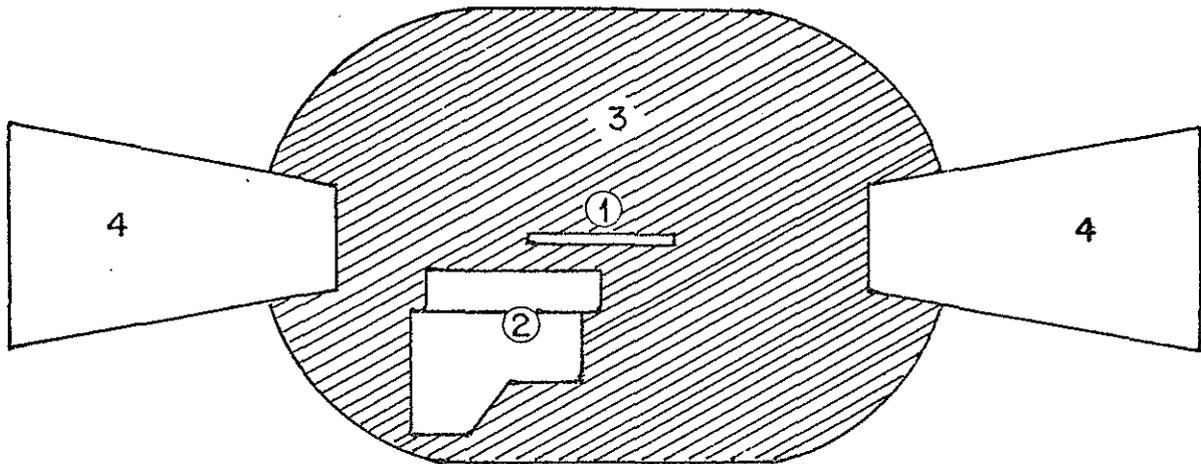
Es necesario anotar también, que las compañías internacionales aéreas especialmente las europeas (KLM e IBERIA), han expresado el deseo de no operar en el aeropuerto de Guayaquil, por motivo que no se han llegado a determinar por nuestra parte; otro ejemplo es el caso de la compañía LUFTHANSA que transfirió sus rutas de destino a la ciudad de Quito en lugar de Guayaquil. Respecto a IBERIA fue necesaria la intervención del gobierno a través de la autoridad aeronáutica para exigir que esta compañía mantenga la ruta que une a la ciudad de Guayaquil, como requisito in dispensable para que siga vigente el convenio correspondiente.

En el caso de construir únicamente el aeropuerto de Guayaquil y se lo con sidere el único para vuelos internacionales, los vuelos domésticos en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil se incrementarían, para trasladar aquellos pasajeros internacionales cuyo lugar de partida o de destino es Quito.

Esto quiere decir que el número de movimientos (despegues, aterrizajes), no disminuirán en el aeropuerto de Quito, con lo que no solucionaría el problemas existente, reduciendo las operaciones de vuelo para disminuir las posibilidades de riesgo. Igual situación se presentaría en Guayaquil, si la decisión es priorizando al aeropuerto de Quito.

En todo caso, los aeropuertos de Quito y Guayaquil, a pesar de las adecuaciones realizadas y de las medidas preventivas tomadas, están llegando a su punto de saturación. Su operación constituye un riesgo permanente para las dos ciudades y en especial para Quito, por lo que se hace imprescindible una inmediata determinación para la construcción de los nuevos aeropuertos en el menor tiempo posible, caso contrario estas dos grandes ciudades que constituyen los polos de desarrollo del país, experimentarán un paulatino aislamiento.

DISTRIBUCION DE AREAS QUE REQUIERE UN AEROPUERTO



LEYENDA

1 PISTA

2 AREA COMERCIAL, INDUSTRIAL CON RESTRICCIONES

3 y 4 USO AGRICOLA (PROHIBIDO LOTIZACIONES Y URBANIZACIONES)

2.2. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA FUERZA AEREA ECUATORIANA.

Los objetivos institucionales de la Fuerza Aérea están encaminados a la consecución de los objetivos nacionales permanentes. La propia -- Constitución de la República en el art. 128 dice : "La Fuerza Pública es tá destinada a la conservación de la Soberanía Nacional, a la defensa de su ordenamiento jurídico. Sin menoscabo de su misión fundamental, la - ley determina la colaboración que la Fuerza Pública debe prestar para el desarrollo social y económico del país, y en los demás aspectos concer - nientes a la seguridad nacional".

Ha sido siempre motivo de especial interés para la Fuerza Aérea, interve nir en actividades que coadyuven al desarrollo integral de nuestro país y a su vez permitan mantener una efectiva reserva aérea. Los mismos me - dios que son utilizados en tiempo de paz para proporcionar el servicio - de transporte aéreo y la misma infraestructura que permite su desenvolvi miento, servirán para ser utilizados inmediatamente, en caso de una ca - tástrofe nacional o cualquier otro tipo de emergencia que se vean com prometidas la integridad territorial o la soberanía nacional.

La Fuerza Aérea debe permanecer en condiciones operacionales en su máxi - ma capacidad de empleo, con todo su apoyo logístico, para estar en posi - bilidades de proporcionar los medios aéreos necesarios que permitan el - cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas.

Por este motivo la F.A.E., está comprometida a fortalecer las empresas es tatales, mediante una administración eficiente que le permita participar activamente en el proceso de integración y desarrollo de nuestros pue - blos, utilizando todos sus recursos humanos y materiales de una forma ra - cional, efectiva y económica, como parte importante del aparato producti vo del país, por medio de las instituciones que están a su cargo.

Otro de sus principales objetivos, es la consolidación de la industria - aeronáutica ecuatoriana, para estar en capacidad no solo de atender las necesidades de mantenimiento y reparación de todos los aviones de la

institución, sino en el futuro ampliar su campo de acción al ámbito aero-comercial, permitiendo el ahorro de grandes cantidades de dinero, que actualmente es aprovechado por empresas aeronáuticas de otros países.

Otro aspecto importante es la preparación de su personal en todos sus campos, con el fin de disminuir en cuanto sea posible la dependencia tecnológica que es precisamente uno de los motivos del subdesarrollo.

Se requiere que paralelamente se desarrollen el "Centro de Industria Aeronáutica" y el "Instituto Tecnológico" creado recientemente para capacitar a nuestros profesionales en sus diferentes especializaciones.

Contando con una industria aeronáutica, con científicos profesionales y técnicos propios, estaríamos logrando un adelanto gigantesco que nos permitirá ser autosuficientes, además de proporcionarnos los respectivos réditos económicos al proveer el mantenimiento y realizar trabajos e inspecciones mayores a aviones nacionales o extranjeros.

La primera etapa del desarrollo de la industria aeronáutica nacional ya es una realidad, y los primeros frutos están reflejándose al haberse realizado exitosamente inspecciones mayores en los aviones K-FIR-C-2, demonstrando el nivel alcanzado por nuestros técnicos y especialistas.

En definitiva con la acción integrada de la Dirección General de Aviación Civil, las empresas estatales ECUATORIANA DE AVIACION y TAME con el Centro de Industria Aeronáutica Nacional; guiado mediante políticas tendientes a la racionalización del servicio aéreo, la optimización de los derechos y recursos aerocomerciales, harán posible contribuir positivamente al desarrollo socio-económico de nuestro país, con miras a la integración nacional y fortalecimiento de la estructura de su seguridad.

2.3. ECUATORIANA Y TAME COMO EMPRESAS DE SERVICIO PUBLICO

Las instituciones de servicio público afrontan problemas inherentes a sus funciones, razón por la cual están sujetas a soportar cierta clase de resistencia natural o todo lo que significa cambio o innovación, que originan fuerzas que dificultan la actuación del empresario con mentalidad innovadora presentando una dura resistencia a cambiar sus normas, procedimientos, tradiciones y formas de trabajo establecidas.

Peter F. Drucker, una de las figuras más sobresalientes del mundo financiero y de la administración de empresas, explica detalladamente en una de sus obras "LA INNOVACION Y EL EMPRESARIO INNOVADOR", las razones principales por las que ciertos grupos se oponen o crean resistencia a la innovación :

"La institución de servicio público se basa en un presupuesto y no en la ganancia, según los resultados obtenidos. El éxito se mide por el aumento del presupuesto más que por los resultados obtenidos.- Cualquier intento de cambio en las actividades y los esfuerzos, disminuye a la institución, hace que pierda dimensión y prestigio. El fracaso no puede reconocerse, pero aún, no puede admitirse que se ha logrado un objetivo.- En el momento en que una institución de servicio comienza una actividad 'adquiere' un grupo de personas que se niegan a abolir el programa y hasta a modificarlo ligeramente, todo lo nuevo es siempre discutido. Eso significa que el grupo dirigente de las actividades se opone y lo nuevo no tiene su grupo para que lo defienda ...- Pero la razón más importante es que la Institución de Servicios Públicos existe 'para hacer el bien'. Eso significa que tiende a considerar su misión como solamente moral, sin tener nada que ver con lo económico. No está sometida al cálculo de costos y beneficios- La Economía busca siempre una diferencia para los mismos recursos, para obtener mayor rendimiento, por consiguiente todo lo económico es relativo. En la institución de servicio público no existe "rendimiento", si no está haciendo "el bien", no existe "hacer mejor", por cierto, en el fracaso en lograr objetivos cuando se busca "lo bueno" solo significa que hay que redoblar los esfuerzos, significa que las fuerzas del mal son mucho más poderosas de lo que se esperaba y la lucha debe ser más dura".

Peter Drucker habla sobre la necesidad de definir claramente la misión - ¿Qué está tratando de hacer? ¿Por qué existe? Necesita centrarse en los

objetivos más que en programas y proyectos, etc., que se requiere una de claración realista de los objetivos. El fracaso en el logro de los obje tivos debería considerarse como una indicación de que posiblemente el ob jetivos es equivocado. o por lo menos que su definición es errónea.

Además de estas valiosas apreciaciones de Peter Drucker sobre las insti- tuciones de servicio público es oportuno analizarlos bajo el punto de su importancia en cuanto al desarrollo y la seguridad de un Estado.

La colectividad para alcanzar su bienestar necesita de una serie de ser- vicios que muchos de ellos por su alto riesgo así como por los bajos ni- veles de rentabilidad que pueden producir, no resultan de interés para - los inversionistas privados, por el casi ningún atractivo económico que estos representan. Así también, el Estado considera que por seguridad na cional deben estar bajo su jurisdicción este tipo de servicios.

Estas empresas cumplen fines específicos como es el de proporcionar el - bien a la colectividad no solamente otorgando un servicio vital para su existencia, sino generando puestos de trabajo que permite elevar el ni - vel ocupacional de nuestra población.

Las corrientes del pensamiento económico que orientan la vida de un Esta - do ha dado prioridad a las empresas públicas en las cuales los ciudada - nos como empresarios no demandan su participación, razón por la cual, el objetivo central de este tipo de empresas, es dar servicios que son de - vital importancia para la comunidad, por lo que se convierten en estraté gicos, ya que al faltar los mismos afectarían en el desenvolvimiento y - desarrollo normal de la sociedad, es por ello que los réditos financie - ros si en verdad tienen cierta importancia, éstos no son tan priorita -- rios, como debe ser la atención y la satisfacción de las necesidades.

El tratamiento que se le debe dar a una empresa pública no debe ni puede ser comparada al de una empresa privada que tiene como objetivo central conseguir altos índices de lucro; por el contrario, en las públicas es - el bien común.

Por este motivo, la mayoría de los gobiernos en los diferentes países - apoyan con la participación en el fomento de este tipo de empresas, para lo cual es necesario tener conciencia del rol que desempeñan en el desenvolvimiento y desarrollo de un país. Las presiones de incrementos de salarios en este tipo de empresas subsidiadas con tributos que paga la co-lectividad, serían justificadas siempre y cuando den el mejor servicio, - originando beneficios incuestionables.

Muchas de estas empresas han sido creadas por la necesidad de defender - los recursos naturales, por lo que se convierten en un interés nacional, adquiriendo tal importancia, que comprometen a la seguridad del país.

Esto nos hace meditar que no es aconsejable la formación de agrupaciones gremiales en este tipo de empresas, que lamentablemente siempre están orientadas por corrientes políticas ajenas a la realidad nacional, que influencian y distorsionan los verdaderos fines que persigue el trabajador; por otro lado, constituye un peligro potencial para la estabilidad y seguri-dad nacional. Una excesiva demanda laboral convierte a este tipo de trabajadores públicos en grupos privilegiados, verdaderas élites económicas que acrecentan la injusticia social, como actualmente sucede en muchas - instituciones de nuestro país y por ser de conocimiento general no es necesario mencionarlas.

El fin que cumplen estas instituciones es vital para el desenvolvimiento del país, constituyéndose atentatorio para los intereses de la comunidad este tipo de actitudes de huelgas y paros que realizan las agrupaciones gremiales.

Todos estos conceptos que se han vertido de una forma general sobre las instituciones de servicio público y la necesidad de un elemento importantísimo en las empresas "La Innovación", deben ser receptados y puestos - en práctica por parte de las dos líneas aéreas estatales de servicio pú- blico. Por el adelanto de la tecnología y la competencia desmedida, ^{ca}ha- ce necesario la utilización de todos los medios y métodos que posibili - tan la eficiencia, así como la optimización y racionalización de sus

recursos que inciden positivamente en la economía de las empresas.

Desde que ECUATORIANA DE AVIACION se constituyó como empresa estatal el 23 de julio de 1974, ha experimentado un rápido crecimiento. Se inició con una ruta que unía seis destinos internacionales y tan solo en tres años los duplicó, y actualmente está cubriendo una extensa ruta en el Continente Americano.

Igualmente, la línea de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), ha experimentado un crecimiento acelerado ampliando su servicio en casi todo el territorio nacional, integrando poblaciones cuyo único medio de transportación constituye el avión.

Sin embargo considero saludable una revisión de sus objetivos y políticas, ciertos cambios en su estructura y organización para estar en capacidad de competir en este mercado y de lograr su financiamiento y al mismo tiempo constituir parte de la Reserva de la Fuerza Aérea como un instrumento valioso de la seguridad nacional.



C A P I T U L O I I I

3. CREACION DE LAS EMPRESAS ECUATORIANA DE AVIACION Y TRANSPORTES AEROS MILITARES ECUATORIANOS (TAME)

3.1. ECUATORIANA DE AVIACION

La compañía se inició en 1957 como empresa privada en el transporte aéreo internacional de pasajeros, carga y correos, contribuyendo en el desarrollo aeronáutico ecuatoriano, pero lamentablemente la falta de políticas adecuadas y una administración eficiente, le condujo a la liquidación a pesar de su largo tiempo de operación en este servicio. En julio de 1974 el Estado se hizo cargo de la deuda y la transformó en empresa estatal; a través de los años, ECUATORIANA ha logrado un sitio preponderante en el ambiente aero-comercial internacional, gozando de un bien ganado prestigio y de una cálida acogida por el público nacional e internacional.

