



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

| |
|---|
| Título: |
| MODELO DE GESTIÓN PARA LA APERTURA DE NUEVAS RUTAS EN LA EMPRESA PÚBLICA (TAME) EP |
| Autor/a: |
| Letzabet Veronica Peña Chagnay |
| Tutor/a: |
| Grisel Perez, Phd |

Quito-Ecuador

2020

Dedicatoria

A mi hijo Aaron,
por el sacrificio y la paciencia.

Posiblemente ahora no entiendas mis palabras, pero
Para cuando seas capaz, sabrás que eres la razón de que
Me levante cada día a esforzarme por el presente y el
Mañana, eres mi principal motivación, TE AMO PEQUEÑO HERMOSO.

A mis padres por el ejemplo de superación, su apoyo incondicional en mis estudios y mi
crecimiento personal gracias por tanto y por todo.

Resumen

La política de cielos abiertos a nivel mundial da cuenta de la necesidad de liberar los servicios Aero estatales y volverlos más competitivos, de ahí que, se observan varias iniciativas y experiencias internacionales donde las compañías aéreas han incursionado en modelos de gestión de la puesta en marcha de una política de cielos abiertos; se puede mencionar que es necesario que el país cuente con una visión de apertura e integración comercial con países que han expresado el interés de suscribir acuerdos bilaterales y multilaterales en áreas de comercio de la aviación civil comercial; lo que implica en cierto grado que tanto los sectores público y privado vean la necesidad imperiosa de ajustarse a las exigencias de las normas y estandartes internacionales previstos por la (OACI), (IASA), los Tratados de Cielos Abiertos y específicamente como se anotó con los acuerdos suscritos entre países a nivel bilateral o multilateral y de los cuales, el Ecuador forma parte; en tal sentido, tal situación conlleva a que los esfuerzos nacionales estén orientados hacia la consecución de poder contar con la capacidad de mantener aeropuertos con categorías internacionales.

“La empresa Pública Tame E.P., otorga el servicio de transporte aéreo nacional e internacional, lleva en el mercado 54 años de operación. La empresa es de capital ecuatoriano y, por decreto ejecutivo, desde abril de 2011 forma parte de las empresas públicas del Estado. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador y, en los países en los cuales opera directamente”.

“Las aerolíneas en su afán de competir, han creado estrategias que permiten ofrecer sus servicios en los mercados internacionales; una de ellas es operar directamente con aviones propios a rutas internacionales, para lo cual, se debe hacer fuertes inversiones como: adquirir nuevas aeronaves, contratar personal administrativo y operativo, pago de renta o compra de inmuebles para oficinas administrativas, de ventas, atención al cliente, entre otros. Por ello es imperante la aplicación de un modelo de gestión en base a la política de cielos abiertos y sus ventajas”

PALABRAS CLAVES: Tame E.P, Empresas Públicas, Estrategias, Rutas Internacionales, Modelo de Gestión

ABSTRAC

The open skies policy at a global level realizes the need to liberate the state Aero services and make them more competitive, hence, there are several international initiatives and experiences where the airlines have ventured into start-up management models of an open skies policy; It can be mentioned that it is necessary for the country to have a vision of openness and commercial integration with countries that have expressed interest in signing bilateral and multilateral agreements in commercial civil aviation trade areas; which implies to some extent that both the public and private sectors see the imperative need to comply with the requirements of international standards and standards provided by the (ICAO), (IASA), the Open Skies Treaties and specifically as noted with the agreements signed between countries at the bilateral or multilateral level and of which Ecuador is a part; in that sense, such a situation implies that national efforts are oriented towards achieving the ability to maintain airports with international categories.

“The public company Tame E.P., provides the national and international air transport service, has been in the market for 54 years of operation. The company is of Ecuadorian capital and, by executive decree, since April 2011 it has been part of the public companies of the State. The matrix is located in the city of Quito, has points of sale in the main cities of Ecuador and, in the countries in which it operates directly”.

“The airlines in their eagerness to compete have created strategies that allow them to offer their services in international markets; One of them is to operate directly with own airplanes to international routes, for which, strong investments must be made such as: acquiring new aircraft, hiring administrative and operational personnel, rent payment or purchase of real estate for administrative offices, sales, customer service customer, among others. That is why the application of a management model based on the open skies policy and its advantages is imperative”.

KEYWORDS: Tame E.P, Public Companies, Strategies, International Routes, Management Model

Índice

| | |
|---|------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Resumen | iii |
| ABSTRAC..... | iv |
| Índice | v |
| Índice de tabla..... | vii |
| Índice de figura..... | vii |
| Introducción..... | viii |
| Planteamiento del problema | x |
| Formulación del Problema..... | x |
| Objetivo General..... | x |
| Objetivos Específicos | xi |
| Justificación | xi |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.1 Dirección nacional de aviación civil..... | 1 |
| 1.2 Normas internacionales de Aviación Civil | 1 |
| 1.3 Organización Internacional de Aviación Civil (OACI). | 2 |
| 1.4 Ley de Aviación Civil..... | 4 |
| 1.5 Convenio de Chicago..... | 4 |
| 1.6 La Normativa internacional y el Tratado de Cielos Abiertos en el Transporte Aéreo..... | 6 |
| 1.7 El Transporte Aéreo y el Contexto Económico Actual | 8 |
| 1.8 Situación Actual del Transporte Aéreo Regular de Pasajeros en el Mundo | 8 |
| 1.9 Revenue Management..... | 9 |
| 1.10 Marco conceptual del Revenue Management | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| Marco Metodológico | 12 |
| 2.1 Enfoques de la investigación. | 12 |
| 2.2 Tipo de investigación..... | 13 |
| 2.3 Métodos..... | 14 |

| | |
|---|----|
| Método Empírico | 14 |
| Método analítico: | 15 |
| 2.4 Procesamiento de la información..... | 15 |
| CAPITULO III | 24 |
| PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA APERTURAR NUEVAS RUTAS AEREAS EN LA EMPRESA PUBLICA TAME. | 24 |
| 3.1 Descripción de la Empresa Pública TAME E.P..... | 24 |
| 3.2 Estrategia para la implementación de un nuevo modelo para la apertura de nuevas rutas, basado en la política de cielos abiertos. | 33 |
| 3.3 Estrategia de cielos abiertos..... | 33 |
| 3.4 Gestión de los precios | 43 |
| 3.5 CONCLUSIONES | 52 |
| 3.6 RECOMENDACIONES..... | 52 |
| Bibliografía..... | 53 |
| ANEXOS | 55 |

Índice de tabla

| | |
|--|----|
| Tabla 1 La flota de TAME posee una edad promedio de 10,8 años (diciembre de 2019) .. | 46 |
| Tabla 2 Acuerdo de CODE SHARE..... | 47 |

Índice de figura

| | |
|---|----|
| Figura 1 Reunión de Chicago Suscripción del (Convenio) | 5 |
| Figura 2 Alcance del Convenio sobre la Aviación Civil Internacional | 7 |
| Figura 3 Pregunta 1..... | 19 |
| Figura 4 Pregunta 2..... | 20 |
| Figura 5 Pregunta 3..... | 21 |
| Figura 6 Pregunta 4..... | 22 |
| Figura 7 Pregunta 5..... | 23 |
| Figura 8 Participación de mercado movimientos | 39 |
| Figura 9 Participación de mercado movimientos | 40 |
| Figura 10 Participación de mercado movimientos carga..... | 41 |
| Figura 11 Principales corrientes de tráfico desde Sudamérica | 42 |
| Figura 12 Gestión de canales de venta. | 49 |

Introducción

“El Tratado de Cielos Abiertos entró en vigor el 1 de enero de 2002 y actualmente cuenta con 34 Estados miembros. Establece una aplicación de vuelos de vigilancia aérea desarmados sobre el territorio de todas las ubicaciones internacionales participantes. El tratado está diseñado para mejorar la información y aceptarla como verdadera entre todos los contribuyentes, independientemente de su extensión, mediante la obtención de estadísticas en las tropas y operaciones militares que podrían tener un efecto sobre ellos. El Tratado de Cielos Abiertos constituye uno de los mejores esfuerzos internacionales hacia la transparencia naval” (Galaxia Militar, 2019).

“El concepto de observación aérea mutua fue propuesto inicialmente al Presidente del Consejo de Ministros de la URSS Nikolái Bulganin por parte del Presidente de los Estados Unidos Dwight D. Eisenhower en la Conferencia de Ginebra de 1955. Sin embargo, los soviéticos rechazaron rápidamente la idea, que quedó latente durante años. Finalmente se alcanzó un acuerdo por iniciativa del Presidente (y anterior Director de la Inteligencia Central) George H. W. Bush en 1989. Negociado por los entonces miembros de la OTAN y del Pacto de Varsovia, la firma tuvo lugar en Helsinki, Finlandia, el 24 de marzo de 1992. Los Estados Unidos lo ratificaron en 1993” (Galaxia Militar, 2019).

“El régimen de cielos abiertos abarca el territorio sobre el cual los Estados miembros ejercen su soberanía, que incluye tierra firme, islas y aguas continentales y territoriales. El tratado especifica que todo el territorio de un Estado miembro está abierto a la observación. Los vuelos de reconocimiento solo pueden limitarse por razones de protección para el grupo y ya no por razones de protección en todo el país” (Galaxia Militar, 2019).

Es fundamental tomar en cuenta la relevancia del transporte aéreo en el mundo globalizado de la actualidad. Se puede mencionar que este medio de transporte es la primera elección de pasajeros debido a factores tales como velocidad de desplazamiento y pronta conectividad a distancias inimaginables.

Christiane Spill (1973) aporta que “los sistemas de transporte juegan un rol determinante en la vida interna y externa de la región y al marcar las aptitudes del avión frente a otros modos de transporte, este investigador afirma la importancia para una región de contar con un sistema aéreo desarrollado y una red eficiente, lo cual le agregaría conectividad a la región” (Spill, 1973).

Jean Labasse (1972) “trabajó en la conexión entre el aeropuerto y la ciudad. Según este autor, las bendiciones para una metrópoli de poseer un aeropuerto o un sistema aeroportuario podrían reflejarse en elementos especiales, que incluyen la conectividad multiplicada, el empleo, el desarrollo de áreas cercanas a un aeropuerto y muchos otros” (Labasse, 1972).

La presente investigación está estructurada en tres capítulos, en el primero se presentan los antecedentes teóricos y concepciones sobre la política de Cielos abiertos, los antecedentes de la aviación, convenios realizados en favor de esta política y la importancia de aplicarlos en nuestro país y a nuestra realidad.

“En el segundo capítulo se expone la metodología de la investigación su enfoque, finalidad y alcance, así como la población incluida en el estudio lo cual permite garantizar la representatividad de los datos presentados. Por último, se presentan los métodos teórico y empíricos que se emplearán para la búsqueda y procesamiento de la información” (Dávila, 2006).

En el tercer capítulo se presenta el modelo de gestión a seguir para la implementación de nuevas rutas aéreas explotando al máximo las ventajas de la política de cielos abiertos.

Al final se presentan las conclusiones o principales resultados alcanzados en la investigación, así como las premisas para su posterior implementación en los procesos de la apertura de nuevas rutas de la Empresa Pública TAME.

Planteamiento del problema

“La privatización y desregulación en las empresas aéreas han cambiado el funcionamiento de este mercado y de las estrategias empresariales. Muchos de estos cambios tienen que ver con el desarrollo de empresas pequeñas, la aparición de nuevas líneas aéreas denominadas Low Cost tales como Wingo, Air Europa, Aeroregional, Comviasa, Plus Ultra entre otras, las fusiones, adquisiciones y participaciones accionarias entre empresas nacionales y extranjeras” (Centrohumboldt, 2019).