ECUATORIANA es la línea aérea internacional de bandera, empresa estatal de derecho público, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con personería jurídica propia, autónoma en su administración, en su gestión económica y en su operación que se rige por sus propios estatutos y reglamentos, por leyes especiales y en general por las leyes de la República del Ecuador.

3.1.1. Fines y objetivos

La empresa ECUATORIANA DE AVIACION, tiene como objetivo principal, el de proporcionar el servicio de transporte aéreo internacional de pasajeros, carga y correo. Sin embargo, la empresa podrá realizar cuanta gestión o actividad sea necesaria, relacionada con su objeto social pudiendo incluso asociarse, participar o promover sociedades, compañías de economía mixta y todo cuanto sea necesario, con sujeción a las leyes dentro o fuera de los límites del Ecuador, que sirvan para el cumplimiento de su objetivo. La empresa ECUATORIANA DE AVIACION

realizará la transportación aérea internacifonal hacia los países en que actualmente tiene y que obtuviere hacia futuro las autorizaciones respectivas, así como las funciones y servicios inherentes y relacionados a su actividad.

Su propósito es realizar una gestión económica rentable, para poder administrarse y financiarse con sus propios medios.

3.1.2. Estructura orgánica y funcional

La empresa está formada de la siguiente forma, de acuerdo a las - últimas reformas :

I	NIVEL DIRECTORIO	Directorio
II	NIVEL EJECUTIVO	Presidencia Ejecutiva Vicepresidencia Ejecutiva Secretaría general.
III	NIVEL ASESOR	Vicepresidencic Legal Vicepresidencia Política Aeronáutica e IATA Dirección de Auditoría Interna Dirección de Relaciones Públicas. Comité de Evaluación y Adquisiciones. Comité de Seguros.
IV	NIVEL DE APOYO	Vicepresidencic Administrativa Vicepresidencic Comercial Vicepresidencia de Servicios. Vicepresidencia Técnica Vicepresidencia de Finanzas.

3.1.3. Gobierno y administración

La empresa se gobierna por un directorio, que es su máxima autoridad y se administra a través del Presidente Ejecutivo que es el representante legal y de los vicepresidentes, conforme a la estructura orgánica funcional de la empresa, cuyas atribuciones, deberes y funciones, -- constan debidamente escritas.

El directorio de la empresa se conforma de los siguientes miembros :

- Un representante del Presidente de la República, quien es el Presidente Ejecutivo.
- Un representante del Ministro de Defensa Nacional
- Un representante del Ministerio de Finanzas y Crédito Público.
- Un representante del Ministro de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, que será el Director Nacional de Turismo; y/o su delegado.
- Un representante del Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

Cada director, estará en la obligación de presentar a su representado un informe anual de labores que incluirá un reporte del estado económico de la empresa. A su vez, el directorio deberá presentar un informe anual - al señor Presidente Constitucional de la República. Esta obligación se cumplirá a más tardar, en el primer trimestre de cada año calendario.

El directorio contará para su desempeño, con la asistencia de un secretario y pro-secretario, designados para el efecto.

La administración de la empresa será ejercida por el Presidente Ejecutivo, el Vicepresidente Ejecutivo, las Vicepresidencias Administrativa, Comercial de Servicios, Técnica y Finanzas, la Dirección de Área, Gerencias Regionales y Gerencias Distritales, tanto en el país como aquellos luga

res a los cuales opera la empresa o requiere mantener oficinas, de acuerdo con los deberes y atribuciones que para cada uno de ellos, consignan en estos estatutos.

La empresa contará con los directorios, gerencias y demás unidades administrativas dependientes de cada una de las vicepresidencias.

3.1.4. Flota aérea

La flota aérea de la empresa ECUATORIANA DE AVIACION, está compuesta principalmente por cuatro aviones BOEING 707 y un avión DOUGLAS DC-10 30. Los aviones BOEING tuvieron que ser modificados para cumplir con las exigencias de las autoridades aeronáuticas en los Estados Unidos y a pesar de haber servido eficientemente durante largos y laboriosos años, se considera que es momento de la renovación de este equipo.

El equipo de vuelo de la empresa, es el siguiente :

BOEING 707	HC-BHY	Pasajeros
BOEING 707	HC-BCI	Pasajeros
BOEING 707	H-CBC	Pasajeros
BOEING 707	H-CBGP	Carguero
DC-10 30	HCBKD	Pasajeros

3.1.5. Concesión actual, estudio de rutas, pasajeros y carga

El Consejo Nacional de Aviación Civil, mediante Acuerdo No. 034, del 08 de mayo de 1976, otorgó a la empresa ECUATORIAN DE AVIACION, la concesión de operación, para servir en el transporte aéreo público internacional regular de pasajeros, carga y correo, en forma combinada desde y hacia el Ecuador.

Luego, el 15 de septiembre de 1986, mediante Acuerdo No. 078, el Consejo autorizó la renovación y por último, el 30 de junio de 1987, la empresa fue autorizada a una modificación, mediante Resolución No. 252 del Conse-

jo Nacional de Aviación Civil, cuyas transcripciones de las dos últimas, se detallan a continuación :

"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 las 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 A :
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
NASSAU	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 aero-comercial, que le fueran necesarios para la ejecución de los servicios autorizados, incluyendo aquellos correspondiente 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.-TARIFAS: Las tarifas que anuncie y aplique que "La aerolínea" en el servicio, cuya explotación se faculte, 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 Convenios 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.-ARTICULOS 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".

"RESOLUCION No. 252.-EL CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL.- - -
C O N S I D E R A N D O:.-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

Aeronaves 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, encárguese la Dirección General de Aviación Civil.- COMUNIQUESE, dado en Quito, a 30 de junio de 1987.

3.1.6. Pasajeros, procedencia y destino

Los pasajeros que llegaron al Ecuador provenientes de las distintas ciudades, permiten una apreciación de los mejores mercados; - obteniendo en 1986, los siguientes registros de las 10 ciudades más importantes :

PASAJEROS QUE HAN INGRESADO AL ECUADOR EN 1986 PROCEDENTES DE :

01.	MIAMI	75.419	pasajeros
02.	NEW YORK	44.825	pasajeros
03.	LIMA	23.455	pasajeros
04.	BOGOTA	26.764	pasajeros
05.	PANAMA	16.517	pasajeros
06.	SANTIAGO	7.554	pasajeros
07.	MADRID	7.457	pasajeros
08.	LOS ANGELES	6.920	pasajeros
09.	CARACAS	6.913	pasajeros
10.	MEXICO	6.367	pasajeros

PASAJEROS QUE HAN SALIDO DEL ECUADOR EN 1986 CON DESTINO A:

01.	MIAMI	74.615	pasajeros
02.	NEW YORK	42.958	pasajeros
03.	BOGOTA	26.608	pasajeros
04.	LIMA	25.249	pasajeros
05.	PANAMA	17.821	pasajeros
06.	MEXICO	9.733	pasajeros
07.	MADRID	7.969	pasajeros
08.	SANTIAGO	6.993	pasajeros
09.	LOS ANGELES	5.973	pasajeros
10.	BUENOS AIRES	5.885	pasajeros

Estas cifras nos indican que el mejor mercado se encuentra en Estados Unidos de Norteamérica; si sumamos los pasajeros de Miami, New York y los Angeles, verificamos que corresponde al 57.2% del total general de la demanda.

3.2. TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME)

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, con el fin de reducir el aislamiento físico que sufren algunos pueblos de nuestro país, trató de acortar distancias integrándoles mediante el establecimiento de un puente aéreo, para lo cual, en el año 1962 conformó los TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME).

Luego de dos años de vuelos, realizados bajo la denominación de Acción Cívica, se consolidó jurídicamente como compañía TAME, contando con ciertas facilidades para promover la formación de nuevas empresas o sociedades de transporte aéreo, con la aprobación de la Función Ejecutiva.

Por decreto ejecutivo, en el año 1969 se aprobó la formación de una compañía de economía mixta y en 1985 por acuerdo ministerial, nuevamente pasó a la condición de compañía estatal, adscrita al Ministerio de Defensa a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La compañía TAME tiene personería jurídica y su representante legal, según el Art. No. 4, es el Ministro de Defensa Nacional, quien puede delegar sus atribuciones al señor Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. En el decreto existen ciertas limitaciones en el campo financiero; la complejidad en los trámites burocráticos ha sido un obstáculo para el buen desenvolvimiento de la compañía.

Al momento que la compañía TAME asumió la totalidad de las acciones y no contó con el número mínimo de accionistas que establece la Ley de Compañías, para funcionar como compañía anónima y habiendo TAME solicitado la liquidación de la misma, surgieron dos criterios dentro de la Superintendencia de Compañías : El primero que señala, que la compañía TAME sin ningún trámite o formalidad, se halla en el caso previsto en 3er. inciso del Art. 371 de la Ley de Compañías o en el 372 de la misma, según los cuales, cuando el capital privado de la compañía de economía mixta ha pasado al sector público, la compañía puede continuar su actividad y negocio, como si se tratara de un organismo del Estado, o puede ser transformada en una entidad administrativa; y, el segundo criterio expresa, que previamente debe liquidarse la compañía TAME C.A., pues se halla legalmente inscrita en el Registro Mercantil.

Ante la disyuntiva, el señor Procurador General del Estado, emitió su opinión, señalando que la resolución dictada por la Superintendencia de Compañías, en uso de sus atribuciones privativas, bajo el presupuesto enunciado "transferencia de las acciones", tiene fundamento en lo preceptuado por el Artículo 395 de la Ley de Compañías y en las disposiciones transcritas del Reglamento dictado para la disolución y liquidación de las compañías anónimas de economía mixta, encomandita por acciones de responsabilidad limitada.

Expresó que dicha resolución, ha surtido efectos legales, por no haberse recurrido de ella conforme a lo dispuesto por el inciso tercero del artículo 397 de la Ley de Compañías; y, porque las evidencias de su cumplimiento son incontrovertibles, tanto que se ha ordenado su publicación.

Por lo que concluye, que el proceso de disolución y liquidación de la compañía, debe continuar no solo por ser válida la Resolución No. 85-1-4-1-00343, sino por la responsabilidad de sus administradores; y, dentro de esta, las que habrían frente a terceros.

La constitución de la compañía de economía mixta TAME C.A., posibilitó la conformación de un sindicato dentro de la empresa y esta organización laboral solicitó a las autoridades del Ministerio de Trabajo, se proceda a la suscripción de un contrato colectivo. Esta situación motivó el Acuerdo Ministerial No. 802, expedido a petición de la Comandancia General de la Fuerza Aérea, designando como "Empleados Civiles" al personal de la compañía TAME, pues dicho personal está sujeto al Régimen Jurídico Militar y no al Código de Trabajo, por pertenecer a una dependencia militar.

Ante la demanda planteada por el representante de los empleados de TAME, el Tribunal de Garantías Constitucionales, declaró la legitimidad del Acuerdo Ministerial.

Es criterio de la Comandancia General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que TAME debe continuar su gestión dentro de la actividad aero-comercial, como una Directoría de la Fuerza Aérea, considerando a su personal, la calidad de Empleados Civiles de la FAE, para ser dirigida por un directorio con suficientes atribuciones para tomar decisiones de carácter administrativo y operacional, que le permita el cumplimiento de su misión.

3.2.1. Fines y objetivos

Realizar el transporte aéreo en las aeronaves de su propiedad, desarrollando operaciones dentro y fuera del país, dando preferencia al establecimiento de rutas aéreas a los lugares en los cuales las compañías aero-comerciales particulares, no están en capacidad de atender la demanda del servicio aéreo al público. En caso de emergencia nacional, TAME constituirá un grupo de transportes dentro de la organización del Ala No. 11.

Realizar actividades complementarias y suplementarias que se relacionen directamente con la actividad aero-comercial, dentro y fuera del país.

Formar, constituir o afiliarse a empresas o sociedades que tengan relación directa con la actividad aero-comercial.

Fomentar el desarrollo nacional, mediante su aporte directo e indirecto, con el establecimiento de rutas y frecuencias, a los lugares a los cuales las compañías aero-comerciales no están en capacidad y condiciones de prestar el servicio aéreo público.

Realizar convenios con agencias de viajes y turísticas, para prestar servicios aéreos a comunidades y grupos en condiciones especiales de servicios.

Realizar comisiones especiales con autoridades militares o de gobierno, que le fueren dispuestas a través de la Fuerza Aérea.

3.2.2. Estructura orgánica funcional

I	NIVEL DIRECTIVO	Director
II	NIVEL EJECUTIVO	Subdirección Gerencia de Recursos Gerencia de Finanzas Gerencia de Operaciones Gerencia de Mantenimiento Gerencia Comercial Gerencia Región 1 Gerencia Región 2
III	NIVEL ASESOR	Relaciones Públicas Secretaría General Personal Asesoría Jurídica

Consejo Administrativo	Auditoría
Comité de Adquisiciones	Planificación y sistemas Consejo de empleados civiles
NIVEL DE APOYO	Mantenimiento

3.2.3. Directoría y administración

TAME, está representada legalmente por el señor Ministro de Defensa Nacional, quien delega su representación al señor Comandante General de la FAE y al señor Director General de TAME.

El Director General de TAME, tiene atribuciones y un poder de decisión - sumamente restringido, lo que perjudica notablemente en la buena administración de la empresa, que por su actividad requiere de un dinamismo permanente.

En cuanto a las acciones administrativas con el personal de empleados, el director está facultado para tomar cualquier decisión, unicamente con los empleados contemplados entre la categoría 1 y la categoría 8, a partir de la categoría 9, son de competencia del señor Ministro de Defensa.

Las funciones del director, están constando en el orgánico funcional de la empresa.

El subdirector, reemplaza al director en su ausencia temporal, y bajo su mando directo, están todas las gerencias.

3.2.4. Flota aérea

La flota está compuesta por aviones JET y TURBOJET que se encuentran en buenas condiciones, los aviones ELECTRA son los de mayor tiempo de utilización, por lo que fue necesario realizarlos un chequeo completo recientemente en Brasil, quedando en condiciones aptas para las opera-

ciones de vuelo, con los requisitos de seguridad exigidos por la autoridad competente.

El equipo de vuelo de la compañía, se detalla a continuación :

BOEING 200	HC-BHM	078	173 pasajeros
BOEING 100	HC-BLV	328	126 pasajeros
BOEING 100	HC-BLE	691	123 pasajeros
BOEING 100	HC-BLF	692	123 pasajeros
FOKKER F-28	HC-BMD	220	85 pasajeros
ELECTRA	HC-AZJ	004	99 pasajeros
ELECTRA	HC-AZY	052	97 pasajeros
AVRO	HC-BAZ	738	38 pasajeros
AVRO	HC-BEY	739	39 pasajeros
AVRO	HC-NUD	682	42 pasajeros

En vista de que los aviones BOEING 727-200 y FOKKER F-28, fueron comprados de fábrica, los costos de operación son elevados, representando una carga difícil para la empresa : sin embargo, se revierte brindando la mayor seguridad al pasajero.