“El mercado local puede ser considerado en distintas escalas: una porción de un territorio nacional, todo un país o una mega-región. Se observa la distribución de las empresas aéreas a nivel mundial, se deducirá fácilmente que las principales empresas internacionales tienen una participación considerable en los mercados nacionales. Este caso se repite en Europa, Asia, África, Oceanía, América del Norte excepto Estados Unidos y también en el resto de América Latina” (Centrohumboldt, 2019).

En Ecuador existen muchas aerolíneas quienes operan en el territorio nacional del país, haciendo así que la cuota de mercado que abarca las aerolíneas nacionales sea mínima.

Por tanto, es imprescindible que la Empresa Pública TAME potencie sus servicios y su flota de aeronaves implementando nuevas rutas y repotenciar las ya establecidas de tal manera que abarque mercado nacional como internacional.

Formulación del Problema

¿De qué manera podría incidir un modelo de gestión de apertura de nuevas rutas en la empresa pública TAME, tomado como eje principal la política de cielos abiertos, que potencialicen su crecimiento en el mercado?

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para la apertura de nuevas rutas, partiendo de la política de cielos abiertos para la Empresa Pública TAME.

Objetivos Específicos

- ✓ Describir los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la política de cielos abiertos, la aviación en Ecuador, convenios aeronáuticos vigentes y la historia de Tame.
- ✓ Diseñar metodológicamente los instrumentos para la descripción de las actividades a seguir para la apertura de nuevas rutas comerciales.
- ✓ Diseñar un modelo de gestión que describa las acciones a tomar para la empresa pública TAME, en el cual se aplique la política de cielos abiertos con la finalidad de implementar nuevas rutas aeronáuticas comerciales.

Justificación

“El presente trabajo de investigación se realiza debido a que, la empresa pública TAME se encuentra en un proceso de repotenciación, en el cual se han realizado cambios importantes dentro de la organización, los cuales implican desde estructuras organizacionales, hasta inversiones de arrendamiento o compra de aeronaves” (UIDE, 2019).

“Las inversiones en el ámbito aeronáutico son muy importantes, considerando que el arrendamiento y la compra de aeronaves es muy costosa; por lo cual, las aerolíneas buscan nuevas alternativas que permitan la expansión de redes de rutas, sin incurrir en estas altas inversiones” (UIDE, 2019)

“La empresa comercial Tame, en su búsqueda del equilibrio, exige la implementación de nuevas técnicas que permitan proporcionar una mayor variedad de rutas a sus clientes y que les permita ser agresivos a nivel nacional y mundial” (UIDE, 2019).

El presidente Lenin Moreno introdujo que el pasatiempo del gobierno es mejorar el servicio aéreo que reciben los residentes, que es competitivo y satisfactorio, en la forma de usarlo. El objetivo es hacer rutas y frecuencias aéreas más grandes y eso con una competencia precisa y veraz disminuirá las tarifas.

El Gobierno, a través del Ministerio de Hacienda, inyectó USD 50 millones en la agencia en todo el país, una cantidad que debe reembolsarse a partir de 2020. Con estas políticas, el Gobierno prevé una mayor competitividad y la consiguiente revitalización del sistema económico, el turismo, la industria Y el comercio..

El modelo diseñado para la implementación de nuevas rutas aeronáuticas se basa en los principios de planificación, control y mejora continua, siendo el principio de reciprocidad de oportunidades de la explotación en los derechos de tráfico aéreo, su principal herramienta en la aplicación y diseño.

Para el desarrollo del presente estudio será de importancia fuentes de información primaria que ayuden a recolectar información de carácter fundamental, para desarrollar un análisis de forma objetiva delimitando su importancia y relevancia en su uso. Las fuentes de información que se requieren son de orden público y fácil acceso, las mismas que se encuentran en la Dirección general de aviación civil, Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad, Ministerio de comercio Exterior, Cancillería y Ministerio de relaciones exteriores, también se tiene fuentes bibliográficas bastas sobre temas de desarrollo de económico aéreo y su importancia en el desarrollo productivo, administración de recursos y competitividad.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Dirección nacional de aviación civil.

La dirección de aviación civil es la institución facilitadora y altamente tecnificada que proporciona servicios aéreo náuticos y aeroportuarios con la finalidad de garantizar un desarrollo sostenible en el transporte aéreo del país. Siendo su principal misión planificar, regular, controlar y administrar la actividad aeronáutica y portuaria, garantizándola seguridad de los involucrados.

La DGAC mantiene su funcionamiento en base a:

- Código aeronáutico.
- Ley de Aviación civil.

Los entes rectores de dicha institución se detallan en orden jerárquico.

- Consejo Nacional de Aviación Civil
- Dirección de Inspección y Certificación Aeronáutica
- Dirección de Navegación Aérea
- Dirección de Secretaría General
- Dirección de Seguridad y Prevención Aeronáutica
- Centros de Instrucción de Aeronáutica Civil.
- Junta Investigadora de Accidentes JIA

1.2 Normas internacionales de Aviación Civil

“En el ámbito legal, se puede mencionar que el mayor ente regulador en la Aviación Civil a nivel Internacional, es la OACI; De ahí se basan cada Plan, Ley, o Programa de la

aviación según cada Estado, sin irrumpir lo estipulado por la OACI o la IATA, Cada una de estas cumple una función. Para poder operar las Aerolíneas, Empresas de Servicio de Seguridad al pasajero, y demás empresas prestadoras de servicio dentro de la aviación civil; Deben contar con permisos, avalúos y calificaciones por parte de las dos antes mencionadas Consecutivamente, derivan los permisos a nivel de cada Estado; en la ciudad de Quito cada compañía debe tramitar los siguientes permisos para su habilitación, operación y posterior autorización para ofrecer el servicio y poder laborar en territorio Ecuatoriano. En el caso Empresas prestadoras de servicios en general para las aerolíneas los permisos legales que se requieren, se encuentran el expedido por el Ministerio del Interior, el mismo que sirve para poder ofrecer este tipo servicio, además como toda compañía debe estar acreditada por la superintendencia de compañías con el fin de tener registro mercantil para legalizar y que el nombre sea aprobado descartando que ya exista uno similar” (UCSG, 2019)

1.3 Organización Internacional de Aviación Civil (OACI).

“El marco internacional se desprende que el transporte regular de pasajeros se inició en el año 1917. En ese mismo año tuvo lugar la primera conferencia internacional para regular el aerotransporte internacional de pasajeros. La Convención para la Regulación de la Navegación Aérea se realizó en París, seguido por la reunión internacional de igual importancia la realizada en Varsovia en 1929, llamada Convención para la Unificación de Ciertas Normas en Relación con el Transporte Aéreo Internacional; observando que el actual marco regulatorio, sin embargo, fue iniciado antes de que finalizara la Segunda Guerra Mundial con la realización de la Conferencia de Chicago en 1944. Hay que destacar que el marco de estas reuniones internacionales dio lugar a que se suscriba el Acuerdo sobre Servicios de Tránsito Aéreo, que permitía a los aviones de pasajeros atravesar el espacio aéreo de los países firmantes” (PUCE, 2019)

En marzo de 1947 como resultado de los logros alcanzados dentro del Derecho Aeronáutico se observa que para la época, los países veían la necesidad de adherirse a los Tratados Internacionales que daban cuenta de los avances en el campo de la aviación internacional y se alcanzó el número suficiente de ratificaciones lo que daría lugar a la

creación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI); organización que con apego al Acta Final de la Conferencia de Chicago se habían formulado los objetivos que se describen a continuación:

- a) “Asegurar el progreso seguro y sistemático de la aviación civil internacional en el mundo.
- b) Fomentar las artes del diseño y manejo de aeronaves para fines pacíficos.
- c) Estimular el desarrollo de rutas aéreas, aeropuertos y ayudas a la navegación aérea en la aviación civil internacional.
- d) Satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo, en lo referente a Transportes aéreos seguros, regulares, eficientes y económicos.
- e) Evitar la competencia ruinosa motivada por el despilfarro de recursos económicos
- f) Garantizar que los derechos de los Estados Contratantes se respeten plenamente y que todo Estado Contratante tenga una oportunidad razonable de explotar líneas aéreas internacionales.
- g) Garantizar la paridad entre Estados Contratantes.
- h) Fomentar la seguridad de los vuelos en la navegación aérea internacional.”
- i) En general, fomentar el desarrollo de la aeronáutica civil internacional en todos sus aspectos” (PUCE, 2019)

“Cabe mencionar que una de las principales actividades de la OACI es la estandarización, el establecimiento de Estándares Internacionales, Prácticas Recomendadas y Procedimientos que cubren los aspectos técnicos de la aviación y que están relacionados con: El licenciamiento del personal; reglas del aire, meteorología aeronáutica, unidades de medida, operación de aeronaves, nacionalidad y marcas registradas, seguridad aérea, telecomunicaciones aeronáuticas, servicios de tráfico aéreo, búsqueda y rescate, investigación de accidentes, aeródromos, servicios de información aeronáutica, ruidos de aeronaves y emisiones de motores, seguridad y transporte seguro de productos peligrosos. Después de la adopción de un estándar éste es puesto en vigencia por cada Estado miembro de OACI en su propio territorio. A medida que la tecnología aeronáutica continúa

desarrollándose rápidamente, los estándares se mantienen en constante revisión y son modificados según las necesidades” (PUCE, 2019)

1.4 Ley de Aviación Civil

“La ley de aviación civil está conformada de regulaciones, órdenes, normas y reformas que establece el Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil que son necesarias para la Seguridad de la misma, que requiere adoptar estas medidas en beneficio de todos los que son parte de la Aviación Civil. Estas normas deben ser acatadas y adoptadas por el piloto de una aeronave, explotador aéreo, seguridad aeroportuaria, etc. También se encarga de la regulación de tránsito aéreo, formas y derechos de inspección tanto a pasajeros, aviones, como aeropuertos, cumplimiento y funciones de los delegados, con el fin de lograr un correcto cumplimiento de leyes para la seguridad de la aviación civil. Los encargados del cumplimiento de esta ley son la DGAC (Dirección General de Aviación Civil) a nivel nacional y la DAC (Dirección de Aviación Civil), a nivel de ciudad” (UCSG, 2019)

1.5 Convenio de Chicago

Entre estos instrumentos a nivel global se encuentra el Convenio sobre la Aviación Civil Internacional que fue firmado en Chicago, el 7 de diciembre de 1944 y que a un inicio respondía al enfrentamiento de las dos tesis sobre el uso del espacio aéreo y que llevó a que en 1944, se firmara el Convenio Multilateral llamado Convenio Sobre Aviación Civil Internacional (ORTIZ, Convenio de Chicago, 1993) y cuyo contenido y objeto se refiere a la soberanía, reafirmó la idea de la soberanía de los Estados sobre el espacio aéreo que se encuentra sobre sus respectivos territorios: terrestre, marítimo y aéreo.



Figura 1 Reunión de Chicago Suscripción del (Convenio)

Tenía como objetivo fundamental, regular y reafirmar la soberanía de los Estados sobre su espacio aéreo, estableciendo los principios generales bajo los cuales se desarrollaría la Aviación Civil comercial. Dejó a cada Estado el poder absoluto de establecer las bases que deberían observarse para hacer uso “comercial” de su espacio aéreo por parte de los otros Estados. Además, tuvo como objeto la fundación de una Organización Internacional de Aviación Civil (OACI) que sería la encargada de velar por la seguridad de la aviación civil comercial, y a este fin se le dotó de una Comisión llamada Comisión de Aeronavegación, llamada a llevar a cabo estudios permanentes para mejorar la operación de la aviación civil comercial y garantizar al máximo su seguridad.

El contenido general de este Convenio es de regular lo referente a aeronaves, cabotaje, zonas prohibidas, aduanas, aeropuertos, control de enfermedades, inspección de aeronaves, licencias al personal, etc. Hay que destacar que el cometido de este Convenio ha sido cumplido a través de los años por medio de “Anexos” y que constituyen en verdaderos reglamentos que deben ser observados por los países signatarios en vista que contienen Normas Obligatorias y Normas Operativas dado que son vinculantes para los Estados partes en materia de los preceptos previstos en el Derecho Internacional que regula a la aviación a nivel mundial en todo su orden.