HORAS VOLADAS EN LOS DIFERENTES AVIONES Y POR AÑOS

(1985 - 1986 - 1987)

EQUIPO	1985	1986	1987
	HORAS VOLADAS	HORAS VOLADAS	HORAS VOLADAS
BOEING 200 078	1.303:00	1.296:38	1.688:50
BOEING 100 328	506:57	850:12	677:15
BOEING 100	1.681:23	788:20	2.224:45
ELECTRA	648:08	787:51	1.313:22
AVRO	1.925:52	1.553:50	1.751:32
FOKKER	<u>-. -</u>	<u>1.021:31</u>	<u>1.329:21</u>
	6.065:20	6.298:22	8.985:05

3.2.5. Concesión actual, estudio de rutas, pasajeros y carga

"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 Articu-
lo 127 del Código Aeronáutico, ha sometido a consideración y aproba-
ción del H. Consejo Nacional de Aviación Civil, la TRANSFERENCIA -
de todos sus derechos aeronáuticos, que le fueron otorgados median-
te 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 frecuencias semanales
para ser servida con una unidad BOEING 727-100, para operar trans-
porte aéreo público doméstico regular de pasajeros y carga, en for-
ma combinada :.-QUE el Consejo Nacional de Aviación Civil, en se -
sión celebrada el día miércoles 05 de junio de 1985, conoció de -
las solicitudes formuladas por TAME C.A. y TAME;.-En uso de las fa-
cultades que le confiere el Artículo 127 del Código Aeronáutico; y,
en atención a la necesidad y conveniencia pública del servicio aé-
reo;.-A C U E R D A :.-ARTICULO 1.- APROBAR 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 semanales
y una unidad BOEING 727-100 para que pueda operar y servir trans-
porte aéreo público doméstico regular de pasajeros, carga y correo
en forma combinada, 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 FRECUENCIA SEMANAL
18.- COCA-PASTAZA-COCA	CON 2 FRECUENCIAS SEMANALES
19.- QUITO-CUENCA-GUAYAQUIL 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 pre-

sente 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".

"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 encaminada 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 disposiciones 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 investido.-R E S U E L V E:.- ARTICULO 1. Modificar el contenido y efectos 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 AGRIO	2 FRECUENCIAS SEMANALES
16.- LAGO AGRIO-COCA-LAGO AGRIO	4 FRECUENCIAS SEMANALES
17.- LAGO AGRIO-PASTAZA-LAGO AGRIO	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.-Negarla 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".

PASAJEROS TRANSPORTADOS POR TAME EN LOS AÑOS 1985, 1986 Y 1987

MES	AÑO 1985	AÑO 1986	AÑO 1987
	PASAJEROS TRANSPORT.	PASAJEROS TRANSPORT.	PASAJEROS TRANSPORT.
ENERO	57.882	75.665	74.738
FEBRERO	53.981	72.132	71.053
MARZO	64.901	71.772	85.056
ABRIL	59.819	81.585	101.083
MAYO	61.886	76.989	95.749
JUNIO	59.728	71.941	96.018
JULIO	70.685	87.416	104.219
AGOSTO	75.125	82.769	112.705
SEPTIEMBRE	76.262	78.571	98.611
OCTUBRE	76.988	77.207	96.705
NOVIEMBRE	72.951	69.806	88.080
DICIEMBRE	72.822	76.096	86.661
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	803.030	921.949	1'110.678

TOTAL DE CARGA TRANSPORTADA EN LOS AÑO 1985, 1986 Y 1987

MES	AÑO 1985 CARGA LIBRAS TRANSPORTADO	AÑO 1986 CARGA LIBRAS TRANSPORTADO	AÑO 1987 CARGA LIBRAS TRANSPORTADO
ENERO	735.502	851.282	905.614
FEBRERO	752.145	813.195	907.802
MARZO	802.340	829.714	915.415
ABRIL	816.720	838.921	921.350
MAYO	822.853	855.374	936.482
JUNIO	849.357	868.297	945.718
JULIO	855.915	877.725	953.920
AGOSTO	862.728	896.177	969.015
SEPTIEMBRE	868.752	921.720	978.416
OCTUBRE	872.420	940.465	989.239
NOVIEMBRE	893.120	965.315	1'005.726
DICIEMBRE	933.246	990.691	1'114.821
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	10'065.098	10'612.876	11'543.518

Podemos observar que el incremento del transporte de carga es significativo en 1987 relacionado con 1986.

3.3. SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS AEREAS ESTATALES

3.3.1. Ecuatoriana de Aviación

La línea aérea de bandera nacional desde su activación como empresa estatal, ha tenido un crecimiento acelerado tanto en rutas como en el número de pasajeros transportados. Inició sus operaciones en 1974 con los siguientes destinos : México, Miami, Panamá, Bogotá, Cali y Lima; luego en 1976 amplió sus rutas llegando además a New York, Nassau, Los Angeles y Caracas; y en 1977 incrementó dos nuevos destinos : Santiago y Buenos Aires.

Hasta la presente fecha las rutas que han representado el mayor volumen de tráfico han sido : Miami, New York, Lima, Bogotá y México ; analizando bajo el punto de vista de los países, el mejor mercado ha sido el norteamericano, que representa aproximadamente el 50% del total de pasajeros transportados.

El 26 de septiembre de 1986, se firmó un acuerdo de transporte aéreo internacional entre el Ecuador y los Estados Unidos de América, que al ponerse en vigencia, deja sin efecto el anterior que fue firmado en Quito el 8 de enero de 1947. Este nuevo acuerdo le permite a Ecuatoriana la posibilidad de llegar a nuevos destinos, como compensación de las rutas otorgadas a las empresas norteamericanas EASTERN AIRLINES y PAN AMERICAN.

Al ingresar la línea aérea norteamericana "PAN AMERICAN", incrementó la oferta de asientos en las rutas entre Ecuador y Miami. con seis frecuencias semanales, y entre Ecuador y los Angeles con una frecuencia semanal operando con aviones BOEING 747 con capacidad para 400 pasajeros y 727-200 con capacidad para 170 pasajeros. Esta línea inició sus operaciones en abril de 1987.

Posteriormente, en enero de 1988 inició sus vuelos internacionales la compañía SAETA en la ruta Ecuador-Miami-Ecuador operando con un avión BOEING 727-100 con capacidad para 125 pasajeros, con dos frecuencias se-

manales.

Este mercado, anteriormente aprovechado (explotado) principalmente por dos líneas aéreas, a partir de este acuerdo se encuentra disputado por cuatro compañías que son : ECUATORIANA, SAETA, EASTERN AIRLINES y PAN AMERICAN, entrando en una etapa predominantemente competitiva, entre estas compañías que cubren en un 94% la demanda de pasajes en las rutas Estados Unidos-Ecuador.

Si tomamos como referencia el año 1.986 entre las tres ciudades norteamericanas : Miami, New York y los Angeles, existe una demanda anual de -- 44.737 pasajeros, de los cuales ECUATORIANA logró captar el 34%, EASTERN el 60% y el 6 % restante otras compañías.

El coeficiente ocupacional de asientos de nuestra empresa estatal se encuentra dentro de los límites aceptables de rentabilidad en la operación de estas rutas.

No es difícil imaginar las pocas opciones para que estas rutas continúen siendo beneficiosas y sin pecar de pesimismo, en poco tiempo una de las aerolíneas (posiblemente la más débil) tendrá que prescindir de la operación, ya que suponiendo que la demanda de pasajeros fuera distribuida equitativamente entre las cuatro empresas, todas obtendrían pérdidas por el bajo coeficiente de ocupación.

Es recomendable contar con un 50% de demanda mínima de pasajeros en relación a la oferta para que una empresa pueda aspirar a alcanzar utilidades, y si realizamos un análisis objetivo respaldado en las estadísticas en la ruta Miami-Ecuador-Miami, de acuerdo al número de compañías y frecuencias otorgadas, existe una oferta aproximada de 800 mil asientos, para una demanda de 180 mil pasajeros, obteniendo como resultado el coeficiente de 22.5% de la utilización de asientos; porcentaje por demás reducido.

A continuación podemos observar un cuadro que refleja el comportamiento

del mercado, al cumplirse seis meses de operación de PAN AMERICAN, periodo comprendido entre Abril y Septiembre de 1.987 en la ruta Miami-Ecuador-Miami.

PASAJEROS TRANSPORTADOS ECUADOR-MIAMI-ECUADOR (ABRIL-SEP-87)

<u>EMPRESAS</u>	<u>TOTAL</u>		<u>ECUADOR-MIAMI</u>	<u>MIAMI-ECUADOR</u>
ECUATORIANA	29.218	29%	14.179	15.039
EASTERN	56.673	57%	28.988	27.685
PAN AMERICAN	10.659	11%	5.405	5.254
OTRAS	4.047	3%	2.106	1.941
T O T A L	100.597	100%	50.678	49.919

Esto nos demuestra que la incursión de PAN AMERICAN en esta ruta ha afectado, disminuyendo la participación porcentual de transporte de pasajeros de ECUATORIANA DE AVIACION, como se puede observar en el siguiente cuadro de comportamiento desde 1.982 hasta 1.986

PASAJEROS TRANSPORTADOS MIAMI-ECUADOR-MIAMI

<u>AÑOS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>ECUATORIANA</u>		<u>EASTERN</u>		<u>OTRAS</u>	
1.982	119.631	53.942	45%	51.331	43%	14.358	12%
1.983	107.668	31.138	29%	67.096	62%	9.434	9%
1.984	116.162	31.993	28%	75.701	65%	8.468	7%
1.985	133.557	43.214	33%	81.798	61%	8.545	6%
1.986	148.972	50.773	34%	89.916	60%	8.283	6%

Se puede apreciar también que hasta 1.982 ECUATORIANA mantuvo hegemonía sobre BRANIFF, empresa que operó en el Ecuador por varios años, hasta que fué reemplazada por EASTERN AIR LINES y justamente a partir de 1.983 con la presencia de esta compañía, nuestra empresa pierde parte de su mercado que había logrado y mantenido por varios años.

Otro factor que tuvo incidencia aunque en menor escala por la situación económica de los países latinoamericanos, fué que todas sus monedas se devaluaron frente al dólar, lo que hace que el renglón del turismo y negocios bajen ostensiblemente, afectando a la demanda de pasajes.

ECUATORIANA en el año de 1.986 logró receptor el 33% del mercado; debido a la presencia de PAN AMERICAN bajó el 29%, reflejándose un decrecimiento del 4% para la empresa nacional, indicativo que sumado a la incursión de la Compañía SAETA en este mismo mercado, avisora la pérdida de rentabilidad en esta ruta que anteriormente constituyó el soporte económico para nuestra empresa. El siguiente cuadro si bien refleja el comportamiento de muy pocos meses, nos permite proyectar estimados de una forma bastante aproximada.

PASAJEROS TRANSPORTADOS DESDE ENERO A MARZO DE 1.988

(Faltando los datos del Aeropuerto de Guayaquil en el mes de Marzo)

<u>EMPRESAS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>ECUADOR-MIAMI</u>	<u>MIAMI</u>
ECUATORIANA	7.800	3.822	3.978
EASTERN	20.659	12.424	8.235
PAN AMERICAN	3.473	1.987	1.486
SAETA	1.357	903	454
T O T A L	33.289	19.136	14.153

Se aprecia que ECUATORIANA está enfrentando un duro golpe, al haber perdido buena parte de su mercado, bajando en estos tres primeros meses del año del 29% al 23.5% del total de pasajeros transportados en esta ruta. En cuanto a la otra empresa nacional SAETA, las cifras de este cuadro de muestras que no ha podido todavía captar el mercado necesario y por lo tanto no ha llegado a los niveles mínimos de ocupación que le permita lograr un margen de rentabilidad.

Cuando la Compañía PAN AMERICAN solicitó el permiso de operación estimaba transportar 42.645 pasajeros desde abril a diciembre de 1.987, fallando en sus estimaciones, ya que en realidad logró movilizar tan solo -- 10.659 pasajeros, cantidad que tampoco llega al mínimo necesario del crecimiento del tráfico vegetativo.

El cumplimiento del acuerdo entre Ecuador y Estados Unidos de Norteamérica ha sido nocivo para todas las empresas que están compitiendo en este mercado excepto EASTERN AIR LINES y resulta muy peligroso para los intereses de ECUATORIANA DE AVIACION, que recibió como compensación la autorización para operar en las ciudades de Chicago y Orlando, rutas que han resultado lamentablemente improductivas, especialmente la última que por sus cuantiosas pérdidas la empresa se vió obligada a suspender luego de nueve meses de operación. Se calcula que la operación de ECUATORIANA en las rutas a Orlando y Chicago ha representado una pérdida de un millón y medio de dólares, durante el período que ha operado.

La política implantada por la empresa PAN AMERICAN de rebajar el costo de las tarifas desde Miami y New York al Ecuador ha obligado que nuestra empresa estatal también solicite y logre la autorización de la autoridad aeronáutica para aplicar una tarifa llamada "innovativa", que le permita competir con las empresas norteamericanas, las mismas que en los últimos años han adoptado una política que se le ha denominado "DESREGULARIZACION" que trajo grandes beneficios para las empresas fuertes y los usuarios, - como también originó serios problemas a las pequeñas compañías. Las líneas aéreas han tratado de mejorar los servicios y bajar los costos, pero desgraciadamente al mismo tiempo actuaron otros factores exógenos como - la crisis económica, el servicio de la deuda externa, lo que trajo como consecuencia grandes pérdidas económicas, surgiendo la idea de las "MEGA COMPAÑIAS" como resultado de la fusión de dos o más grandes compañías, - tal es el caso de la fusión de AIR TEXAS, EASTERN AIRLINES y CONTINENTAL en los Estados Unidos, y de la compañía BRITISH CALEDONIAN AIRWAYS con - la BRITISH AIRWAYS en el Reino Unido.

Es preciso anotar además que en esta actividad aerocomercial internacio

nal se producen fenómenos económicos muy peculiares. En todas las actividades comerciales los costos suben más o menos de acuerdo a la tasa inflacionaria, pero en el negocio del transporte aéreo, en ocasiones estos costos bajan, es así que los pasajes de América a Europa pocos años atrás, tenían un valor de 1.800 dólares y en 1.986 bajaron a casi la mitad del precio.

Así también la compañía LAKER, llegó a ofrecer una tarifa en la ruta New York-Londres-New York la suma de U.S.\$ 299, costo similar al de la ruta Miami-Quito, cuyas distancias no tenían comparación.