1.6 La Normativa internacional y el Tratado de Cielos Abiertos en el Transporte Aéreo.

El Tratado de Cielos Abiertos como Instrumento Internacional fue aprobado en Helsinki, el 24 de marzo de 1992, el mismo que entró en vigencia el 1 de enero de 2002, lo relevante de este instrumento internacional es que se constituye en uno de los pilares fundamentales dentro de las Medidas de Fomento de la Confianza y Seguridad (MFCS) que han permitido una evolución muy positiva en la construcción de un espacio geoestratégico más seguro y estable en todo la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

“El Tratado de Cielos por lo general regula a 34 Estados Miembros y en su mayoría forman parte de estos países europeos como: Alemania, Bélgica, Bielorrusia, Bosnia – Herzegovina, Bulgaria, Canadá, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Hungría, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Rusia, Suecia, Turquía y Ucrania. Kirguistán lo ha firmado, pero aún no lo ha ratificado. Además, Canadá y Hungría son los depositarios del tratado en reconocimiento de su especial contribución al proceso, es decir, mantienen los documentos del tratado y proporcionan ayuda administrativa” (Galaxia Militar, 2019)

“El Tratado de Cielos Abiertos entró en presión el 1 de enero de 2002 y actualmente cuenta con 34 Estados miembros. Establece una aplicación de vuelos de vigilancia aérea desarmados sobre el territorio de todas las naciones participantes. El tratado está diseñado para mejorar el conocimiento y aceptarlo como verdadero entre todas las personas, independientemente de su tamaño, mediante la adquisición de registros de las tropas y operaciones navales que puedan tener un efecto sobre ellos. El Tratado de Cielos Abiertos constituye uno de los mejores esfuerzos internacionales en la dirección de la transparencia del ejército”.

“El régimen de cielos abiertos abarca el territorio sobre el que los Estados miembros ejercen su soberanía, como tierra firme, islas y aguas continentales y territoriales. El tratado

especifica que todo el territorio de un Estado miembro está abierto a la declaración. Los vuelos de reconocimiento se pueden restringir más eficazmente por motivos de protección para el grupo y no por razones de seguridad en todo el país” (Galaxia Militar, 2019).

Entre los aspectos más sobresalientes del tratado de Cielos Abiertos y del cual, a la fecha son signatarios un buen número de países, se puede desprender que en la parte correspondiente, esto es en el **Art. 10** hace mención a la Comisión Consultiva de Cielos Abiertos Pág. (26) y los (Procedimientos para las llegadas y salidas; mientras que en el Anexo E del mismo Tratado refiere al caso de los llamados Aeródromos de Cielos Abiertos Pág. (63) y de igual manera, el Tratado contempla en el Anexo (L) según lo establece el Art. 10 del Tratado, la Comisión Consultiva de Cielos Abiertos (pág. 105); instancias internacionales que tienen como tal acorde con los fines de este instrumento organizado en diferentes secciones el uso correcto de definiciones aplicables dentro de lo que se conoce como cielos abiertos para los casos previstos también en el Anexo Nro. 2. Concerniente al Convenio sobre Aviación Civil Internacional, que se establezcan de conformidad con el Anexo 15 al Convenio sobre Aviación Civil Internacional, en interés de la seguridad de vuelo, la seguridad pública y la protección del medio ambiente y acerca de las cuales se facilita información de conformidad con las disposiciones de la OACI; alcance mundial que se explica a continuación.



Figura 2 Alcance del Convenio sobre la Aviación Civil Internacional

Fuente:

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

De igual manera, el Tratado de Cielos Abiertos permite conocer de mejor manera lo concerniente a las obligaciones de los Estados Miembros una vez que se adhieran y sus responsabilidades en cuanto al uso de la terminología a ser empleada a nivel internacional en cada territorio, aspectos referentes a la tripulación de los aviones, sobre el uso de sensores, la asignación de cuotas, vuelo en tránsito, aeronave de transporte, distancia máxima de vuelo, aeródromo de reabastecimiento de combustibles y otros aspectos relevantes que son de alcance de éste Tratado.

1.7 El Transporte Aéreo y el Contexto Económico Actual

Christiane Spill (1973) aporta que “los sistemas de transporte juegan un rol determinante en la vida interna y externa de la región” y al marcar las aptitudes del avión frente a otros modos de transporte, este investigador afirma la importancia para una región de contar con un sistema aéreo desarrollado y una red eficiente, lo cual le agregaría conectividad a la región” (Spill, 1973)

Jean Labasse (1972) trabajó en la relación entre el aeropuerto y la ciudad. Según este escritor, los beneficios para una ciudad de poseer un aeropuerto o un dispositivo aeroportuario podrían medirse en componentes especiales, junto con una mayor conectividad, empleo, la mejora de áreas cercanas a un aeropuerto, etc.

1.8 Situación Actual del Transporte Aéreo Regular de Pasajeros en el Mundo

“La privatización y desregulación en las empresas aéreas han cambiado el funcionamiento de este mercado y de las estrategias empresariales. Muchos de estos cambios tienen que ver con el desarrollo de empresas chicas, la aparición de nuevas líneas aéreas denominadas Low Cost tales como Wingo, Air Europa, Aeroregional entre otras, las fusiones, adquisiciones y participaciones accionarias entre empresas nacionales y extranjeras” (Centrohumboldt, 2019).

“Todos estos cambios tuvieron como resultado la desaparición de compañías aéreas, estas estrategias tenían como objetivo conseguir una mayor rentabilidad, dejando de lado las competencias del transporte aéreo para satisfacer necesidades de cierta población, y olvidando la utilidad pionera de estas empresas con respecto a los estados. En transporte aéreo, se escucha muy frecuentemente la siguiente afirmación: para que una empresa aérea tenga éxito en el mercado internacional debe estar respaldada por una fuerte presencia en el “mercado local” (Centrohumboldt, 2019).

1.9 Revenue Management.

La gestión de ingresos es la venta del producto adecuado al comprador correcto, en el momento adecuado, al precio adecuado y en el canal correcto. Es decir, utilice herramientas de análisis, información cruzada y haga selecciones para optimizar los ingresos y obtener el máximo beneficio.

El Revenue Management consiste en desarrollar estrategias para vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado, sensibilidad del precio.

1.10 Marco conceptual del Revenue Management

“¿En qué situaciones es posible aplicar RM? Una posible respuesta es: en cualquier negocio donde las decisiones tácticas sobre la demanda son importantes, y existe una cultura relacionada con la tecnología y el management que permiten implementarlo. Pero esto a su vez lleva a la pregunta: ¿cuándo surgen estas condiciones? Es lo que se explicará a continuación” (UCHILE, 2019)

- **La naturaleza multidimensional de la demanda.**

“La demanda de una empresa tiene múltiples dimensiones, incluyendo los diferentes productos que vende, los tipos de cliente que atiende, sus preferencias por productos y

comportamientos de compra, y el tiempo. Si bien es posible agregar otras dimensiones (tales como, ubicación o canal de venta), estas tres sirven como ejemplo para ilustrar la idea” (UCHILE, 2019)

- **Vínculos entre decisión y gestión de la demanda**

“Si la gestión de demanda y el entorno fuesen completamente independientes, el problema de la toma de decisión sería considerablemente más simple. Pero típicamente uno o más de los siguientes tres factores relaciona la demanda a través de las dimensiones. Primero, múltiples productos pueden compartir capacidad de producción o tener costos de producción conjunta” (UCHILE, 2019)

“Segundo, aun cuando las restricciones de producción no relacionen las decisiones de demanda, el comportamiento del cliente a menudo lo hace. Estos pueden elegir entre productos sustitutos o crear estrategias sobre cómo compra un producto determinado en el tiempo. Finalmente, las decisiones de demanda para diferentes productos, clientes y periodos de tiempo pueden estar relacionadas en términos de cuánta información haya obtenido la compañía hasta ese tiempo” (UCHILE, 2019)

El revenue management es una técnica de gestión que no se puede aplicar a todas las empresas, sino que requiere de las siguientes características:

1. “Servicio o producto limitado: la gama de habitaciones tiene una restricción.
2. Precio de servicio bajo: ajuste la tarifa a los que más contemplan los gastos constantes y variables.
3. Servicios o productos perecederos: cada habitación es un producto de día no casado.
4. Posibilidad de venta anticipada: las habitaciones se pueden reservar.
5. Segmentación del mercado: los clientes únicos tendrán deseos exclusivos de cubrirse” (Mariateresaservin, 2019).

Proceso del revenue management

El proceso del revenue management es cíclico, tiene cinco partes que se retroalimentan y deben repetirse constantemente:

1. **“Recolección de datos:** recoger y almacenar datos históricos del inventario, precios, demanda y otros factores causales.
2. **Segmentación:** segmentación de mercado para fijar precios y maximizar ingresos.
3. **Pronósticos:** hacer previsiones de demanda, inventario y cuota de mercado.
4. **Optimización:** combinar los datos y tomar la decisión de fijar el precio correcto para el cliente adecuado en el momento adecuado y en el canal correcto.
5. **Re-evaluación dinámica:** iniciar el proceso de nuevo recogiendo los datos de la última temporada en la que se quiera trabajar”. (Mariateresaservin, 2019)

Beneficios del revenue management

“Los beneficios son tanto económicos como relacionados con el buen funcionamiento del negocio y brindará un amplio conocimiento del sector, ya que mediante su conocimiento podrá generarse un aumento en la ocupación y los ingresos teniendo en cuenta que la oferta se adapta a las necesidades de la demanda. Asimismo, el ADR también se verá incrementado por el control de precios y la óptima gestión del overbooking y un forecast ajustado” (Mariateresaservin, 2019)

“Por la parte de mejora del negocio, el revenue management hará que todo el personal se implique en la optimización de la venta al ser un proceso transversal. Y también mejora los procedimientos de trabajo en cada departamento” (Mariateresaservin, 2019)

CAPÍTULO II

Marco Metodológico

“El marco metodológico indica la manera de como el investigador realizará la investigación y describe de forma detallada como se llevará a cabo el estudio” (Perez,2009). En este capítulo se hablará de la metodología que se empleará a lo largo del trabajo de investigación.

2.1 Enfoques de la investigación.

La presente investigación combina elemento cuantitativos y cualitativos, para la propuesta de un nuevo modelo de gestión en la implementación de nuevas rutas aéreas en la empresa pública TAME, con miras a tener un conocimiento integral que permita apreciar de manera cualitativa el comportamiento y conducta de los usuarios de las aerolíneas y para ello, realizará una encuesta y observación con el fin de recabar de ellas sus puntos de vista y consideración que tienen frente a la empresa, la misma que es una empresa pública y de la cual se busca conocer cuál es el criterio que mantienen los usuarios frente a la empresa con miras a incursionar en una política de prestación de servicios llamada de cielos abiertos.