El acuerdo proporciona mayores ventajas a las compañías norteamericanas por la capacidad de las aeronaves y una fórmula convenida nada equitativa, cuando se analiza el factor conversión referente al número de asientos de los aviones L-1011 de EASTERN y los BOEING 707 de ECUATORIANA, que determina el número de pasajeros autorizados para transportar; siendo el factor de conversión 1.5 obteniendo lo siguiente :

L-1011 de EASTER	316 X 1	= 316 asientos
BOEING DE ECUATORIANA	152 X 1.5	= 228 asientos
DIFERENCIA A FAVOR DE EASTERN A.L.		88 asientos

Esta diferencia de 88 asientos significa el 38,5% de ventaja a las empresas norteamericanas en cada vuelo.

Otra preferencia para EASTERN AIR LINES y PAN AMERICAN, es la posibilidad de acumular las frecuencias que no hayan sido utilizadas en los 12 meses anteriores, pudiendo emplearlos en el siguiente año, resultado obviamente ventajoso para las compañías de mayor capacidad que cuentan con mayor número de aeronaves, lo que posibilita ejercer más fácilmente este derecho. El potencial económico de estas compañías les permite disminuir los precios de las tarifas, propagandas agresivas, ofrecer mayores comodidades, desplazando fácilmente la competencia de los más débiles.

Lo que es más, también se posibilita el incremento de servicios regulares

adicionales en el mismo porcentaje en que el tráfico haya crecido, estando en capacidad los transportadores de pedir el aumento de frecuencias, - lo que agravaría la situación de las compañías más débiles, que lamentablemente son las nuestras.

A esto se suman los problemas que ECUATORIANA está atravesando por la necesidad de la modernización de su flota, preocupación que se ha estado - considerando en los últimos años, pero lamentablemente la crisis económica que afronta el país, especialmente a raíz de la drástica caída de los - precios del petróleo a principios de 1.986, y las condiciones financieras de la empresa, no han permitido hasta el momento realizar la adquisición de aeronaves apropiadas de acuerdo a las necesidades actuales, ya que demandaría grandes desembolsos de dinero, incrementando considerablemente la erogación de divisas, lo que indudablemente afectaría al perfil de la ya abultada deuda externa.

Para la realización de transacciones de montos tan elevados normalmente es necesario contar con el aval del Estado Ecuatoriano, en vista de que el patrimonio de ECUATORIANA en ocasiones no es considerado suficiente - como garantía, resultando difícil realizar estos contratos de una forma directa; sin embargo ultimamente se conoció que algunas empresas oferentes de aviones habían prescindido de este requisito.

El arrendamiento temporal de aeronaves para suplir las necesidades de la empresa es aceptable solo como una medida emergente, ya que no es lo más apropiado para sus intereses, por cuanto los valores pagados son erogados.

Durante el año de 1.986 y el primer semestre de 1.987, se canceló la cantidad de siete millones de dólares por concepto de arrendamiento de aeronaves necesarias para el cumplimiento de sus compromisos operacionales de vuelo, sin embargo es la única opción hasta llegar a la negociación definitiva de compra de otras aeronaves.

Además del punto de vista financiero expresado, igualmente en el aspec -

to comercial esta alternativa resulta totalmente perjudicial para la empresa, ya que afecta desfavorablemente a su imagen. En ocasiones no ha sido posible arrendar una aeronave que se encuadre a las necesidades de la empresa, imposibilitando brindar un eficiente servicio a los usuarios, motivando su inconformidad y los respectivos reclamos.

Lo ideal en este caso hubiera sido arrendar el BOEING 727-200 de la compañía TAME, con capacidad para 170 pasajeros, avión que cuenta con todas las características para brindar un vuelo seguro, cómodo y económico.

Se considera que la alternativa financiera más apropiada es el "arrendamiento mercantil con opción de compra"; por tratarse de una modalidad que ha adquirido plena vigencia, que beneficia a la empresa y está contemplada en las Leyes de nuestro país.

En cuanto a la organización funcional y administrativa, desde su conformación como compañía estatal en julio de 1974, ha realizado reformas a los estatutos de la empresa en tres oportunidades : La primera el 22 de julio de 1981, la segunda el 5 de mayo de 1985 y la tercera el 16 de abril de 1986. Cambios que pretendían actualizar el ordenamiento legal, reglamentar su funcionamiento y lograr un mejor cumplimiento de las obligaciones.

Las últimas reformas estaban también orientadas a proporcionar mayor funcionalidad y agilidad a las actividades de la empresa, considerando que la Presidencia Ejecutiva mantenía un exagerado control centralizado de las unidades administrativas tanto de la casa matriz en Quito como de las diferentes estaciones. Se creía en la necesidad de contar con mandos medios que permitan un efectivo control, capaces de tomar decisiones oportunas y adecuadas, muy necesarios en esta actividad aero-comercial.

Se consideró también que un alto porcentaje de empleados no estaban ubicados de acuerdo para lo que inicialmente estaban contratados y que ciertos cargos no estaban respaldados legalmente en el estatuto vigente a la época.

Se trató de definir de una mejor forma las líneas de mando, así como de determinar las funciones y responsabilidades de cada Unidad Administrativa. Las actividades que se tomaron en cuenta para esta reestructuración son las siguientes :

- Política aeronáutica
- Optimización de la comercialización
- Mayor atención al pasajero y cliente
- Optimización en el control de la operación aérea y utilización de los aviones.
- Disponibilidad para el usuario de ciertos sistemas computarizados.
- Realización oportuna de estudios económicos.

Lamentablemente todas estas buenas intenciones terminaron cristalizándose en un incremento desproporcionado de personal a nivel ejecutivo y asesoramiento.

Se creó una vicepresidencia ejecutiva que dió lugar a la formación del típico cuello de botella en el desenvolvimiento administrativo; la vicepresidencia legal que siendo de nivel asesor no le corresponde estar ubicada como unidad de línea; muy diferente sería que este nivel haya sido considerado solo por aspectos referenciales para la remuneración económica; de igual forma la vicepresidencia de política aeronáutica y IATA. También se creó la vicepresidencia de servicios que realmente no amerita este nivel, y para justificar esta reubicación se le responsabilizó de algunas funciones que anteriormente estaban a cargo de las vicepresidencias de operaciones y administrativa.

Si la sana intención fué proporcionar a la compañía mayor agilidad y funcionalidad en su administración, en la realidad lo que se logró es el incremento del ente burocrático a nivel superior, que hasta la presente fecha no han dado los resultados esperados, basta revisar los aportes y préstamos proporcionados por el Gobierno actual a ECUATORIANA; en 1895 recibe 10 millones de dólares, en 1986 la cantidad de 7.5 millones de dólares; y por último en 1987 recibe la cantidad de 10.5 millones de

dólares; anteriormente la compañía había recibido 4 millones de dólares en 1974, como capital inicial en su nueva condición como empresa estatal.

En el campo de la comercialización de los servicios tampoco se ha podido observar algún progreso en esta actividad que verdaderamente requiere de un tratamiento especial, de la cual depende la menor o mayor captación - del mercado para lograr un óptimo porcentaje ocupacional que permita los mejores réditos para la empresa.

Esta situación sumada a las desatinadas decisiones de volar en rutas inconvenientes, denotan la total falta de planificación, de estudios previos de mercadeo y la oportuna publicidad.

Solo así se comprende que haya existido un pasajero en el vuelo Miami-Orlando, para un avión con capacidad de 150 asientos; y que en algunos vuelos el número de tripulantes del avión haya sido mayor que el número de pasajeros. Esto solo puede suceder cuando las decisiones son improvisadas, cuando las empresas son dirigidas y administradas empíricamente, e inspiradas en ligeras apreciaciones sin el respaldo del estudio correspondiente.

No ha mejorado la atención al pasajero; al contrario como consecuencia - de una política precipitada de expansión de rutas, la empresa ha perdido notablemente su imagen por sus frecuentes atrasos y la imposibilidad de brindar un adecuado servicio por parte de sus funcionarios y empleados -

Sobre la optimización en el control de las operaciones aéreas y la utilización de los aviones podría considerarse como el mayor fracaso, llegando a límites atentatorios en contra de la seguridad de vuelo al tratar - de ejecutar itinerarios y frecuencias sumamente forzadas que hacía imposible el cumplimiento de las normas establecidas en el número máximo de horas y periodos de descanso de las tripulaciones.

El mantenimiento no se ha realizado con las precauciones de seguridad recomendadas por el poco tiempo destinado para el efecto, suprimiendo i -

irresponsablemente el mantenimiento preventivo en la mayoría de los casos, demostrando también que el área técnico-operacional está dirigida con una manifiesta negligencia, ya que cualquier error podría pasarse por alto, menos aquel que está poniendo deliberadamente en juego la vida de seres humanos.

Por último encontramos también que los datos estadísticos no son utilizados a su debido tiempo, los estudios financieros no son realizados en la oportunidad requerida. Los estudios que corresponden a 1985 no se les ha sometido a aprobación del Directorio de la empresa hasta la presente fecha, en contraposición a lo prescrito en los Estatutos.

La falta de estados financieros y de control presupuestario desde el año 1985 refleja el incumplimiento de las obligaciones administrativas, lo que obstaculiza a los directivos de la empresa tener el conocimiento cabal que les permita tomar las decisiones correctas y fundamentadas.

3.3.2. Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME)

Esta línea aérea nace cuando el alto mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana decide participar activamente en el desarrollo de nuestro país con el fin de integrar a las poblaciones más apartadas del territorio con los centros de crecimiento.

A través de los años ha brindado un servicio de transporte eficiente en todos los rincones de la patria, actualmente une a 18 ciudades, constituyéndose en la única empresa aerocomercial nacional que opera en la mayoría de ellas.

Hace muy pocos años la compañía al estar constituida como empresa semi-estatal tuvo que enfrentar problemas laborales debido a la conformación de un sindicato, agrupación que exigía la suscripción de un contrato colectivo, y al no ser atendidos favorablemente, demandaron a la empresa ante el Tribunal de Garantías Constitucionales. El planteamiento no

fue aceptado por este organismo, pero su actuación fué motivo de preocupación para la Fuerza Aérea Ecuatoriana pensando en materia de seguridad nacional, por lo que determinó la necesidad imperiosa de impedir en el futuro la conformación de agrupaciones gremiales en esta institución que está dedicada al servicio público y que a su vez, constituye gran parte de la Reserva Aérea Ecuatoriana.

La empresa ha podido autofinanciarse en su mayor parte hasta 1986 en que el tipo de cambio del dólar se mantenía a niveles razonables, gracias a las ganancias obtenidas en las rutas que hasta esa fecha eran rentables, especialmente en la de Galápagos, que alcanzaba mayores ingresos debido a la tarifa aplicada a los pasajeros extranjeros, actualmente esta última citada es la única ruta que proporciona utilidades.

La incursión de la compañía SAN a San Cristóbal en Galápagos y la iniciación de los vuelos a Miami en Estados Unidos por parte de la compañía SAETA aunque no significativamente ha perjudicado directa e indirectamente a la compañía TAME reduciendo sus posibilidades de mercado.

La competencia de empresas privadas cuyo objetivo principal es el lucro, con una empresa estatal con fines de servicio público, obliga a la intervención de la autoridad aeronáutica, para mantener un sano equilibrio entre los intereses de las empresas y de los de la ciudadanía.

Comercialmente hablando, una de las principales desventajas de TAME ante SAN y SAETA, es el mayor costo de operación de sus aviones, ya que su flota está constituida por algunos aviones que fueron de fábrica cuando se compraron a precios acorde a su condición de nuevos, pero justificables por cuanto obviamente brindan un mayor grado de seguridad al usuario. El costo por hora de operación del BOEING 727-200 de TAME, avión comprado de fábrica es muy superior al de los BOEING 727-100 de SAN y SAETA, por el valor de su amortización.

Referente a la planificación y sistemas, se observa ciertas fallas en la organización y la falta de algunos equipos de computación que no permi-

ten incorporar nuevas áreas al proceso de mecanización. El sistema de contabilidad y el rol de pagos del personal de empleados, actualmente es procesado en el centro de cómputo de la compañía ECUATORIANA DE AVIACION.

En el aspecto financiero atraviesa problemas, debido a la vigencia y a aplicación de los convenios de arrendamiento entre TAME estatal y TAME C.A. semi-estatal, arrojando pérdidas considerables como se puede apreciar en los estados financieros cortados al 31 de diciembre de 1987.

El mantenimiento de los aviones se realiza en la ciudad de Quito pero solo hasta cierto nivel, siendo necesario hacerlo en el extranjero cuando se trata de inspecciones mayores. Normalmente TAME envía sus aviones al Brasil y son chequeados en las instalaciones de mantenimiento de la compañía VARIG.

Contradictoriamente a la política de previsión y agilidad indispensable para una empresa que se dedica a esta actividad, se han presentado casos en que aviones han permanecido fuera de servicio debido a la falta de partes o repuestos y lo que es más grave por tiempos prolongados, situación que pone al descubierto problemas muy serios por los que la compañía está atravesando y que ameritan una pronta y efectiva solución.

Es el caso de un avión ELECTRA L-188 y un BOEING 727-100, que han permanecido inoperativos por causas previsibles que podían haber sido solucionados a su debido tiempo, como es el cambio de motores al completar su máximo permisible de ciclos, de acuerdo a las normas de seguridad establecidas. En el argot aerocomercial, la fase que se desarrolla entre un despegue y un aterrizaje se lo denomina un ciclo.

Se considera que las leyes a las que está sujeta la empresa, no le permiten la suficiente agilidad para poder realizar las acciones oportunas que exige una actividad de este tipo, por lo que se está realizando un estudio para buscar la fórmula que faculte a sus directivos una mayor libertad en sus gestiones.

La compañía TAME ha venido arrastrando compromisos pendientes, llegando a totalizar un déficit presupuestario que alcanza el valor de - - - 1'404.993,00 dólares, siendo las principales causas que han originado este hecho, el pago correspondiente al seguro de los aviones que llega a cifras muy elevadas; el alto costo de mantenimiento no programado, el incremento de los costos de repuestos, la reparación de las turbinas en el exterior y la vertiginosa subida del tipo de cambio del dólar, que rompió con todos los esquemas y estimados en las programaciones de la empresa. También hay que reconocer que TAME ha tenido un crecimiento considerable.

Con el fin de tener una apreciación real es necesario conocer que el pago anual por concepto de seguros de las aeronaves asciende a U.S. \$ - - 2'892.641,28, siendo el más alto el del avión BOEING 727-200 con - - 657.583,90 dólares, seguido por el FOKKER con 575.997,50 dólares anuales.

La situación actual de TAME es sumamente crítica y el origen principal - que ha propiciado esta situación, es el subsidio que TAME ha venido dando en gran parte de sus rutas, muchas veces determinadas por el gobier - no, con el afán de prestar el servicio de transporte aéreo en beneficio del desarrollo socio-económico del país, especialmente de poblaciones - aisladas y fronterizas.