Para este tipo de investigación cualitativa se toma como referencia lo manifestado por Blaxter, Hughes y Tight (2000); quien afirma que las investigaciones cualitativas toman como misión “recolectar y analizar información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos que se consideran interesantes, y su meta es lograr profundidad y no amplitud; bajo este enfoque se ha tomado como referencia los aspectos conceptuales encaminado a dar cuenta de un marco teórico muy amplio que permita explicar de mejor manera los aspectos conceptuales, normativos que regulan a las actividades civiles Aero comerciales ligadas con el transporte de pasajeros y mercancías a nivel nacional e internacional desde la capacidad logística con la que cuenta actualmente la empresa y que para tal efecto, a través del método cualitativo y cuantitativo permitirán según corresponda realizar una adecuada sustentación del trabajo realizado, pudiendo llegar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2.2 Tipo de investigación

Este trabajo se enmarca en una investigación de tipo descriptiva; la cual “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento y para ello, se trata de dar cuenta de un modelo de gestión que ha venido manejando el Ecuador dentro del campo de la aviación civil con miras a valor los procesos adoptados en la gestión de los vuelos frente a otro innovador que se enmarca en la nueva modalidad conocida mundialmente de Cielos Abiertos, donde se busca previa evaluación de los procesos anteriores, la descripción y valoración de los procesos dar cuenta de la efectividad o no de adoptar un nuevo sistema que conlleve a poner en marcha un nuevo proceso de aeronavegabilidad que responda a las exigencias de los usuarios al momento de transportarse las personas y así como las mercancías, para ello con la investigación de tipo descriptiva se intenta valorar si existen condiciones de orden político en cuanto a la toma de decisiones, con miras que la puesta de una nueva flexibilización del transporte aéreo a nivel de los vuelos internacionales y el cabotaje (vuelos internos).

Aquí se ha visto la necesidad de levantar un proceso de flujo de lo que significa describir las características del modelo de gestión por procesos, tomado para ello los conceptos principales revisados y que son aplicables para la aeronavegabilidad de los vuelos internos y externos, en el sentido de aproximar en cierto grado aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades que se observa en el personal que labora en la empresa pública (TAME).

La presente investigación es documental, de acuerdo a Arias (2012), “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (Pág. 27). Este tipo de investigación se empleó en la construcción del marco teórico, por cuanto se hizo una revisión y análisis de varias fuentes bibliográficas; además en el diagnóstico situacional se examinó varios documentos técnicos vigentes en normas internacionales que regulan a la aviación civil, esto es de preferencia se analizó el Convenio de Chicago, las normas previstas en la OACI, IATA y el Tratado de Cielos Abiertos; mientras que a nivel

del país por tener la investigación un fuerte componente de revisión documental y descriptiva, también se realizará un diagnóstico situacional de los orígenes de la aviación y de la Dirección de Aviación Civil (DAC) en el Ecuador.

2.3 Métodos

El método que será empleado en la presente investigación es el deductivo en vista que permitirá ir de lo general a lo particular, lo que significa que de inicio se revisará la normativa internacional relacionada con los convenios y demás instrumentos que hacen hincapié a la aviación civil a nivel internacional, los avances a nivel latinoamericano y de manera puntual los logros alcanzados por el Ecuador luego de la creación de la (DAC) y últimamente para poder sustentar la propuesta de Cielos Abiertos para la empresa pública (TAME) y que es el fin de la presente investigación .

Frente a los estudios y las técnicas que se utilizarán, se ha encontrado que las premisas de razonamiento deductivo son genuinas, la realización podría ser real. Este razonamiento permite organizar las premisas en silogismos que proporcionan la evidencia decisiva para la validez de una conclusión. (Dávila, 2006); generalmente se suele decir ante una situación no entendida y sin embargo, el razonamiento deductivo tiene limitaciones.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícito dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Método Empírico

Se utilizará el método teórico y analítico a través de variables que nos ayuden a obtener una visión general de las características y del comportamiento de las variables económicas observadas que miden el índice de complementariedad en la implementación del modelo.

- **Conocimiento:** permite la descripción de los hechos o fenómenos.

- **Validación de otros métodos:** “el grado de similitud de los resultados de la aplicación de un método en relación con los resultados de la aplicación de otro” (PUCE, 2019)
- **Recolección de información:** “permite la preparación de información a través de fuentes primarias” (PUCE, 2019)

Método analítico:

“Se basa en efectuar un análisis sistemático del problema investigado y observar los fenómenos o situaciones de carácter particular, generadas dentro del marco investigativo para obtener una comprensión del tema” (PUCE, 2019)

2.4 Procesamiento de la información

La presente investigación deviene de la revisión de normativa internacional relacionada con la aviación civil y ello, conlleva a un abordaje muy exhaustiva de la bibliografía documental especializada, lo que ha significado acudir a datos de fuentes documentales que permitan dar cuenta de manera objetiva los avances logrados a nivel mundial, regional, subregional y del Ecuador con relación al desarrollo normativo de la aeronáutica y con apego irrestricto a la normativa nacional, situación que en este tipo de investigación, la bibliografía se constituye en uno de los principales insumos para revisar y sustentar la propuesta denominada de cielos abiertos para la empresa (TAME), lo que implica que los aspectos metodológicos y los aportes de la presente investigación, así como el procesamiento de la información corresponde luego de haber diseñado un instrumento para el levantamiento de la información, mediante una encuesta para conocer de cerca los resultados y luego con su respectivo procesamiento y análisis de datos de los resultados obtenidos pasar a realizar una propuesta de un modelo de gestión y diseño de una política de cielos abiertos para la empresa pública (TAME).

Además, como parte de la investigación de tipo descriptiva y con apoyo en los métodos deductivo y al igual que el inductivo, se procedió de manera previa mediante el análisis y levantamiento de información del flujo de entrada y salida de los procesos de trabajo en el

que está inmerso el personal que labora en la empresa pública, con el fin de auscultar y conocer de cerca sus expectativas en torno a la propuesta de cielos abiertos que es motivo de la presente propuesta y para ello se ha considerado al menos centrar la atención en los siguientes aspectos como:

- Realizar el levantamiento del proceso de flujo relacionado desde el ingreso a counter, control migratorio, equipaje, asignación de mangas, control migratorio.
- Para el levantamiento de procesos se utilizó la siguiente herramienta que permitió recopilar y organizar la información suministrada por los involucrados en la dependencia:

2.5 Técnicas de Investigación.

- **Encuesta.**

"Es una técnica dentro de los diseños de una investigación descriptiva en la que el investigador recopila información a través de un cuestionario previamente diseñado, sin mejorar el entorno o el fenómeno en el que la información se recopila para entregarla en forma de tríptico, gráfico o escritorio . Las estadísticas se reciben al hacer preguntas rápidas y estandarizadas dirigidas a un patrón de consultor" (Unionpedia, 2019).

Partiendo del Problema esbozado en la presente investigación y que responde a ¿Cómo implementar un Modelo de Gestión de Cielos Abiertos en la Empresa Pública? (TAME) y que se constituye en una de las principales interrogantes, para ello y con el fin de partir con planteamientos teóricos claros como los revisados en el marco de lo previsto por los avances que se han dado desde la creación de la OACI, la IATA, El Tratado de Cielos Abiertos; así como también, teniendo presente varias experiencias en el campo de la aviación civil comercial y los procesos de liberación, productividad y competitividad a nivel de latinoamericana, nivel regional, subregional en el caso de Comunidad Andina y de manera particular en el Ecuador, desde lo que significó la creación de la Dirección de Aviación Civil (DAC) y los últimos avances logrados; así como también, luego que se ha revisado de manera

objetiva los logros y desaciertos de lo que ha significado la evolución de la aviación civil en el país, también para poder sustentar la necesidad de la presente propuesta de implementar un modelo de gestión de políticas de cielos abiertos en el Ecuador, se ha realizado como parte del trabajo de investigación un exhaustivo trabajo de investigación sustentado en trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas, entrevistas a las máximas autoridades gubernamentales y de la DAC, así como también se levantó información de empresas vinculadas con la prestación de servicios internacionales como KLM, COPA, AMERICA AIRLANS, LACSA; así como también con empresas nacionales que han visto como una necesidad el incursionar en la apertura a la prestación de cielos abiertos.

2.6 Población y muestra

Según Ramírez, (2004) “la población es un subconjunto del universo, está conformado en atención a un número de variables que se van a estudiar, estas variables se determinan en particular a un grupo de personas, teniendo similares características que lo denotan de otro. Las poblaciones pueden ser infinitas o finitas, según el tema a analizarse y de quienes se va tomar la información. En este caso la población son las personas que se encuentren en el Aeropuerto Mariscal Sucre de la Ciudad de Quito, con el fin de realizar viajes internacionales, puesto que en su mayoría las personas que se encuentran en el aeropuerto tienen un fin común, viajar, haciendo así uso de alguna aerolínea” (UCSG, 2019) .

En el año 2019 se transportaron: 197.295 pasajeros promedio por mes, datos obtenidos de la Corporación Quiport, Concesionario del Aeropuerto Mariscal Sucre.

“La muestra es una parte de la población que se selecciona puesto que sus características son mucho más afines, dentro de toda la población, la selección de la muestra debe ser correcta ya que la información que se va a obtener debe ser de calidad para un buen estudio del tema planteado” (Fernández, 2010).

Formulación de la muestra

- ✓ Nivel de Confianza: 99% ya que los datos son reales y obtenidos de manera directa por parte de las líneas aéreas. (2.96)
- ✓ Probabilidad de éxito: 50%
- ✓ Probabilidad de fracaso: 50%
- ✓ Margen de Error: 1%
- ✓ Uso de fórmula: Finita

$$N = \frac{U * p * q}{(U-1) * p * q}$$

$$N = 312$$

$$N = 300 \text{ encuestas}$$

Presentación de Resultados

Pregunta N° 1: Con qué frecuencia viaja usted?

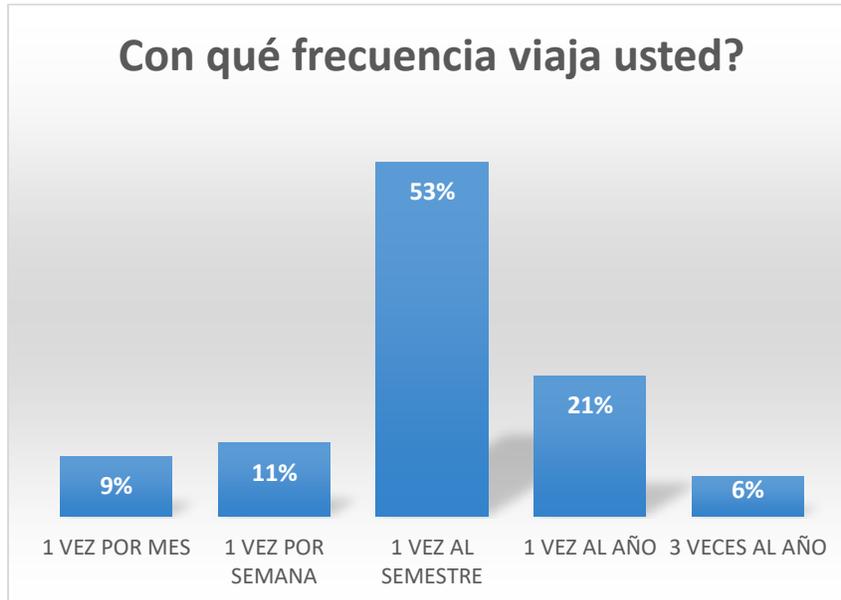


Figura 3 Pregunta 1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

Interpretación:

Se puede apreciar que la mayoría de las personas encuestadas realizan sus viajes una vez cada semestre, dentro de los motivos más comunes se encuentra turismo, visitas a familiares, negocios, etc. Lo que permite que el pasajero denote mejoras implementadas en un servicio.

Pregunta N° 2: ¿Qué factores influyen para la elección de una aerolínea?