El coeficiente de ocupación ha sido por demás satisfactorio, como se demuestra en los siguientes cuadros :

COEFICIENTE OCUPACIONAL ANUAL

<u>AÑO</u>	<u>COEFICIENTE</u>
1985	73,91
1986	74,44
1987	78,40

COEFICIENTE OCUPACIONAL ANUAL POR EQUIPOS

<u>AÑO</u>	<u>BOEING 727-200</u>	<u>BOEING 727-100</u>	<u>FOKKER</u>	<u>ELECTRA</u>	<u>AVRO</u>
1985	75,55	75,48	--	77,21	75,04
1986	78,49	77,12	64,57	79,75	76,85
1987	77,58	78,06	73,84	87,09	78,66

Estos coeficientes ocupacionales reflejan un apreciable super-habit a cualquier empresa, pero sin embargo para TAME no sobrepasa el punto de equilibrio ya que el valor de las tarifas no justifican los costos de operación. Existen rutas como la de Quito-Cuenca-Guayaquil y viceversa en las que TAME afrontó un déficit sumamente elevado, es así que en 1985, en 7 meses de operación del BOEING 727-100 alcanzó un déficit de S/ 31'366.184,00, esta operación podía haber sido realizada en aviones AVRO en el tramo Guayaquil-Cuenca-Guayaquil ya que comercialmente era la más aconsejada, sin embargo se tuvo que hacerlo en este tipo de avión por la presión del pueblo cuencano ante el gobierno nacional.

Estas cifras justifican ampliamente la intervención estatal mediante un subsidio que le permitiría continuar su operación; caso contrario se verían seriamente afectados todas aquellas ciudades en las cuales TAME es la única compañía que presta sus servicios de transportes aéreo de pasajeros y carga, en rutas que unen a los dos principales polos de desarrollo, Quito y Guayaquil, con las siguientes ciudades: Esmeraldas, Tulcán, Loja, Machala, Macas, Tarapoa, Coca, Lago Agrio, Portoviejo, Manta

Bahía, Tiputini, Putumayo y Pastaza.

Naturalmente también será necesario tomar las medidas correctivas, a fin de implementar una política agresiva de vuelos fletados (charter) al exterior, optimizando al máximo el coeficiente ocupacional de los aviones, considerando financiamientos bancarios.

El primero de mayo del presente año TAME logró la autorización para elevar las tarifas como una de las medidas para iniciar su recuperación, lo que trajo como consecuencia la protesta generalizada, especialmente por la población lojana que fué expresada por los diferentes medios de comunicación social, incluyendo artículos ofensivos acusando a los directivos de la compañía como "hombres de razonamiento preincierto, cicatero, roñoso y mesquino, propio de mercaderes" por establecer la tarifa de 7 mil sucres en la ruta Quito-Loja o viceversa, pero lo que no conocen estos distinguidísimos ciudadanos las cuantiosas pérdidas que TAME continúa afrontando en esta operación, que a pesar de este incremento todavía continúa subsidiando con 3.400 sucres a cada pasajero.

El costo por hora de operación del FOKKER F-28 que opera a Loja asciende a la cantidad de 1.892,04 dólares sin tomar en cuenta el valor y financiamiento del avión, debido que hasta el momento es el Gobierno Nacional quien asume este pago; caso contrario aumentarían sustancialmente la cifra mencionada y obligará a retirar el equipo en esta ruta.

El detalle del costo estimado de operación tanto de costos hora directos como costos hora indirectos para el avión FOKKER es el siguiente :

COSTOS HORA DIRECTOS

1.- Tripulación Técnica	U.S. \$	25.43
2.- Tripulación no técnica		19.98
3.- Combustibles y lubricantes		113.04
4.- Mantenimiento e inspecciones		750.00
5.- Póliza de seguros		421.33
6.- Tarifas y derechos aeroportuarios		16.38
7.- Depreciación		<u>-</u>
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS		U.S. \$ 1:346.16

COSTOS HORA INDIRECTOS

1.- Costos financieros	U.S. \$	9.49
2.- Operación de tierra		96.94
3.- Servicios al pasajero		52.93
4.- Gastos comerciales (pasajeros)		188,62
5.- Gastos administrativos		131.55
6.- Otros gastos indirectos		12.27
7.- Entrenamiento y enseñanza		11.92
8.- Gastos especiales		<u>42.16</u>
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS		U.S. \$ 545.88

TOTAL GENERAL DE COSTOS U.S. \$ 1.892,04

cabe aclarar que la depreciación no tiene determinada cantidad alguna, en vista de que el avión FOKKER fue comprado por el gobierno ecuatoriano. - Los costos serán más elevados en el caso que TAME tuviera que pagar el - valor de la aeronave. Podemos apreciar que unicamente por el seguro del avión está obligada a cancelar la cantidad de U.S.\$ 421.33 por hora de - vuelo.

Estas son las razones por las cuales las empresas aéreas privadas no se deciden a incursionar en estas rutas que además de no ser rentables son un tanto problemáticas por las condiciones topográficas del terreno.

Cuando se iniciaron los vuelos a Loja en el avión FOKKER en lugar del AVRO, a TAME le representó un subsidio más alto teniendo dos alternativas para continuar su operación : La primera mediante la financiación del gobierno y la segunda elevando el costo de las tarifas.

Todos estamos concientes de las necesidades del pueblo lojano, de su aislamiento por la falta de vías carrozables idóneas, que es necesario contribuir al progreso de una provincia enclavada en la frontera sur, pero también es preciso comprender que no está al alcance de TAME subsidiar en su totalidad este monto tan elevado. A pesar de las circunstancias adversas que ultimamente ha estado afrontando la compañía, considero que las tarifas en las rutas que unen a nuestra centinela del sur y otras ciudades fronterizas con Quito y Guayaquil, deben contar con una cuota adecuada de subsidio, dentro de los límites permisibles.

C A P I T U L O I V

4. ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE UNA EMPRESA ESTATAL UNICA PARA EL SERVICIO DOMESTICO E INTERNACIONAL

Hemos visto que las empresas estatales ECUATORIANA y TAME requieren de medidas acertadas que les permita fortalecerse para continuar proporcionando el servicio de transporte aéreo de pasajeros, carga y correo; - las dos están soportando una competencia sofocante en situaciones desventajosas. ECUATORIANA a más de requerir una reorganización de su estructura, próximamente afrontará una realidad que se torna ineludible.

Debe modernizar su flota aérea, ya que los aviones BOEING 707 se encuentran al borde de su vida útil (comercialmente hablando), contando únicamente con un avión DC-10 que reúne con los requisitos exigidos por la época actual, en cambio TAME cuenta con aviones que no están aprovechados en toda su capacidad y pueden en buena parte suplir las necesidades de ECUATORIANA, siendo oportuno pensar en la fusión de las dos empresas estatales con el fin de evitar su liquidación.

No es admisible, que el Estado cuente con dos líneas aéreas que operen in dependientemente con administraciones y estructuras diferentes.

En circunstancias críticas como las que estamos atravesando no debe existir duplicación de esfuerzos y gastos; es momento de iniciar un proceso de una rehabilitación, mediante la optimización y racionalización de nuestros recursos.

La fusión sin lugar a dudas entregará los mejores resultados, en beneficio de los sagrados intereses de nuestra patria.

4.1. EXPERIENCIAS EN OTROS PAISES DE EMPRESAS AERO-COMERCIALES

La estructura de las comunicaciones humanas tuvo un cambio trascendental como consecuencia del acelerado desarrollo tecnológico que ha expe-

rimentado la aviación comercial, en menos de cuarenta años apreciamos la enorme diferencia entre aviones que tardaban de 15 a 20 horas volando desde New York hasta París, y aviones supersónicos capaces de unir las dos ciudades en tres horas quince minutos.

Este adelanto tecnológico nos hace deducir los problemas que tienen que afrontar las líneas aéreas en cuanto a la conformación de su flota, ya que uno de los principales aciertos es saber escoger el tipo de avión adecuado para volar en las diferentes rutas, aparatos que no sean desplazados o discontinuados en cortos períodos (de tiempo,) para que su renovación sea luego de largos años de servicio y debidamente planificada evitando situaciones conflictivas que ponen a veces en peligro la existencia misma de la empresa.

El transporte aéreo ha ido tomando importancia cada día más que otro y así tenemos que en el mundo utilizan este medio aproximadamente 465 millones de pasajeros al año y se cree que para el año 2.000 puede llegar a duplicarse esta cifra.

Cada año se ha registrado una tendencia ascendente en el tráfico de pasajeros con incrementos anuales aproximados del 6%. El balance financiero en 1984 fue positivo con un resultado neto de 200 millones de dólares que corresponde a 0.5% de los ingresos, y en 1985 ascendió al 1.2% de ingresos. Sin embargo a nivel operativo los resultados netos han ido disminuyendo y son inferiores a los niveles mínimos posibles para lograr una financiación de las empresas.

Si las compañías de aviación están obligadas a renovar periódicamente su flota, resulta uno de los conflictos más difíciles de resolver, tomando en consideración que actualmente el costo aproximado de un avión nuevo es de 30 a 60 millones de dólares y las utilidades que se logran no suficientes para cubrir esta suma, obligando a las compañías pequeñas a adquirir aviones de segunda mano, que si bien no son los más apropiados para la época, estos han sido probados por varias empresas aéreas.

Por sus costos estos aviones representan una opción para que una línea aérea que no cuenta con un sólido respaldo financiero pueda mantenerse y competir en el servicio de transporte aéreo.

A pesar de todo siempre es preferible si las circunstancias financieras lo permiten, enfrentar la disyuntiva mediante la modernización de la flota, lo que indudablemente conllevará a largo plazo, a la consecución de grandes beneficios.

El servicio de transporte aéreo ha sido desarrollado en Europa a través de grandes compañías de aviación que han logrado un prestigio preponderante en el mundo entero, así tenemos las principales : IBERIA y AIR - FRANCE empresas estatales; KLM y SCANDINAVIAN AIR LINES SYSTEM (SAS) de economía mixta y LUFTHANSA privada.

Estas empresas cuentan con una experiencia de unos 50 años y practicamente dominan en el ámbito nacional de cada país, cuya finalidad principal es prestar el mejor servicio aunque sus utilidades sean reducidas a cantidades mínimas. Como consecuencia de la crisis mundial, los altos costos de operación ha afectado las economías de las empresas, sin embargo mediante ajustes acertados y prácticos han permitido superar esta crisis.

En cuanto a la suerte de las líneas aéreas latinoamericanas ha sido diferente ya que han atravesado mayores obstáculos y no han contado con una sólida estructura (con excepción de muy pocas) y una administración eficiente para afrontar estos problemas y así tenemos los siguientes casos: AERONAVES DE MEXICO (AGROMEXICO), compañía que inició sus operaciones el 14 de septiembre de 1934 con un vuelo México-Acapulco-México, convirtiéndose en pocos años en una de las flotas más poderosas de América Latina y con una amplia red de rutas, cubriendo distancias que totalizaban unos 115 mil kilómetros.

Su flota estaba constituida por 43 aviones, que permitía una oferta diaria de 22.000 asientos, realizando 185 vuelos al día y llegando a 39 destinos nacionales y 11 internacionales.

Lamentablemente esta compañía no dió la debida importancia a la reconversión de su flota dentro de la planificación y administración de recursos, dejando que un buen porcentaje de sus aviones lleguen a su tiempo de vida útil, hablando en terminos comerciales. Esto sucedió en 1987, con 8 aviones (DC-9); situación que sumado a las grandes cantidades de dinero que tenía que desembolsar por concepto de pago de la renta de 19 aviones (DC-10 y DC-8) que eran los de mayor capacidad, representando gran parte de la disponibilidad de asientos ofrecidos por la empresa.

El costo mensual por arrendamiento llegaba a 3,5 millones de dólares mensuales constituyendo un verdadero lastre para la compañía que a pesar de haber ocupado un sitio preponderante en el ámbito aero-comercial mundial, hace pocos días llegó a la quiebra, sucumbiendo por no haber tomado las medidas necesarias a su debido tiempo, cuando todavía estaba en capacidad de reflotar, mediante acciones preventivas y correctivas.

Compañía brasileña VIACO AEREA RIO GRANDENSE (VARIG) creada el 7 de mayo de 1927, comenzó operando internamente en el sur de Brasil, en 1951 compró las acciones de AERO GERAL, para luego ingresar en la competencia internacional en 1953 volando a los Estados Unidos.

Su despegue definitivo como gran empresa fue en 1961 cuando pasó a controlar al Consorcio "REAL" que incluía aviones de "BRASILIA", "NACIONALE" y "AEREONORTE". Posteriormente en 1965 se hizo cargo de "PANAIR DO BRASIL" que estaba operando a Europa, tomando VARIG los derechos de tráfico al Viejo Continente. Esta línea aérea transportó en los últimos 10 años alrededor de 45 millones de pasajeros y un millón y medio de toneladas. En 1986 en rutas domésticas incrementó el 23.2% de pasajeros y en rutas internacionales el 17.2% más de pasajeros que en 1985. Incurrió con gran éxito en vuelos directos a Lisboa, Madrid, París, Londres, Frankfurt, Roma y Zurich.

Esta línea aérea brasileña ha enfrentado oportunamente los requerimientos de la renovación de su flota, contando actualmente con modernos aviones de cabina ancha (BOEING 767-200) habiendo planificado la adquisición

de tres aviones BOEING 747-300 para este año y seis MD-11 para 1990, con opción a 4 más en 1992, demostrándonos que ha contado con un eficiente sistema administrativo, al punto de ubicarle entre las 20 líneas más importantes de las 600 existentes en el mundo. En 1984 puso en funcionamiento el "Catering-Río", invirtiendo 12 millones de dólares, lo que proporcionó empleo a 677 personas. Además VARIG controla un grupo de empresas dedicadas a actividades afines como son : hotelería, turismo y publicidad.

En Venezuela el tráfico ha sido atendido principalmente por la compañía estatal VENEZOLANA INTERNACIONAL DE AVIACION (VIASA), complementado por AEROPPOSTAL también estatal y las líneas nacionales AVENSA de condición privada. Estas compañías movilizan cada año, unos 5 millones de pasajeros en el servicio doméstico y alrededor de 700 mil pasajeros en rutas internacionales hacia o desde el exterior.

VIASA cuenta con aviones DC-10 y hasta 1986 fué la única línea aérea que realizaba el transporte internacional venezolano, privilegio que se justificaba al tratarse de una empresa estatal cuyos fines y bojetivos no están encausados exclusivamente hacia el lucro, ni hacia intereses particulares.

Sin embargo como consecuencia de una constante presión por parte de la compañía AVENSA, ésta fue autorizada a extender sus rutas hacia el exterior.

Se inició una política agresiva de promoción turística en Venezuela, dejando los nuevos volúmenes de viajeros en manos de líneas aéreas extranjeras, situación controvertida que permitió a la compañía VIASA volar a Panamá, Aruba, México, Miami y New York, mientras AEROPPOSTAL se ocupaba de los vuelos a la región del Caribe Oriental.