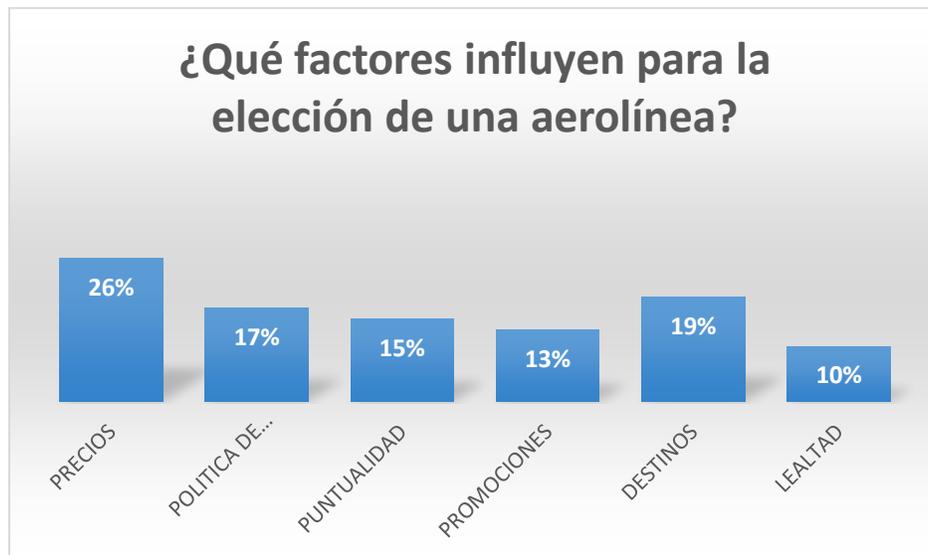


Figura 4 Pregunta 2

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

Interpretación:

La gráfica evidencia que lo que influencia en un pasajero a la compra de un boleto, o elegir una aerolínea de otra en su mayoría es el precio y seguido de los destinos que ofrece la aerolínea que tiene un margen de variación de 19%. De esta forma conocemos que factores como promociones o servicios no son factores de peso para los usuarios.

Pregunta N° 3: ¿Qué expectativas tiene usted de una aerolínea?



Figura 5 Pregunta 3

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

Interpretación:

En esta pregunta se ha puntualizado los aspectos más relevantes para los usuarios teniendo como resultado que el aspecto de puntualidad es el más atractivo para los pasajeros puesto que muchos tienen vuelos en conexión y cuentan con la puntualidad en cada uno de sus viajes para poder conectar a su siguiente destino. A pesar de ser una pregunta abierta, los pasajeros concuerdan en su mayoría que lo que más esperan de una aerolínea, es la puntualidad en la hora de partida de los vuelos.

Pregunta N°4: ¿Cuáles son los errores más comunes que ha experimentado al momento de usar una aerolínea?

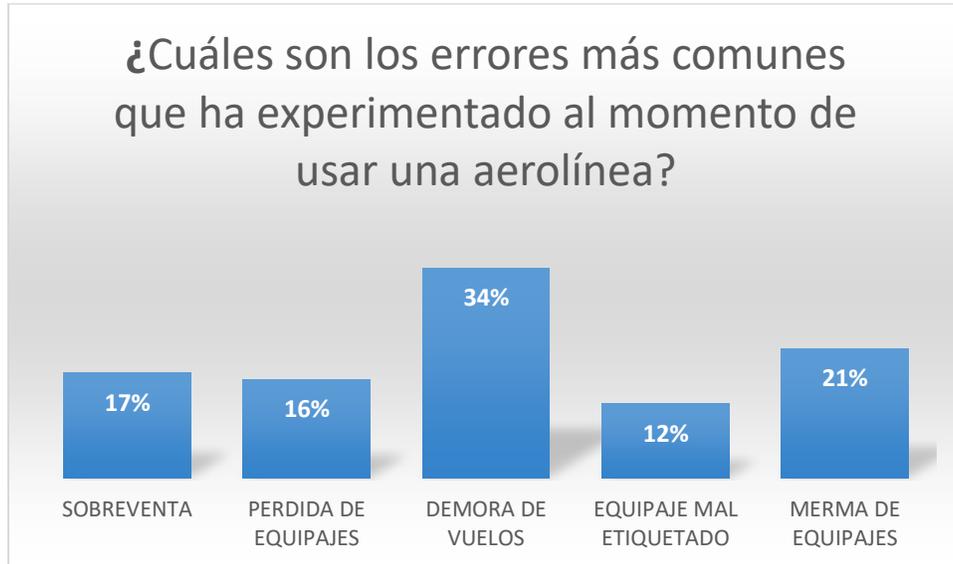


Figura 6 Pregunta 4

Fuente: TAME - Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Peña

Interpretación:

Se puede evidenciar que uno de los errores más comunes con un total de 34% de los pasajeros, es el retraso de vuelo, precedido la sobreventa de vuelos en temporadas altas, lo que permite que las aerolíneas tengan conocimiento de que existe este tipo de factores que afectan a los usuarios.

Cabe mencionar que las demoras de vuelos pueden darse por dos situaciones, por climatología o meteorología lo cual exime a la aerolínea de cualquier responsabilidad y por mantenimientos no programados que so directamente responsabilidad de la aerolínea por lo cual deberá proteger al pasajero como indica la regulación de la DGAC.

Pregunta N°5: ¿Cuál de los siguientes factores considera necesario ser tomados en cuenta por las aerolíneas?

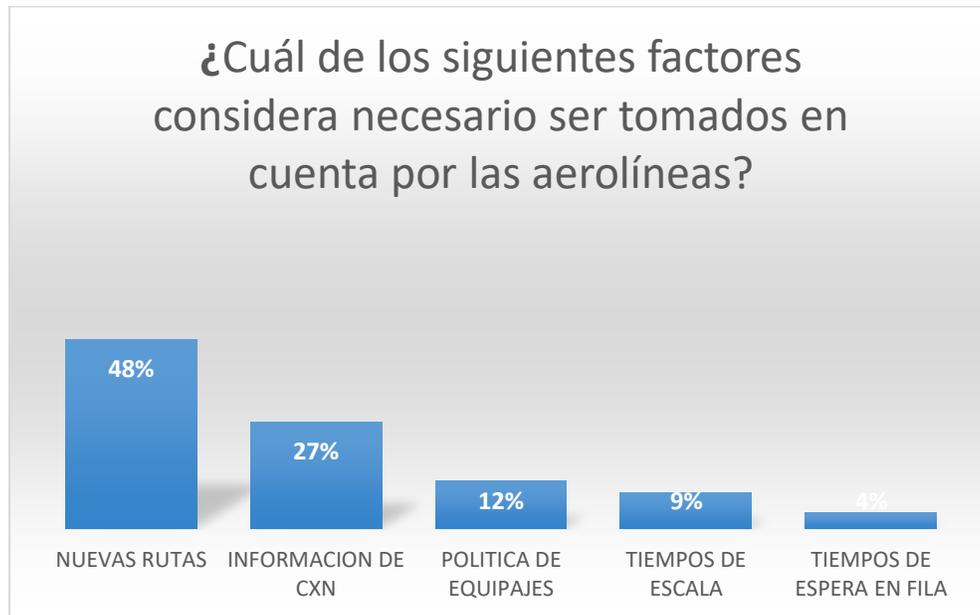


Figura 7 Pregunta 5

Fuente: TAME - Investigación de Campo

Elaborado por: Verónica Peña

Por medio de esta herramienta hemos podido evidenciar que el mayor pedido de los usuarios de aerolíneas son la implementación de nuevos destinos, debido a que muchos de los pasajeros que viajan deben conectar con otras aerolíneas en su siguiente viaje y desconocen el proceso de checkin lo que les genera incertidumbre en los pasajeros.

Los tiempos de escala, así como la información de conexiones es un factor que preocupa al pasajero ya que manifiestan que en muchas ocasiones el personal de counter no les informa el proceso correcto para su siguiente conexión, los procesos migratorios que deben seguir si su siguiente vuelo es interno en el país de destino o cuál es su tiempo de conexión mínima lo que puede ocasionar la pérdida de su siguiente vuelo.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION PARA APERTURAR NUEVAS RUTAS AEREAS EN LA EMPRESA PUBLICA TAME.

3.1 Descripción de la Empresa Pública TAME E.P.

La aerolínea Tame Línea Aérea del Ecuador, se fundó el 17 de diciembre de 1962, con la aventura de integrar Ecuador y vender desarrollo comercial, social, turístico y cultural. La agencia nació con capitales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por lo tanto, era distinta con el acrónimo TAME (Transporte aéreo militar ecuatoriano)

“El objeto social de TAME EP es el transporte aéreo de personas y carga desde y hacia varias ciudades del Ecuador y del exterior; además ofrece servicios de transporte en vuelos chárter a: Cartagena de Indias, San Andrés, Panamá, Punta Cana, Jamaica, La Habana, Varadero y Curacao, básicamente a operadoras de turismo como: Decamerón, Viamerica, Feritur, PGV y Maxitravel” (UCE, 2019)

El aumento de la aerolínea se contempla dentro de la modernización de su avión, comenzando sus operaciones con el avión DC-three, DC-6, Electra, Avro, pasando al Boeing 727-100, Boeing 727-200, hasta el año 2003 , donde renovó su flota con los modernos aviones franceses Airbus A-320, A-319. En 2006, obtuvo el avión brasileño Embraer 170 y Embraer 190; finalmente, con la ayuda de la nación, se convirtió en una inversión en la compra de aviones turbopropulsores ATR 42 y 500, y su adquisición más reciente en 2013 fue el Airbus A-330. En 2011, a través del decreto presidencial núm. 740, la enmienda de la constitución de la empresa comercial se convirtió en una empresa pública y se cambió su nombre legal a Empresa pública Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P.

“TAME, ingresa al mercado de vuelos internacionales, el 30 de abril de 1996 a las ciudades de La Habana, Panamá, y Santiago de Chile. Mediante un acuerdo con EVA Air de Taiwán, en 1997, transportó pasajeros a Los Ángeles, Taipéi y Hong Kong, desde el Ecuador

vía Panamá. En 1995, realizó las operaciones de conexión Quito - Bogotá - Quito, en tres frecuencias semanales para los pasajeros de Air France” (UCE, 2019)

En los 50 años de funcionamiento, la empresa TAME EP ha realizado muchos cambios para mantenerse a tono con las demandas del mercado, siendo un mercado complejo y en constante evolución; como referencia se puede mencionar que TAME EP, fue la pionera en el país en realizar el pre-chequeo tarea que evita al pasajero realizar molestosas colas frente a los Counter de servicios, esto da muestra que la empresa desea generar valor agregado y ventajas competitivas frente a sus rivales en el mercado.

“La empresa Tame es de capital 100% ecuatoriano, forma parte de las empresas públicas del Estado. Actualmente, Tame otorga el servicio de transporte aéreo dentro y fuera del Ecuador, lleva en el mercado 54 años de experiencia en operaciones aéreas y, cuenta con aproximadamente 1500 empleados en su nómina. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador y en los países en los cuales opera directamente. 5 La empresa transporta alrededor de 6.500 pasajeros diarios” (UIDE, 2019)

En la actualidad la empresa cubre una demanda promedio de 5.000 pasajeros diarios, 13.000 kilos de carga y correo, a través de más de 70 vuelos, servicios con los que busca consolidar su prestigio en el mercado aéreo-comercial.

La empresa Tame manifiesta su esfuerzo por crecer en el mercado enmarcado en un perfil estratégico que mantienen un lineamiento de eficiencia e eficacia el mismo que se manifiesta en los siguientes términos.

MISIÓN

Proporcionar transporte aéreo nacional e internacional con el avión actual, garantizando a sus clientes requisitos excepcionales excesivos, a fin de obtener rentabilidad social y monetaria.

VISIÓN

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

VALORES

- ✓ **Servicio:** refleja amor, vocación y orgullo propio para ayudar a otros. Es el amor, la cordialidad, el reconocimiento y la amabilidad al hacer frente a nuestros clientes, viajeros, socios empresariales y compañeros de trabajo.
- ✓ **Integridad:** Somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestro empleador, y con una alta experiencia de responsabilidad, en todas nuestras acciones.
- ✓ **Compromiso:** Demanda asumida por nuestra propia voluntad, utilizando nuestras excelentes capacidades para cumplir con la encomienda y el cumplimiento de los objetivos de nuestro empleador.

POLÍTICAS DE CALIDAD

“Proporcionamos servicio de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia; con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente; con personas comprometidas y competentes; conociendo a nuestro cliente y esforzándonos para superar sus necesidades y expectativas; así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores” (UTE, 2019)

“Nos comprometemos a la mejora continua, prevención de daños y cumplimiento de requisitos y legislación nacional e internacional aplicable; para beneficio de todas las partes interesadas” (UTE, 2019)

Certificaciones

“La aerolínea Tame cuenta con las certificaciones ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad, ISO 14001: 2004 de gestión ambiental y, OHSAS 18001:2007 sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, certificaciones otorgadas por Bureau Veritas (BVQI) y acreditadas por organizaciones internacionales (UKAS, ANAB, Y SIC)” (UIDE, 2019)

“Además, Tame es la primera aerolínea ecuatoriana en alcanzar la certificación internacional IOSA (IATA Operational Safety Audit) Auditoria de Seguridad Operacional IATA, avalada por IATA (International Air Transport Association) Asociación de Transporte Aéreo Internacional. La certificación IOSA, es un sistema de evaluación reconocido y aceptado internacionalmente, diseñado para evaluar los sistemas de gestión y control operacional de una aerolínea” (IATA, 2016)

Flota

“ En la actualidad la empresa cuenta con una flota de 4 Airbus A320, 3 Airbus A-319, 3 Embraer 190, 3 ATR 42-500 y 1 Airbus A330” (UIDE, 2019)

Rutas

“Los destinos nacionales a los que opera la empresa son: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Cuenca, Loja, Santa Rosa, Baltra, San Cristóbal, Coca, Lago Agrío, Latacunga y Salinas. Los destinos internacionales a los cuales opera son: Lima, Bogotá, Caracas, Cali, La Habana, Nueva York y Fort Lauderdale” (UIDE, 2019)

Rutas que mantiene en la actualidad TAME EP.

RUTAS NACIONALES TAME

| RUTAS NACIONALES TAME E.P | | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------|-----------------------|-----------|---------------------------|-----------|------------------------|
| 1 | QUITO – BALTRA | 6 | QUITO - SAN CRISTÓBAL | 11 | GUAYAQUIL - COCA | 16 | GUAYAQUIL - LAGO AGRIO |
| 2 | QUITO - CUENCA | 7 | QUITO - SANTA ROSA | 12 | GUAYAQUIL-BALTRA | 17 | GUAYAQUIL - ESMERALDAS |
| 3 | QUITO - COCA | 8 | QUITO-MANTA | 13 | QUITO - SAN CRISTOBAL | 18 | GUAYAQUIL - LOJA |
| 4 | QUITO - ESMERALDAS | 9 | QUITO - BALTRA | 14 | GUAYAQUIL - SAN CRISTOBAL | 19 | QUITO - LOJA |
| 5 | QUITO - LAGO AGRIO | 10 | GUAYAQUIL - BALTRA | 15 | QUITO - LAGO AGRIO | 20 | GUAYAQUIL-MANTA |

| RUTAS INTERNACIONALES | | | |
|------------------------------|-----------------------------|----------|---------------------------|
| 1 | GUAYAQUIL - FORT LAUDERDALE | 2 | QUITO - ESMERALDAS - CALI |

Fuente: TAME

Elaboración: Veronica Peña

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

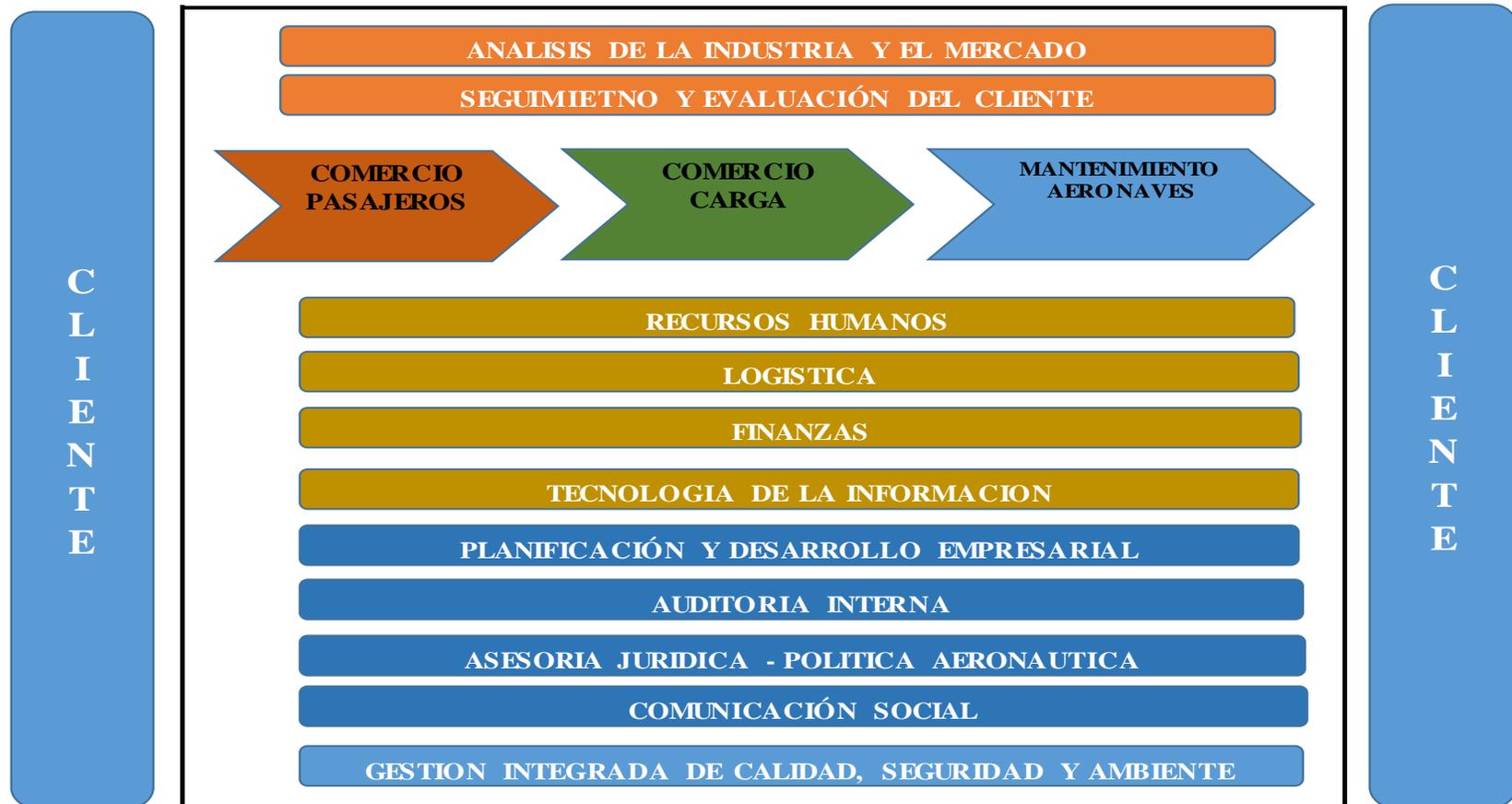
“La estructura organizacional comprender la forma o figura administrativa, mediante la cual una entidad realiza su gestión y operación; esto implica la distribución de recursos para cada proceso: humanos, materiales u otros necesarios para cumplir con las rutinas asignadas y los objetivos planteados” (UCE, 2019)

“Para establecer una estructura organizacional en función de la estrategia general de una empresa, se requiere un diseño organizacional, esto es “el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. El diseño organizacional exige diferenciación o división de actividades de acuerdo con necesidades y habilidades de ejecutores, integración o cooperación e interdependencia” (UCE, 2019)

“La empresa TAME EP con el fin de proporcionar un servicio excelente, mantenerse entre las primeras empresas aerocomerciales del país y en aplicación de sus políticas de calidad ha adoptado una estructura organizacional por procesos, observando los conceptos antes señalados” (UCE, 2019)

“Los procesos agrupados en la cadena de valor de TAME EP y su organigrama estructural se muestran en gráfico” (UCE, 2019)

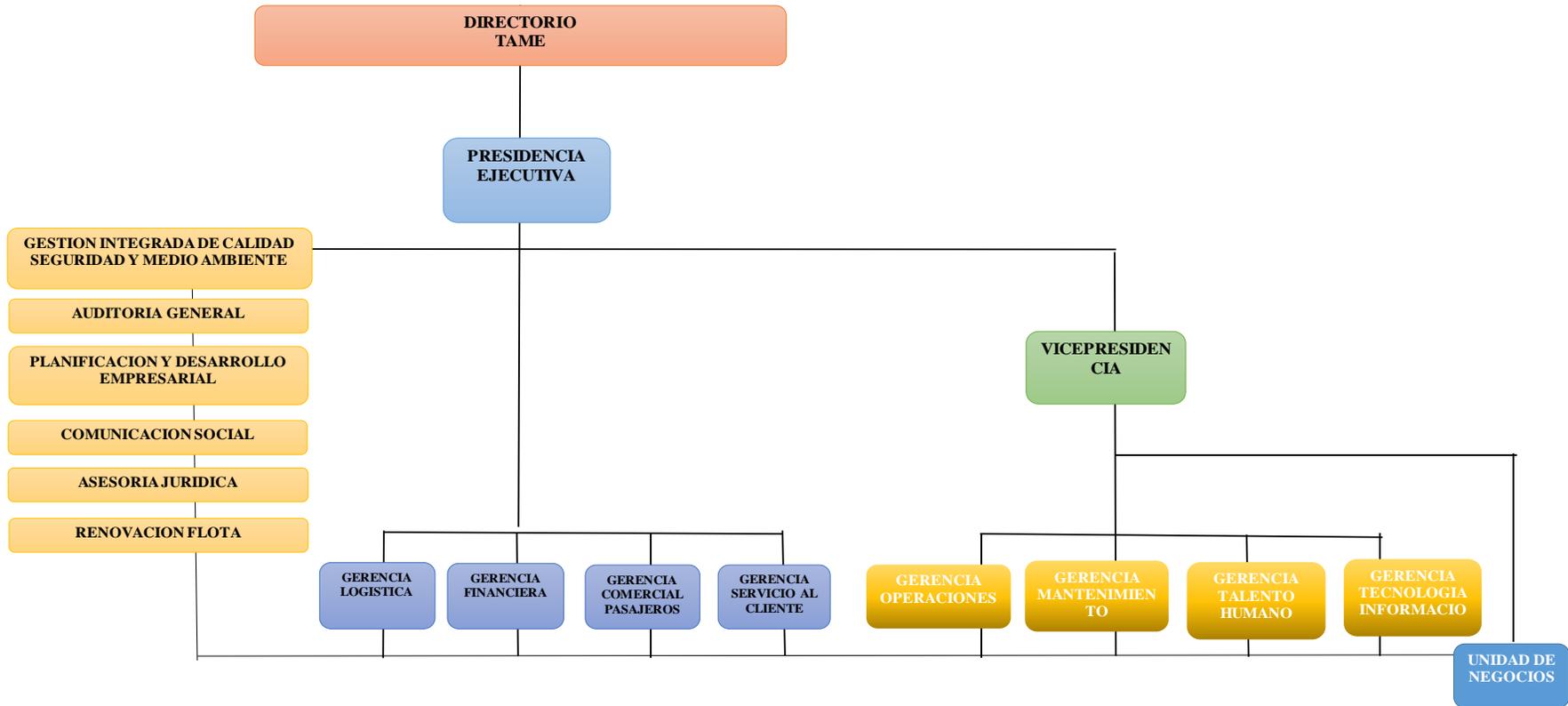
CADENA DE VALOR TAME EP



Fuente: TAME

Elaboración: Verónica Peña.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TAME EP



Fuente: TAME

Elaborado por: Veronica Peña

OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS TAME E.P

| FLY CARD | TARJETA VIP | TAME MILLAS | CARGA |
|--|--|---|---|
|  |  |  |  |
| <p>Está en una tarjeta de prepago de viajes, que se comercializa a través de la página Web de Tame en Internet, Salas VIP y Puntos de Ventas a nivel nacional.</p> | <p>Son tarjetas de atención preferencial, que beneficia a los clientes ejecutivos frecuentes</p> | <p>Es el programa que premia su fidelidad como pasajero frecuente de TAME. Para activarse como socio y empezar a acumular y redimir millas, debe registrarse en el Programa TAME MILLAS</p> | <p>Transporte seguro de documentos y carga a nivel nacional</p> |

3.2 Estrategia para la implementación de un nuevo modelo para la apertura de nuevas rutas, basado en la política de cielos abiertos.