AVIANCA es una línea aérea de larga trayectoria en el mundo aero-comercial opera en rutas nacionales e internacionales. En los últimos años ha estado sufriendo pérdidas que eran atribuídas a un sinnúmero de cau

sas como : la regresión andina, bajos niveles de las tarifas de pasajes, fuerte competencia en las rutas nacionales, la devaluación del peso colombiano etc., acumulando hasta 1985 una pérdida de 60 millones de dólares aproximadamente.

En 1986 la situación para AVIANCA cambió radicalmente, obteniendo alrededor de 2.5 millones de dólares, reflejando los resultados gracias a su política de austeridad, contribuyendo también para este saldo favorable, - la menor tasa de devaluación del peso colombiano, la renegociación de la deuda externa de la compañía y en general las mejores condiciones de Colombia. En este año el incremento de ventas fué del 21% aproximadamente, y los costos de los pasajes fueron acrecentados permanentemente, lo que ha permitido compensar la espiral inflacionaria.

AEROLINEAS ARGENTINAS se inició como empresa privada y en 1980 fue transferida al Estado. Ha mantenido su servicio de transporte aéreo con serios contratiempos, estando a veces en peligro de liquidar por sus apreciables pérdidas como consecuencia de una prolongada huelga que han obligado a la línea aérea austral a acarrear el peso de una deuda que asciende a la cantidad de 8 millones de dólares como producto de leasing (arrendamiento con opción a compra) de 3 aviones DC-9 super 80.

Esta deplorable situación de la compañía hizo que sus directivos establecieran políticas de austeridad, de reestructuración y reducción del aparato burocrático, logrando en 1986 una disminución del 2.5% en su personal con respecto al año anterior y un incremento en el índice de ocupación de asientos de un 61.29% en 1985 a un 66.68% en 1986, cifras que confirman la validez y el acierto de las medidas adoptadas.

En Chile existen dos líneas aéreas LAN CHILE Y LADECO que han mantenido un alto prestigio internacional y se han desenvuelto en el ámbito de la aviación comercial con permanente solvencia a pesar de las consecuencias de la recesión económica mundial.

LAN CHILE es una de las líneas aéreas más antiguas de latinoamérica, tiene

59 años de vida y su patrimonio pertenece en su mayoría a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Cuenta con aviones modernos, acorde con el desarrollo tecnológico como son los aviones BOEING 767-200, BOEING 737-200 atiende a 10 destinos nacionales y 14 destinos internacionales, en América, Europa y Oceanía, además realiza cuatro cruceros anuales alrededor del mundo y uno a China.

LAN CHILE según la revista "AIR TRANSPORT WORLD" figuró en noveno puesto entre las empresas más productivas del mundo, ya que registró en 1986 una utilidad 5.9 millones de dólares. Fue la única empresa de América Latina considerada entre las diez más eficientes de las 140 aerolíneas afiliadas a la Internacional Air Transport Association (IATA).

La otra compañía LADECO cumplió 31 años de existencia, sirve a 12 destinos domésticos y a 7 internacionales. Su flota está compuesta por 5 aviones BOEING 727-100, uno de ellos "combi" (de carga y pasajeros) y sus utilidades de 1986 sobrepasaron de 5.5 millones de dólares.

La aviación comercial peruana ha mantenido siempre cierta ventaja por la situación geográfica del Perú, al constituirse en un "puente de unión" de los países sudamericanos.

AEROPERU es una compañía estatal que ha operado por el tiempo de 13 años cubriendo en rutas internas casi todo el territorio peruano y en rutas internacionales mantiene frecuencias semanales a México, Santiago, Buenos Aires, Río de Janeiro y Miami. Fué afectada por la crisis económica, pero sin embargo está tratando de renovar el material de vuelo para estar en capacidad de competir adecuadamente en el ámbito aero-comercial internacional.

En Bolivia opera desde 1925 la línea aérea "LLODY AEREO BOLIVIANO" (LAB) constituyéndose en la principal empresa de transporte aéreo de este país.

Realiza vuelos domésticos uniendo a 21 ciudades bolivianas y llega a

Las principales ciudades del Continente Americano.

Su flota está compuesta de 3 aviones BOEING 727-200, 2 BOEING 707, 3 FOKKER F-27 y un Comander 690. Transporta alrededor de 300 mil pasajeros anuales.

En Uruguay tenemos la línea aérea "PLUNA" que lamentablemente ha tenido que afrontar serios problemas laborales, que sumados a la crisis mundial y los altos costos de operación afronta un déficit tan elevado que, de no contar con una inversión de capital extra, que le permita vitalizar a esta línea aérea renovar su flota, podría estar liquidando en un corto tiempo.

Su flota consta de 3 aviones BOEING 737 y un BOEING 707.

LINEAS AEREAS PARAGUAYAS (LAP) es una empresa estatal que se inició en esta actividad en 1963, teniendo como objetivo principal lograr un mayor contacto internacional.

Su etapa inicial le sirvió para obtener un afianzamiento mediante la operación en rutas regionales, llegando con aviones Convair a Montevideo, Buenos Aires, Sao Paulo y Rio de Janeiro, luego extendió sus rutas a Chile y Lima y finalmente en 1985 estableció vuelos a Miami en Estados Unidos y Madrid, Frankfurt y Bruselas en Europa. Actualmente esta empresa opera con aviones BOEING 707 y DOUGLAS DC-8-63.

La competencia, la necesidad de renovación de flotas, los altos costos de las unidades aéreas que llegan hasta los 60 millones de dólares, las consecuencias que se desprenden de la crisis económica a nivel mundial, la política de "desregularización", ponen en grandes aprietos a las líneas aéreas que no son lo suficientemente fuertes y les obliga a buscar alguna fórmula para que estos precios tarifarios no vayan por debajo de la línea de costos. Las grandes compañías han captado el mayor número de pasajeros por la atracción de sus tarifas rebajadas hasta el 30% en

perjuicio de las pequeñas que vieron reducidos sus ingresos, que en muchos casos no llegaron por lo menos a compensar los gastos.

Estas diversas situaciones obligaron a que se formen en Europa una empresa fusionada, llamada "amadeus", que es multinacional en las que participan AIR FRANCE, IBERIA, LUFTHANSA y SAS; y otro grupo llamado "Atlas", en el cual intervienen AIR FRANCE, IBERIA LUFTHANSA, ALITALIA y SABERNA, - que han considerado conveniente estandarizar sus equipos, motores, sistemas etc., con el propósito de levantar una infraestructura general que proporcione servicio y mantenimiento a los diversos tipos de aeronaves, y de esta manera ahorrar costos de mantenimiento y operación, y es así como cada una de ellas ha tomado un determinado tipo de avión, han levantado su infraestructura, y todas las empresas del grupo que tengan aquel reciben los servicios de mantenimiento en un solo lugar.

Mientras tanto, las empresas latinoamericanas que han incursionado en el ámbito internacional han realizado este servicio de una forma irregular debido a problemas operacionales, falta de equipo adecuado o de disponibilidad del número suficiente de aviones, han tenido que soportar el peso de la competencia de compañías aéreas poderosas, siendo necesario la intervención de una u otra forma de los respectivos estados para solventar las crisis económicas y resolver sus problemas financieros.

Sin embargo hay empresas como VARIG, LAN CHILE Y LADECO que están demostrando la factibilidad de brindar un servicio de transporte aéreo internacional, logrando apreciables réditos económicos en base de una buena administración.

4.2. NOMBRE DE LA NUEVA EMPRESA FUSIONADA Y SU CONDICION LEGAL

La denominación de la nueva empresa tiene en este caso una singular importancia, si consideramos que la imagen y el prestigio de una línea aérea es lograda a través de varios años, mediante un buen servicio y una excelente publicidad.

La nueva empresa fusionada debe evitar en lo posible complicaciones y perjuicios económicos como consecuencia de esta decisión.

Bajo estos puntos de vista no es difícil la elección, ya que lo más aconsejado es conservar el nombre de la empresa que opera internacionalmente, que ha logrado un sitio importante en el Continente Americano, en cambio TAME, no tendría problemas mayores, o efectos negativos de importancia originados por el cambio de su nombre, ya que es la única compañía que opera en la mayoría de las rutas ecuatorianas; al contrario podría ser motivo de aporramoción, al conocerse de su fortalecimiento, que le capacita para brindar un mejor servicio y mayor seguridad.

Sin lugar a dudas, la denominación de la nueva empresa fusionada debe ser : "EMPRESA ESTATAL ECUATORIANA DE AVIACION" ya que prácticamente toda la infraestructura e información hablan de esta aerolínea como una empresa representante de nuestro país, por tanto, parte de la economía se iría adoptar esta medida inicial.

4.2.1. Condición legal

La empresa debe ser una entidad estatal de derecho público adscrita al Ministerio de Defensa a través de la Fuerza Aérea, con personalidad jurídica propia, autónoma en su administración, en su gestión económica y en su operación, que deberá regirse por sus propios estatutos, leyes y reglamentos.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivos generales

Realizar el transporte aéreo nacional e internacional de pasajeros, carga y correo, manteniendo los servicios de línea aérea de bandera nacional.

Proporcionar un mejor servicio y el más alto grado de seguridad al pasa-

jero, en el transporte aéreo nacional e internacional.

Contribuir con el desarrollo del país.

Coadyuvar a la integración nacional de aquellos sectores aislados de los polos de desarrollo.

4.3.2. Objetivos específicos

Impulsar el turismo receptivo

Promover las exportaciones de los artículos no tradicionales y perecibles.

Lograr la hegemonía de ecuatoriana en el mercado en las rutas autorizadas en Estados Unidos.

Lograr el más alto coeficiente de ocupación en todas sus rutas.

Lograr una rentabilidad que le permita autofinanciarse

Racionalizar sus recursos humanos y materiales.

Optimizar sus sistemas de control y seguridad.

Promover la capacitación del personal técnica y administrativo en todas sus áreas críticas.

4.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

A raíz de 1984 el señor Presidente de la República interpretando los estatutos de ECUATORIANA DE AVIACION ha nombrado sus representantes a personas ajenas a la Fuerza Aérea, quienes han ejercido las funciones de Presidente Ejecutivo de la empresa hasta la presente fecha, perdiendo prácticamente la institución aérea el control y la administración de la

misma, a pesar de que legalmente continuaba bajo su dependencia ya que - su naturaleza y régimen legal no fue cambiada.

Con el sano propósito de impedir que esta institución se convierta en una - presa de cualquier grupo político, es necesario establecer los cambios - necesarios en sus estatutos, en cuanto se refiere al nombramiento de los miembros del directorio y del Presidente Ejecutivo de la empresa.

El directorio debe estar conformado exclusivamente por elementos cuya - profesión este estrechamente vinculada con la aviación y la Fuerza Aérea Ecuatoriana, de igual forma para la elección del Presidente Ejecutivo de la empresa, encargado de su administración y representante legal, debe ser escogido entre los miembros de la FAE, pudiendo ser en servicio activo o pasivo.

En la conformación actual del directorio se presentan casos, en los cuales el representante del Ministro de Finanzas o de la Dirección de Turismo, poco o nada conocen de esta actividad, más aún, bajo ningún concepto las designaciones de los miembros del directorio deben ser efectuadas - por compromisos personales, como recompensa o como cuota en el reparto - de un botín político.

Si no se toman las medidas correctivas necesarias a su debido tiempo, - muy difícilmente ECUATORIANA podrá soportar las arbitrariedades que se - producen en estos casos, como son el incremento indiscriminado del aparato burocrático, la creación de puestos especialmente dedicados para la - persona y no por necesidad de la empresa, quebrantando ciertos princi - pios administrativos y propiciando un descontento general en la mayoría de empleados, como consecuencia de estas injusticias.

4.4.1. Estructura orgánica funcional

I	NIVEL DIRECTIVO	Directorio
II	NIVEL EJECUTIVO	Presidencia Ejecutiva

III	NIVEL OPERATIVO	Vicepresidencia de Operaciones
IV	NIVEL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO	Vicepresidencia Administrativa Vicepresidencia Financiera Vicepresidencia Comercial.
V	NIVEL ASESOR	Asesoría Jurídica Política Aeronáutica Auditoría Interna Comité de Adquisiciones y Seguros.

4.4.2. Dirección y administración de la empresa

La máxima autoridad de la empresa es el directorio y la administración se realiza a través del Presidente Ejecutivo, que es el representante legal que será designado por el Comandante General de la FAE. El directorio deberá estar conformado por cinco oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en el grado de general o coronel, de los cuales tres serán en servicio activo y dos en servicio pasivo. Contará con la asistencia de un secretario y prosecretario.

4.4.3. Organismo administrativos

La empresa será administrada por el Presidente Ejecutivo, los Vicepresidentes Administrativo, Financiero, de Operaciones y Comercial; los Gerentes regionales y los Gerentes de estación.

4.4.4. Atribuciones y deberes del directorio

- Establecer la política general empresarial
- Establecer la política administrativa y financiera de la empresa y controlar su funcionamiento general.

- Dictar reglamentos, acuerdos y más resoluciones en orden al buen funcionamiento de la empresa, que hubieren sido puestas a su consideración por el Presidente Ejecutivo.
- Conocer y resolver sobre las proposiciones que haga el Presidente Ejecutivo y las inquietudes de otros funcionarios debidamente canalizadas de acuerdo al órgano jerárquico.
- Extender los nombramientos de los gerentes de división, Jefaturas de auditoría interna, de relaciones públicas, planificación y sistemas, secretaría general y Gerentes de división regional y Gerentes de Area, de entre la terna que para cada caso presente el Presidente Ejecutivo, así como removerlos por causas justificadas.
- Aprobar el presupuesto de la empresa, y las escalas de sueldos y salarios que sean puestos a su consideración por el Presidente Ejecutivo.
- Aprobar el establecimiento de sucursales, oficinas, representaciones, depósitos, bodegas, talleres, etc., necesarios para el desenvolvimiento de la empresa, así como eventuales participaciones en la creación, promoción y desarrollo de sociedades, compañías de economía mixta e inversiones de la empresa con miras al desarrollo de su objeto social.
- Autorizar al Presidente Ejecutivo y/o a las personas que considere adecuadas, el comprometimiento de la empresa en actos, contratos, operaciones crediticias y negocios de la empresa, cuando la cuantía ^{no} exce [?] da de los 50 mil dólares americanos o su equivalente en sucres.
- Autorizar al Presidente Ejecutivo y/o a las personas que considere todo gravamen real sobre bienes muebles e inmuebles de la empresa para la adquisición, enajenación y gravamen o hipoteca de bienes raíces y aeronaves aún cuando la cuantía de la operación o negocio, fueren inferior al límite señalado en el literal anterior, el Presidente Ejecutivo o las personas que fueren autorizadas, deberán contar previamente con los informes y requisitos de ley.

- Interpretar y supervisar la correcta aplicación de los presentes estatutos, y reformar los mismos.
- Autorizar la creación o supresión de unidades administrativas y/o asesoras que requiera la empresa para su normal desenvolvimiento, técnico operacional o administrativo, a pedido de la Presidencia Ejecutiva.
- Autorizar al Presidente Ejecutivo el otorgamiento de poderes especiales o generales, tendientes al normal desenvolvimiento de la empresa, cuando las circunstancias lo ameriten.

4.4.5. De las sesiones, convocatorias, quorum y resoluciones

El directorio sesionará dos veces al mes obligatoriamente y extraordinariamente, cuantas veces fuere necesario previa convocatoria del Presidente Ejecutivo y/o reemplazante, la misma que se realizará por escrito con una anticipación de por lo menos dos días a la fecha de la reunión, en el que se hará constar el día y hora así como el temario a tratarse. A solicitud de por lo menos dos directores enviada por escrito - al Presidente Ejecutivo, con indicación del temario que desean sea tratado, éste deberá obligatoriamente realizar la convocatoria, dentro de un plazo no superior a cinco días de la fecha de recepción de la solicitud.

Extraordinariamente y solo para casos de extremada urgencia, el señor - Presidente Ejecutivo y/o su reemplazante, podrán obtener de los señores directores cuando el caso así lo amerite, y que requieran de autorización del directorio, autorización por rueda telefónica, pero inevitablemente, tal resolución deberá ser ratificada en la próxima reunión, en la que el solicitante informará el resultado de la gestión.

Para que exista quorum en las sesiones de directorio, tanto en las ordinarias como en las extraordinarias, se requerirá de la presencia de al menos tres de los cinco miembros.

Ningún director podrá inhibirse de votar, sobre un asunto puesto a consi-

deración pero en todo caso su voto podrá ser razonado.

4.4.6. Del Presidente Ejecutivo

El Presidente Ejecutivo es el representante legal de la empresa, será designado por el señor Comandante General de la Fuerza Aérea, y durará en sus funciones hasta que sea legalmente reemplazado, y será un oficial de la FAE en servicio activo o pasivo, en el grado de General o Coronel.

Funciones y atribuciones :

- Presentar al directorio el informe anual de labores
- Vigilar el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y resoluciones del directorio.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa y ejecutar en su nombre y representación todo acto, contrato o gestión. Será el mandatario de la empresa, con solo las limitaciones que le imponen estos estatutos, entendiéndose que tiene poder exclusivo para aquellos asuntos que requieran de cláusula especial; legitimará su personería con la presentación del respectivo nombramiento, debidamente protocolizado y certificado por el Secretario General de la empresa. De esto suceder, estarán en obligación de informar el directorio.
- Nombrar y contratar conforme a la ley, al personal sean estos ejecutivos, funcionarios, empleados y obreros, así como a los Gerentes regionales y de area. Reemplazarlos cuando fuere del caso y formar las ternas para la designación de los ejecutivos cuyo nombramiento corresponde al directorio.
- Llevar al directorio los asuntos que fueren de su competencia o los que desee consultarlos.
- Formular los proyectos de escalas de sueldos y salarios correspondien-

tes a los ejecutivos, funcionarios, empleados y obreros de la empresa y una vez aprobadas por el directorio, aplicarlos de conformidad con el reglamento respectivo.

- Solicitar al directorio la contratación de auditoría externa cuando la empresa lo requiera.
- Autorizar con su firma los cheques y órdenes de pago que llevarán la firma conjunta de un funcionario del área financiera autorizado para tal efecto. El Presidente Ejecutivo queda facultado para designar las demás firmas autorizadas para el giro de cheques y documentos de crédito.
- Someter a aprobación del directorio el presupuesto anual de la empresa hasta el 30 de noviembre de cada año.
- Comprometer a la empresa en obligaciones económicas así como en actos o contratos relativos al giro empresarial de aquellos que le permita su propia facultad hasta por la suma de US \$ 300.000,00 (TRES CIENTOS MIL DOLARES AMERICANOS) o su equivalente en sucres, de acuerdo al tipo de cambio. Cuando los actos, contratos u obligaciones económicas excedan de dicha cantidad, deberán haber sido autorizados previamente por el directorio. Para el ejercicio de estas facultades, se deberá haber cumplido previamente con todas las disposiciones legales vigentes.
- Aprobar el pago de indemnizaciones por daños y perjuicios ocasionados en las personas, bienes de terceros o dependientes de la empresa, cuando aquellos no excedan de S/ 1'000.000,00 (UN MILLON DE SUCRES) si el egreso fuere de dineros de la empresa, no así si estuvieren amparados en pólizas de seguro.
- Someter a consideración del directorio los estados financieros anuales de la empresa, y solicitar la auditoría de los mismos.

- *Elevar a la aprobación del directorio la creación o supresión de unidades administrativas que fueren necesarias para el normal desenvolvimiento técnico, operacional y administrativo de la empresa.*
- *Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley, estatutos, reglamentos y resoluciones del directorio de la empresa.*
- *Ejercer todos los demás deberes y atribuciones determinados en la ley, estatutos, reglamentos y resoluciones del directorio.*

4.4.7. Del Vicepresidente Administrativo

Responsable de la programación, dirección y control de las actividades administrativas y de velar por el cumplimiento de las leyes y normas establecidas.

Funciones y atribuciones :

- *Reemplazar al Presidente Ejecutivo en su ausencia temporal.*
- *Administrar los recursos humanos de la empresa en base a las políticas y procedimientos establecidos por el directorio, Presidente y Vicepresidente Ejecutivo, presidiendo el Consejo de Personal.*
- *Programar y dirigir el desarrollo de las actividades de soporte administrativo para la operación de la empresa.*
- *Suscribir los cheques y órdenes de pago conjuntamente con la persona autorizada del área financiera de la empresa, por cantidades que no excedan la suma de US. \$ 3.000 (TRES MIL DOLARES) o su equivalente en sucres.*
- *Mantener la coordinación con las otras Divisiones de la empresa, los aspectos relacionados con las actividades administrativas y someter a consideración del Vicepresidente Ejecutivo las políticas que deban*

adoptarse y la programación de su área.

- Coordinar con las unidades respectivas la elaboración del Plan anual de actividades de la empresa y someterlo a consideración del nivel ejecutivo.
- Elaborar los proyectos de reglamentos internos, manuales, directivas, etc., que fueren necesarios para un eficaz desenvolvimiento de las actividades de la empresa, someterlas para la aprobación definitiva del directorio a través del Presidente Ejecutivo, previa aprobación del Vicepresidente Ejecutivo.
- Elaborar y sugerir los planes de capacitación y entrenamiento que la empresa requiera, para mejorar sus niveles de rendimiento.
- Sugerir a la presidencia y/o vicepresidencia ejecutiva los cambios, ascensos, nombramientos, etc., del personal de la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones efectuadas por auditoría interna, del área de su competencia.
- Llevar a cabo programas de evaluación y someter a consideración del nivel ejecutivo los resultados alcanzados en la actividad institucional.
- Preparar el presupuesto anual de adquisiciones en base a las proyecciones y existencias de materiales, equipos y demás artículos y formar parte de la comisión de presupuesto.

4.4.8. Del Vicepresidente Comercial

Responsable de la programación, organización, coordinación y control de las actividades de su área. Realiza los estudios de mercadeo, tarifas, etc., y ejecuta los planes de ventas.

Funciones y atribuciones :

- *Asesorar al nivel directivo en las actividades y área de su competencia.*
- *REcomendar la apertura de nuevas rutas de operación o la celebración de convenios de operación conjunta, previo la presentación de un estudio de factibilidad preparado por la Dirección de planificación y mercadeo.*
- *Supervisar el cumplimiento de las políticas de comercialización y vigilar que éstas se hallen en conformidad con las regulaciones nacionales e internacionales, que está obligada a cumplir la empresa.*
- *Vigilar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones efectuadas por auditoría interna, del área de su competencia.*
- *Conocer y aprobar el Plan general de ventas y el programa de asignación de cuotas para pasajes, carga, correo y excesos de equipaje, elaborados por las respectivas direcciones y gerencias regionales y distrritales.*
- *Promover y mantener en el más alto nivel las relaciones con agencias de viajes y de carga, clientes institucionales, entidades gubernamentales, etc.*
- *En estricta sujeción a las regulaciones IATA y a la empresa, normar la concesión de pasajes con descuentos o de cortesía, en todo el sistema, y autorizar las concesiones de gobierno a que hubiere lugar.*
- *Estudiar, consolidar y presentar a consideración y aprobación del nivel ejecutivo, los presupuestos de publicidad y promoción de la empresa.*
- *Formar parte de la comisión de presupuesto.*

4.4.9. Del Vicepresidente de Operaciones

Responsable de programar, organizar, coordinar y dirigir las actividades técnico-operacionales, garantizando el cumplimiento de las operaciones de vuelo de una forma eficiente y proporcionando el más alto grado de seguridad.

Funciones y atribuciones :

- Asesorar a la presidencia y vicepresidencia ejecutiva en asuntos inherentes a su área de competencia.
- Elaborar los programas de operación, mantenimiento, comunicación y servicios de acuerdo a normas, criterios y recomendaciones establecidas.
- Coordinar con la Vice-pre. Administrativa, programar los cursos de entrenamiento y actualización de personal de su área.
- Establecer las normas para la asignación de tripulaciones de vuelo.
- Conformar como miembro activo con voz y voto el comité de adquisiciones más todos aquellos cuerpos colegiados en que se requiera su presencia con voz informativa.
- Establecer normas y procedimientos para el despacho de pasajeros y carga, asesorar en coordinación con la división administrativa en el control de servicios de terceros, para la atención de aeronaves y mantenimiento de las mismas.
- Elaborar los programas de operación, mantenimiento, comunicaciones y demás servicios de conformidad a las normas, criterios o disposiciones emanadas de las autoridades aeronáuticas, de los diferentes países en los que opera ECUATORIANA DE AVIACION.

- *Recomendar las directivas y políticas a implementarse a fin de garantizar una operación eficiente, segura y económica de las actividades de la empresa.*
- *Recomendar al nivel ejecutivo la contratación de servicios a terceros, para la atención de las aeronaves de la empresa.*
- *Recomendar la implementación de normas operacionales para todo el sistema.*
- *Vigilar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones efectuadas por auditoría interna del área de su competencia.*
- *Participar en comisiones conformadas para el estudio de estructuras de la flota de ECUATORIANA DE AVIACION.*
- *Coordinar eficientemente con la Dirección de Aviación Civil en asuntos operacionales, como otorgación o renovación de los certificados de aeronavegación de los aviones de la empresa.*
- *Coordinar con la Vice-pre Comercial el cambio de itinerarios, cuando éstos se presenten.*
- *Vigilar el cumplimiento de los programas establecidos para el mantenimiento, operación y entrenamiento, de tripulaciones así como el funcionamiento y control de la jefatura de seguridad de vuelo.*

4.4.10. Del Vicepresidente: Financiero

Responsable de la programación, organización, dirección y control financiero de la empresa, poniendo en práctica las políticas establecidas y fijar un sistema integral de contabilidad, costos y presupuestos.

Funciones y atribuciones :

- *Asesorar a la presidencia y vicepresidencia ejecutiva en asuntos inherentes a su área.*
- *Velar por el cumplimiento de las funciones señaladas en la ley orgánica de Administración Financiera y Control, por las áreas que bajo su dirección se encargan de los sistemas de presupuesto, control interno previo y determinación y recaudación de recursos financieros y contabilidad de la empresa.*
- *Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del directorio, Presidente y Vicepresidente Ejecutivo que le fueren asignadas.*
- *Elaborar, supervisar y presentar el proyecto de presupuesto de la empresa y someterlo a consideración de la Comisión de presupuesto de la que formará parte previo a la aprobación del directorio, hasta el 30 de septiembre de cada año.*
- *Coordinar la ejecución y evaluación del presupuesto de la empresa, en los términos y montos aprobados por el directorio.*
- *Coordinar la elaboración y presentar los estados financieros, planes operativos y flujos de caja que requiera la empresa para su normal operación.*
- *Estudiar e implantar normas, instrumentos técnicos administrativos de gestión, instructivos y disposiciones generales, para la óptima utilización de los recursos de la empresa.*
- *Dirigir y supervisar a través de los respectivos niveles orgánicos la contabilidad de la empresa.*
- *Proponer a la Presidencia y/o Vicepresidencia Ejecutiva la contratación de pólizas de seguros de la empresa, previo el cumplimiento de*

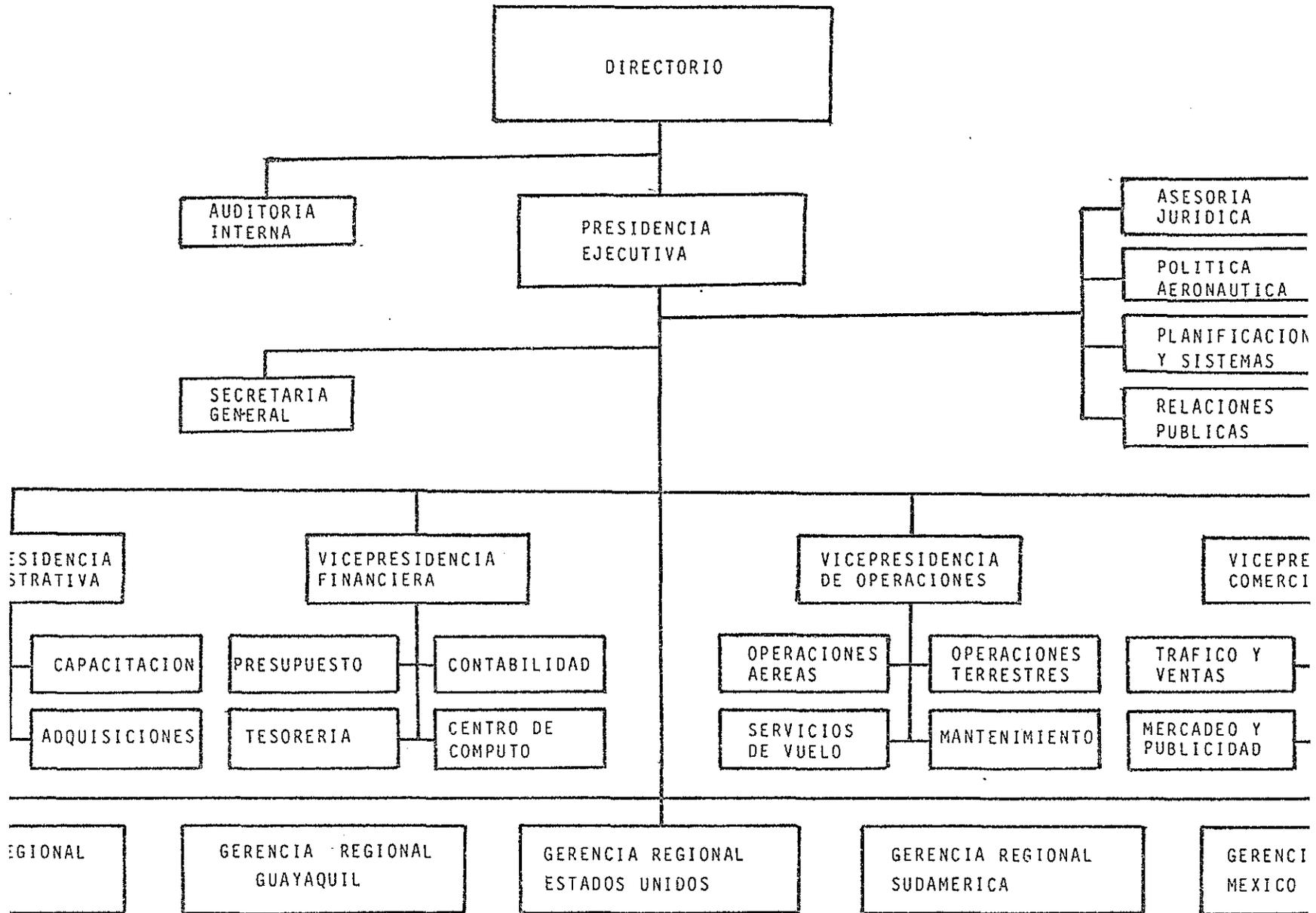
los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, para lo cual ase
sora el Comité de seguros, respectivamente.