La globalización sigue avanzando a pasos gigantes siendo la industria de transporte aéreo uno de los ejes primordiales para su constante crecimiento, dicha industria se enfrenta obstáculos que obligan a las aerolíneas a proporcionar más servicios y ampliación de rutas, siendo su principal actividad el transporte de mercancías y personas, las mismas que son la principal fuente de desarrollo productivo y cultural, al existir ampliación de rutas el mercado se diversifica y existen nuevas oportunidades de negocios y el crecimiento de economías locales tales como el turismo, exportaciones, importaciones intercambio tecnológico y sobre todo el desarrollo de una economía más competitiva a nivel mundial.

Por estas razones los países de latino américa buscan desarrollar políticas que ayuden al desarrollo de esta industria, el Ecuador bajo decreto ejecutivo 256, establece la política de cielos abiertos amparado en uno de sus objetivos del plan de desarrollo Toda Una Vida. Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. En base a su política 4.7 que menciona; Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada.

3.3 Estrategia de cielos abiertos.

Para llevar a cabo la implementación de la política de cielos abiertos en el Ecuador, en primer lugar, el país deberá tener presente que forma parte del (OACI), es suscriptor del Tratado de Cielos Abiertos, forma parte de (IATA); mientras que a nivel subregional como país miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de igual manera cuenta con la llamada normativa con alcance supranacional que debe ser observada en el marco de los Acuerdos suscritos a nivel bilateral. De igual manera, al formar parte del Organismos de Naciones Unidas que rige a la aviación civil internacional y la misma que cuenta a la fecha

con 192 estados miembros, se observa que sin duda el grado de exigencia y ser los instrumentos internacionales vinculante para el Ecuador en materia de Aviación civil comercial se entenderá con su accionar va allá de la suscripción de un Decreto Ejecutivo que da cuenta de la apertura y l apuesta en marcha de una política de cielos abiertos, la misma que desde nuestra apreciación se restringe a un claro interés de un solo sector ligado a la actividad económica del turismo.

Como parte del modelo a ser implantado significa que el Ecuador necesita levantar ciertos límites que fuera del Decreto suscrito, se atribuye vienen poniendo limites en su espacio aéreo con respecto a las licencias y permisos concedidos a las compañías que vienen manteniendo acceso con sus vuelos y el número de frecuencias permitidos por semana; así como las rutas autorizadas, la frecuencia según corresponda por los cupos asignados a las diferentes aerolíneas que vuelan hacia el Ecuador y por ende a las rutas de retorno y las conexiones que puedan mantener con respecto a otros países, los tiempos de escala y de manera particular si el país se constituye en país de tránsito habría que valorar cuales serían los beneficios implícitos una vez que Ecuador optaría por la flexibilización y la puesta en marcha de la política de cielos abiertos y a diferencia de los vuelos de cabotaje internos, ante lo cual a las compañías internacionales a los que se les da apertura, observar si como mecanismo compensatorio, estaría interesadas en volar internamente y ante ciudades donde actualmente no existe una gran demanda y en el último de los casos brida servicios y concentra la empresa pública TAME.

El modelo de cielos abiertos a ser implementado en los cuatro aeropuertos internacionales con los que cuenta el país, en primer lugar se deberá un diagnóstico situacional adecuado, con el fin de dar cuenta de la realidad y la capacidad resolutive si se ajusta a los estándares de la OACI, las facilidades logísticas, la diferenciación a ser establecida con respecto a la capacidad de transporte de pasajeros, de carga logística y externamente a la capacidad de demanda interna y externa para las conexiones de vuelos internacionales y si las empresas y compañías extranjeras estiman que en cada uno de los aeropuertos estos cuentan con todas las facilidades para dar mantenimiento de distinto orden cuando los aviones así lo requieran.

Otro aspecto que debe ser considerado como parte de la política y el diseño de cielos abiertos, es lo referente a lo que ya se señaló en líneas anteriores en cuanto a la competitividad del mercado Aero comercial de la aviación civil, el problema de los monopolios con respecto a las principales aerolíneas que vuelan al Ecuador con conexión internacional el tema de costos y tarifas , las frecuencias y los itinerarios; pues lo anotado, responde en la perspectiva que al liberalizar el Ecuador el ingreso de otras compañías traerá consigo ciertas preocupaciones con respecto al número de las frecuencias que pueden mantener y si estas, son libres entre dos países en el marco de los Acuerdos Bilaterales con el Ecuador por así expresarlo, es decir, si una aerolínea de un país puede operar al otro sin límite de frecuencias a la semana, y sin límite en cuanto a la designación, interrogante que desde nuestra perspectiva es muy válida dicha apreciación sustentada por la subsecretaria de Transporte Aéreo, Jéssica Alomía de la Dirección de Aviación Civil (DAC).

El país debe evaluar de manera seria y correcta la capacidad resolutive de los cuatro aeropuertos internacionales que se encuentran según su importancia en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Cotopaxi; los cuales por el momento serían los más aptos para acogerse a la política de cielos abiertos dado su capacidad resolutive frente a las exigencias que ello implica poner en marcha el modelo de gestión de cielos abiertos; aeropuertos ante los cuales deberán dar todas las facilidades de aeronavegación aérea una vez que se incorpora ciertas libertas de acceso y se flexibilizan las imposiciones de control y sin que ello signifique que la política de cielos abiertos, se vaya en contra de normas expresas previstas para la OACI y el Tratado de cielos abiertos que rigen a la presente fecha a nivel mundial.

Entre otras exigencias que deben ser tomadas en cuenta como parte del diseño de la política de cielos abiertos por el Ecuador, conviene a ser referencia a experiencias previas y lecciones aprendidas que ya se han dado con la respectiva antelación como es el caso de Estados Unidos, a nivel de América Latina en países como Argentina y los centroamericanos y quizá con ciertas similitudes también en el caso de los países que forman parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la cual, el Ecuador forma parte. Entre las principales experiencias por las que han iniciado los países descritos se desprende que las compañías de navegación aérea entre otras cosas, deben gozar de cierta exclusividad para la

prestación de los siguientes servicios públicos en el territorio de los estados contratantes del convenio como garantizar:

- a) control de tránsito aéreo;
- b) telecomunicaciones aeronáuticas;
- c) información aeronáutica;
- d) radio ayudas para navegación aérea;
- e) seguridad aeronáutica;
- f) capacitación aeronáutica;
- g) ejecución, prestación y contratación de servicios relacionados o afines con dichas actividades.

Con apego a lo previsto en el Decreto Ejecutivo que rige la política de cielos abiertos en el Ecuador, se encuentra que en el primer artículo menciona “Adoptar como política pública nacional, la plena liberalización del transporte aéreo por parte del país, a excepción de tráfico de cabotaje”, el cual deja en claro la libre participación de negociaciones (en aeropuertos de Ecuador Continental) con aerolíneas internacionales para su implementación en nuestro territorio; con seguridad, lo resaltado de cuenta de no tocar la prestación de servicios aéreos de vuelos internos y que son prestados por empresas y compañías nacionales como es el caso de la empresa pública TAME, consideración que más allá que a través de garantizar la no incursión de las empresas internacionales que no harían cabotaje, el mercado nacional no sería un gran plus para ellas en temas de atracción comercial.

Entre otros aspectos que conviene resaltar en base a los pronunciamientos dados por los voceros del gobierno en medios impresos como el Telégrafo, se encuentra aseveraciones que giran respecto a cuestiones que responden a lo que está muy determinado que los derechos de tráfico pueden ser una situación para el análisis único de cada caso; Además, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), en conjunto con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, en coordinación con los de Turismo y Comercio Exterior, puede ser responsable de las negociaciones del convenios; aseveraciones que dada la realidad ecuatoriana se observa que lo acordado por el gobierno puede conllevar al entorpecimiento de la puesta en marcha de la política de cielos abiertos, en vista que hay otros actores y que

no necesariamente son especialistas en el campo y manejo de la aviación civil comercial y que legítimamente le correspondería liderar a la Dirección de Aviación Civil (DAC).

Otro aspecto que también debe ser tomado en cuanto dentro de la valoración y disponibilidad de la capacidad instalada con la que cuenta el país con relación a la capacidad resolutive de sus cuatro aeropuertos internacionales, es el caso del Aeropuerto Mariscal Sucre, el mismo que considerando es uno de los últimos y más modernos construidos en el país, se pone a la vanguardia y acorde con las exigencias de los aeropuertos internacionales del resto mundo, que dado su categoría y capacidad instalada están prestos para responder a las exigencias de la aeronavegabilidad de cielos abiertos, en vista que los aviones que harán uso de él son aviones modernos y de gran capacidad para el transporte de pasajeros y mercaderías.

- ✓ **Se deberá analizar la capacidad instalada sobre nuevas tecnologías y equipos de aeronavegabilidad concernientes con la Cobertura y funcionamiento de Radares a nivel de los Aeropuertos Internacionales.**

Cabe resaltar que desde el año 2014 hasta el año 2017 según datos de las fuentes referidas, Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito ha recibido más de 20 premios y reconocimientos por los altos estándares de calidad que maneja en sus diferentes procesos. Todo ello se debe al trabajo constante realizado por las más de 400 personas que laboran tanto en el área operativa como administrativa; trabajo que, según el personal de la entidad, ello responde a un trabajo articulado para brindar la mejor experiencia a sus visitantes y precautelar su seguridad. Es importante resaltar que las acciones promovidas desde el moderno aeropuerto internacional como parte de la nueva vanguardia, sus esfuerzos en el ámbito temas operacional y tecnológicos, han permitido que el Aeropuerto de la capital sea visible ante los ojos del mundo.

3.4 Gestión de la Demanda

Los visitantes del sitio de pasajeros en vuelos globales en Ecuador crecieron 5.9% entre 2017 y 2018. En los primeros 12 meses, más de 4 millones de pasajeros ingresaron y salieron, mientras que al cierre del año la cifra aumentó a cuatro. Tres millones, en línea con el Departamento de Aviación Civil .

En 2018, la proporción de pasajeros que ingresaron y salieron de Quito aumentó seis factores, un discernimiento muy similar al registrado en Guayaquil. "Los destinos que transportamos la cantidad máxima de pasajeros en 2018, desde Quito, fueron Ciudad de México, Cancún, Miami, Nueva York, Bogotá y Lima".

Quiport, la organización que administra el aeropuerto Mariscal Sucre en Quito, brinda datos adicionales sobre vuelos internacionales de negocios. La firma dice que de 2012 a 2018, la variedad de pasajeros globales que salen del aeropuerto de Quito se ha expandido un 33%. Y se prevé que hasta el cierre de 2019 ese porcentaje alcance el 36%. En cuanto a los destinos con mayor demanda, Quiport destaca Bogotá, Panamá, Lima y Madrid. ¿Y desde qué ubicaciones internacionales llegan pasajeros adicionales a Quito? El empleador dice que la mayoría de las personas llegan de los Estados Unidos, Colombia y España.