- Autorizar conjuntamente con los funcionarios involucrados la elaboración de los comprobantes de pago y sus respectivos cheques.
- Firmar los cheques y órdenes de pago conjuntamente con el presidente o vicepresidente ejecutivo y/o gerente de la división administrativa según el caso.
- Recomendar al nivel ejecutivo la adopción de políticas de inversión de los recursos disponibles de la empresa y la contratación de empres
titos internos o externos.
- Ejercer todas las demás atribuciones y deberes determinados en los -
estatutos, manuales y reglamentos de la empresa.

Como se podrá apreciar la responsabilidad y funciones del directorio y -
los organismos administrativos detallados, son similares a los estableci-
dos en su orgánico funcional cuando fué creada como empresa estatal en -
1974, realizando ciertos cambios que le permitan agilidad administrativa
y eliminando organismos creados por la actual administración que conside
ro innecesarios.

Las vicepresidencias y gerencias de región realizarán una coordinación -
funcional de acuerdo a las áreas y su dependencia será directa de la pre
sidencia ejecutiva.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



C O N C L U S I O N E S

1. El servicio de transporte aéreo es ante todo de carácter público, de ahí que el Estado generalmente interviene para garantizar un servicio regular y continuo; también es necesario su intervención en la determinación de los costos de las tarifas, con el fin de alcanzar un equilibrio entre los intereses de la comunidad, del operador y del usuario.
2. Su principal objetivo es la integración nacional e internacional, constituyéndose el medio aéreo en uno de los principales instrumentos para la consecución de estos fines.
3. La conciencia aeronáutica se ha fortalecido en nuestro país, actualmente consideramos al espacio aéreo como uno de sus recursos naturales que debe ser explotado y aprovechado como cualquier otro; sin embargo, para el efecto es necesario contar con una infraestructura adecuada que posibilite recibir cualquier tipo de aviones utilizados en el ámbito internacional.
4. Hasta la presente fecha se ha cumplido gran parte de los fines propuestos en el "Plan de desarrollo aeronáutico 1985 - 1989", se ha implementado la infraestructura aeronáutica a nivel nacional renovando y ampliando los sistemas de ayudas de navegación aérea, se ha realizado el reforzamiento de casi la totalidad de las pistas de las ciudades principales y construido sus respectivos terminales; lamentablemente todavía no se ha podido concretar la construcción de los nuevos aeropuertos de Quito y Guayaquil, cuya inversión representa un alto financiamiento, quedando esta decisión a nivel gubernamental, debiendo ser oportuna para evitar el riesgo que nuestro país se vea afectado de un aislamiento progresivo, por no contar con un aeropuerto internacional que brinde las facilidades requeridas y el grado de seguridad adecuado para la realización de las operaciones aéreas.
5. Las empresas estatales de servicio público ECUATORIANA y TAME han logrado

a través de los años un alto prestigio y una aceptación general de los usuarios en sus respectivos ámbitos. Han contribuido positivamente en el desarrollo aeronáutico, en la formación y fortalecimiento de la conciencia aeronáutica nacional, despertando el interés del ecuatoriano sobre la importancia de utilizar y defender los derechos del espacio aéreo como parte de nuestro patrimonio nacional.

6. ECUATORIANA ha contribuido en la integración internacional, ha propiciado el intercambio comercial y cultural, ha generado el ingreso de divisas contribuyendo a la balanza de pagos, así como también, ha sido el medio más idóneo para facilitar el turismo receptivo.
7. TAME ha fomentado la integración nacional cubriendo con sus alas todo el territorio nacional; ha llegado con sus aviones a los pueblos más aislados, en los cuales la utilización del medio aéreo es de vital importancia para su supervivencia. La empresa cumple fines específicos; proporciona el bien a la colectividad, prestando sus servicios de transporte de pasajeros y carga y genera puestos de trabajo, permitiendo disminuir el nivel de desempleo en el Ecuador.
8. El tratamiento del Estado a una empresa que subvenciona el costo de las tarifas aéreas, cuyo fin es el "bien común", debe ser diferente al de una empresa privada que tiene como objetivo principal el lucro.
9. El convenio realizado con Estados Unidos de Norteamérica; la iniciación de los vuelos en nuevas rutas sin los estudios y análisis correspondientes, que ocasionaron ingentes pérdidas económicas como consecuencias de estas incursiones improvisadas e inadecuadas; la falta de aviones; la competencia agresiva de las compañías norteamericanas y la reestructuración funcional-administrativa que trajo como consecuencia una relación desproporcionada, incrementando los gastos de administración y disminuyendo los gastos operacionales, han colocado a las compañías ECUATORIANA DE AVIACION en una situación sumamente difícil, que de no tomar medidas inmediatas y acertadas, estaría próxima a su liquidación.

10. TAME está también atravesando una situación algo crítica. En los últimos años ha reflejado fallas administrativas, pero el principal motivo de su desfinanciamiento es el subsidio que permanentemente ha estado cubriendo en las tarifas aéreas, en la mayor parte de sus vuelos; en segundo lugar, el pago de grandes sumas de dinero por concepto de seguros de las aeronaves; y por último, la vertiginosa subida del tipo de cambio del dólar, que rompió con todos los esquemas y cálculos en la programación de la empresa.
11. Las compañías estatales al ser de servicio público, de vital importancia para la economía y seguridad del país, no pueden correr el riesgo de actitudes de huelgas y paros, ya que son atentatorios para los intereses de la comunidad ecuatoriana.
12. Las empresas de un país forman parte del poder aéreo; es más, las aeronaves, las instalaciones y el personal aeronáutico sirven a los requerimientos de la defensa y seguridad nacional.
13. Los recursos del Estado deben centralizarse y racionalizarse para asegurar la optimización de un servicio público, más aún, cuando este rebasa su territorio y se convierte en instrumento de prestigio e imagen nacional. El servicio de transporte aéreo y en general la aviación es eminentemente internacional y las aerolíneas se convierten en auténticas embajadoras de un país, denominándose incluso líneas aéreas de bandera.
14. En el caso del Ecuador, el Estado cuenta con dos empresas aéreas : - ECUATORIANA DE AVIACION Y TRANSPORTES AEREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME); la primera para el servicio aéreo internacional y la segunda para el cabotaje. Una y otra poseen recursos humanos y materiales asignados por el Estado; la primera, lamentablemente no alcanza a cubrir por la falta de aviones. todas las rutas negociadas con otros países; la segunda, en cambio está sobredimensionada en su flota aérea.

15. *No es dable que el Estado cuente con dos empresas del mismo género; su finalidad es la de servir de instrumentos de control de los medios de producción y de los servicios básicos y estratégicos por excelencia, como lo es el transporte aéreo, aunque ésta condición no haya sido todavía reglamentada, no obstante que está contemplada en la Constitución de la República.*

16. *El país requiere hoy más que nunca de una sólida, unificada, fuerte y bien estructurada aerolínea que cubra tanto el servicio interno como el internacional, con lo que se conseguiría :*
 - *Entrar al mercado en forma competitiva;*

 - *Utilización óptima del equipo de vuelo;*

 - *Reducir al mínimo la adquisición de aeronaves evitando así, la salida indiscriminada de divisas;*

 - *Cubrir las rutas y servicios previamente convenidos en los acuerdos de transporte aéreo; y,*

 - *Disminuir sus gastos de administración.*

17. *La fusión de empresa es una necesidad imperiosa y no una cuestión arbitraria o inconsulta. Tenemos varios ejemplos en los Estados Unidos de Norteamérica y en Europa, como es el caso de la fusión de las empresas AESTERN AIRLINES, AIR TEXAS Y CONTINENTAL; recientemente se han fusionado nada menos que las empresas del Reino Unido: BRITISH CALEDONIAN AIRWAYS y la BRITISH AIRWAYS, dando como origen a partir del 14 de abril de 1988, a la BRITISH AIRWAYS, línea aérea de bandera británica para el futuro.*

18. *Si los países no adoptan medidas de este tipo que implica la racionalización de sus recursos, pueden darse casos de quiebra como la reciente, de la empresa AERO-MEXICO; o estar sometidas a buscar inver-*

siones extranjeras como en el caso de Aerolíneas Argentinas, a través de la Escandinava Air System (SAS).

Todos estos antecedentes y experiencias vividas por aerolíneas internacionales pertenecientes a países de mayor desarrollo aero-comercial, constituyen un claro ejemplo para tomar una inmediata determinación, fusionando a las empresas estatales ECUATORIANA DE AVIACION Y TAME, para racionalizar sus recursos y fortalecer sus áreas administrativas, comerciales, operacionales y financieras, cuyos beneficios no tardarían en manifestarse, logrando contar con una gran empresa capaz de brindar el mejor servicio de transporte aéreo nacional e internacional.

R E C O M E N D A C I O N E S

1. *Se debe dar a la planificación la importancia que le corresponde como una función constante, continua y coordinada en todas las áreas y niveles; con sus planes y programas encaminados hacia los objetivos establecidos por la nueva empresa.*
2. *Una planificación a corto, mediano y largo plazo, contando con una adecuada coordinación que permita la utilización más acertada de sus recursos, evitando los gastos improvisados o emergentes de partes, repuestos, material y equipo que pudiéron haber sido previstos con la debida antelación cuando existe una buena planificación.*
3. *Es necesario mantener un control periódico, mediante la evaluación de resultados y una revisión semestral, para realizar los respectivos ajustes cuando se detecte las desviaciones en el cumplimiento de los planes y programas.*
4. *La seguridad en las operaciones de vuelo debería ser el factor preponderante, incluso ante la elevación del costo de operación, siendo necesario el establecimiento de un buen sistema de prevención y seguridad de vuelo, para salvaguardar los recursos de la empresa y proporcionar el más alto grado de seguridad al usuario.*
5. *Es conveniente efectuar una óptima distribución de los recursos humanos, entregando funciones y responsabilidades específicas, realizando una selección adecuada y eliminando el personal innecesario.*
6. *Planificar la estandarización y renovación de la flota de acuerdo a las proyecciones de ampliación de rutas de la empresa, evitando cometer el error de otras empresas que adquirieron aviones de excesiva capacidad brindando una oferta sobredimensionada a la demanda existente.*
7. *Los aviones de TAME podrían conservar los mismos colores cambiando unicamente el nombre por ECUATORIANA, evitando un gasto apreciable,*

hasta cuando sea necesario el cambio de pintura.

- 8. Intensificar los vuelos "charter" (fletados) tanto de pasajeros como de carga, operación que permite un alto grado de flexibilidad al no estar sujeto a itinerarios.*
- 9. Establecer tarifas promocionadas, a fin de captar el mayor número de pasajeros.*
- 10 Establecer conexiones de vuelos internacionales con vuelos nacionales con el fin de proporcionar pasajes redondos, brindando la mayor comodidad al pasajero, evitando las molestias de largas esperas.*
- 11 El cumplimiento de auditorías periódicas para verificar el estado económico-financiero de la empresa.*

Por último es indudable que esta nueva empresa por su condición y los servicios que presta debe contar con un tratamiento especial, en cuanto se refiere a un apoyo económico inicial que le permita consolidarse como una gran empresa de gran importancia y prestigio en el ámbito aero-comercial; la exoneración en el pago de impuestos, derechos de aterrizaje en el país; precios especiales de combustible y exclusividad en el transporte de pasajeros que viajan en comisiones de los organismos e instituciones estatales así como en el correo.

B I B L I O G R A F I A

1.- DOCUMENTOS LEGALES :

- Ley de Aviación Civil Registro Oficial No. 509 de 11 de marzo de 1974.
- Convenios de la Aviación Civil Internacional Documento 770-6, -
Chicago 7 de diciembre de 1944.
- Convenios de transporte público por la Dirección de Aviación Civil.
- Resoluciones del Consejo Nacional de Aviación Civil
- Análisis de tráficos, publicados por la Dirección de Aviación -
Civil.

2.- LIBROS

- Fuerza Aérea Ecuatoriana Plan de desarrollo aeronáutico Quito -
1984 de 177 páginas.
- Dirección General de Aviación Civil Plan general de rutas Quito
4 de agosto de 1984
- Ecuatoriana de Aviación, Planificación Quito 1976
- Ecuatoriana de Aviación Informe estadístico Quito 1985
- Drucker Peter, La innovación y el empresario innovador Editorial
sudamericana, Buenos Aires de 307 páginas, marzo 1987

3.- REVISTAS

- Calvet, Raúl. Revista Visión. Contra viento y marea Volúmen 68, No. 12, página 16, 15/29 de junio de 1987.
- García, Simón. Revista Visión. La pugna entre los constructores Volúmen 68, No. 12, página 17, 18 y 20. 15/29 de junio de 1987
- Leal, Francisco. Revista Visión. La aviación comercial latinoamericana. Volúmen 68, No. 12, páginas 6, 7, 8, 13, 14, 16. 15/29 de junio de 1987.
- Landivar, Ramón. Revista Aérea. Modelo de suicidio colectivo Volúmen 100, No. 1 páginas 48 y 49 septiembre de 1986
- Marchessini, Alejo. Revista Aérea. La línea aérea nacional peruana. Volúmen 99 No. 4 y 5, páginas 18 y 19 junio/julio de 1986.
- Taibo, Javier. Revista Aérea. VARIG una aerolínea de éxito Volúmen 99, No. 1, páginas 12 y 13. marzo de 1986.
- Denarie, Paul. Revista Aérea AIR FRANCE en la actualidad Volúmen 99, No. 2, páginas 30, 31, 32 y 33. abril de 1986.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de este Trabajo, de su Bibliografía y Anexos, como artículo de la Revista o como artículo para Lectura Seleccionada.

Quito, 17 de junio de 1988


TCRL.E.M.AV. HERNAN QUIROZ CORONEL
CURSANTE