Dentro del análisis se hizo viable exponer que, la afluencia de pasajeros extranjeros con mayor afluencia proviene de naciones que consisten en los EE. UU., Colombia y España, un claro ejemplo es el país colombiano que permite varias interconexiones para el acceso a puntos únicos y aeropuertos a América Latina Escala de América.

Con respecto a la carga que hace frente a los registros, de acuerdo con la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), el aeropuerto Mariscal Sucre, con estadísticas para el primer trimestre de estos 12 meses, tiene ochenta.02% dentro de la participación para decolajes al mismo tiempo ya que Guayaquil se queda con el 19.98%. Hace 10 años, la terminal mundial de Quito tenía 57.74% y la relajación se asignó entre el puerto principal, Latacunga y Manta (de acuerdo con el año).

El aeropuerto de la capital, además, es el tercero en exportaciones latinoamericanas después

de Sao Paulo y Bogotá, según estadísticas de la Asociación de Representantes de Aerolíneas en Ecuador (Arlae).

Al estudiar la participación de las tres vías aéreas nacionales en Ecuador por el momento, podemos ver que en términos de acciones realizadas, Tame EP mantiene para guiar el mercado con una participación del 48.10%, acompañado por LATAM Ecuador con el 31.46% y Avianca Ecuador cierra en la tercera región con una participación del 20.43% en los movimientos realizados a lo largo de 2018..

Participación de mercado (movimientos)

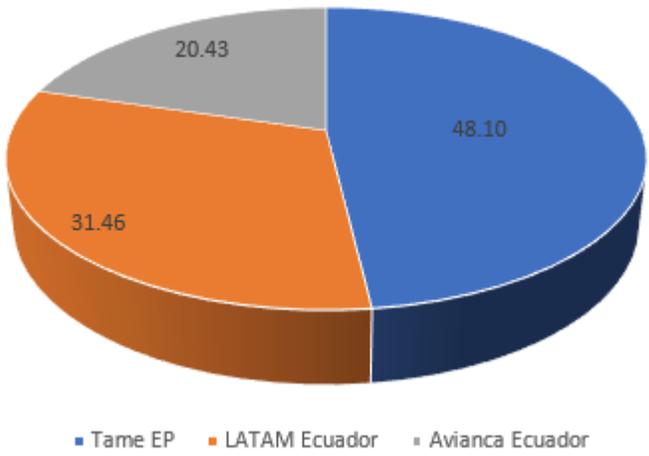


Figura 8 Participación de mercado movimientos

Fuente: Quiport

Elaboración: Verónica Peña

Pasajeros transportados

“Al analizar la cantidad de pasajeros transportados, podemos ver una importante variación en la cuota de mercado de cada aerolínea. LATAM Ecuador ocupa el primer lugar con 38.72% pese a tener una menor cantidad de vuelos que Tame EP que ocupa el segundo lugar con el 37.31% y en tercer lugar cierra Avianca Ecuador con el 23.97% de participación del mercado en pasajeros transportados durante el 2018” (Nlarenas, 2019)

Participación de mercado (pasajeros)

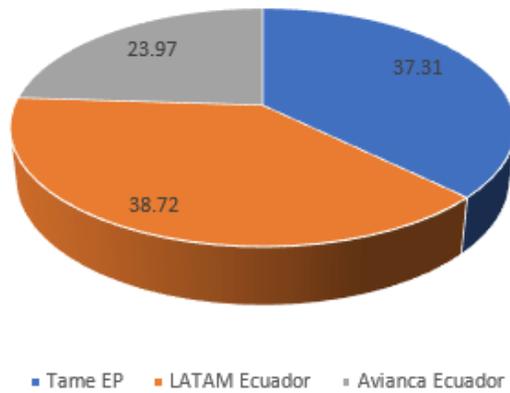


Figura 9 Participación de mercado movimientos

Fuente: Quiport

Elaboración: Verónica Peña

En el año 2018 se transportaron: 3.097.295 pasajeros. Si se relaciona con el año 2017 en el cual se movilizaron 2.926.474, se observa un crecimiento del 5.84%.

Carga

En cuanto a la carga transportada durante el 2018, Avianca Ecuador mantiene una importante diferencia al encontrarse en el primer puesto con el 45.87% del mercado, seguido por LATAM Ecuador con el 28.77% y cierra Tame EP con el 25.37% de la participación en carga doméstica transportada.

Participación de mercado (carga)

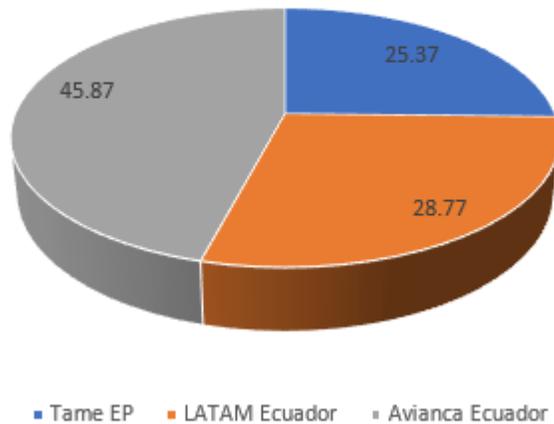


Figura 10 Participación de mercado movimientos carga

Fuente: Quiport

Elaboración: Verónica Peña

En el año 2018 se movilizaron 9.598,72 TM de carga; esto refleja un decrecimiento del -5.47% respecto al año 2017 en el cual se transportó 10.153,97 TM. Las rutas de mayor cantidad de carga registrada son Guayaquil – Baltra – Guayaquil con 2.594,89 TM que representa el 27.03%, Quito – Baltra – Quito con 2.312.48 TM que representa el 24.09%, Quito – Guayaquil – Quito con 2.178,87 TM representando el 22.69%, mientras que la carga transportada en otras rutas corresponde al 26.19%.

En promedio, al medir los tres parámetros analizados, podemos ver que Tame EP mantiene el primer puesto del mercado general con el 36.92%, seguido por LATAM Ecuador 32.98% y cierra Avianca Ecuador con el 30.09%.

Conclusión.

Se puede observar que TAME es la empresa pionera en el mercado local, desestimando que el vuelo internacional no genera un crecimiento ya que su limitada oferta de rutas demandadas en la actualidad no es aprovechada, puesto que el incremento de pasajeros y

carga se deriva de carácter internacional y esto se maneja por la demanda que generan las agencias de viajes, aplicaciones de viajes en la apertura de promociones ha localidades demandadas.

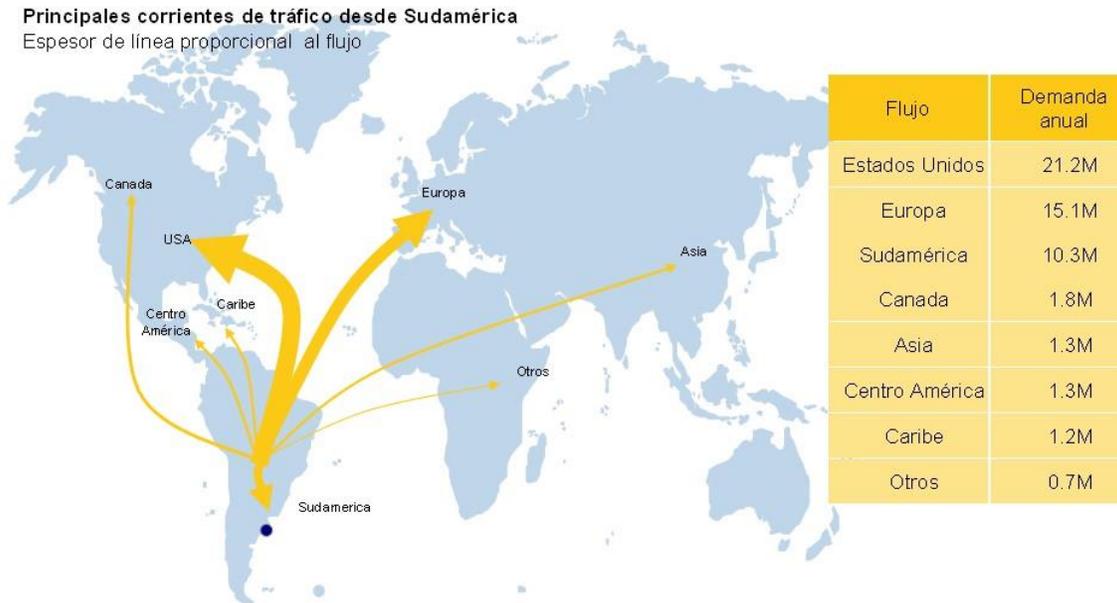


Figura 11 Principales corrientes de tráfico desde Sudamérica

El joven busca orillas del mar en el Caribe y Cancún para recorrer es uno de los sueños esenciales de los jóvenes seres humanos de esta época. Hace cinco años, en Despegar.Com, de todas las ventas de boletos aéreos, el 15% correspondía a ingresos a jóvenes de veintitantos años. Actualmente, la determinación creció a aproximadamente un 25%, según Jorge Luis Páez, supervisor de la compañía en los Estados Unidos de América. “Los seres humanos jóvenes ahora privilegian los viajes mucho más grandes que las generaciones anteriores. Buscan destinos aspiracionales, pero también aventura y diversión.”

El portavoz de Despegar.Com menciona tres factores que los humanos jóvenes tienen en cuenta al intentar encontrar ubicaciones. El precio, debido al hecho de que no tienen grandes cantidades de fuentes y prefieren comprar; que el destino ahora no requiere visa o que el procedimiento no es complejo; y el tiempo de la experiencia. "Los millennials quieren recorrer y reconocer lo mejor que pueden, no buscan ubicaciones remotas de 14 horas de viaje, prefieren reconocer más lugares en el interior para tener tiempo", dice. Las agencias y

las vías aéreas están de acuerdo en que muchos de los destinos importantes que buscan las personas de esta época son Orlando (para parques de atracciones), Miami y Nueva York (para comprar). Además, las playas del Caribe, especialmente Punta Cana. México ingresó a la lista de destinos preferidos este año debido al hecho de que los ecuatorianos no requieren visa por el cierre de 12 meses, agrega Molina. En esta corporación, un paquete de cinco días con todo incluido para la Ciudad de México puede valer alrededor de USD 800. La solicitud de boletos para la Ciudad de México en Despegar.Com creció un ciento veinte% en la primera área de estos 12 meses en el sujeto a la misma duración 2018; Al mismo tiempo que Cancún creció 128%.

3.4 Gestión de los precios

Para la mayoría de consumidores, el precio es uno de los principales factores determinantes a la hora de seleccionar un producto o servicio.

Así como la gestión de la demanda pretende conseguir un equilibrio entre la demanda y los suministros disponibles en una empresa, la gestión de precios persigue una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los servicios brindados.

El Pricing o fijación de precios, es una herramienta fundamental dentro del Revenue Management, que consiste en la asignación dinámica de precios a productos o servicios de una empresa.

Un sector que se considera fundamental para atacar y obtener resultados a corto plazo es la familia de tarifas de TAME. Las familias de tarifas se utilizan para diferenciar precios y comodidades de un viaje determinado, para los diferentes segmentos del mercado. Dichas familias deben estar bien diferenciadas entre si y no deben solaparse. Por ejemplo, si la primera familia de tarifas ofrece un determinado precio y descuentos, la familia subsiguiente deberá ofrecer un precio mayor y mejores descuentos, lo suficiente para claramente diferenciarse de su predecesora.

| FAMILIAS TARIFARIAS TAME E.P. | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| FAMILIAS | ECO | TANGO PROMO | TANGO LIMA | TANGO ECO | TANGO TOP |
| Acumulación de Millas | NA | NA | NA | SI | SI |
| Web Check in | SI | SI | SI | SI | SI |
| Equipajes | ARTICULO PERSONAL | CARRY ON | ARTICULO PERSONAL + CARRY ON | 1 PZ 23 KG + CARRY ON | 2 PZ 23 KG + CARRY ON |
| Reserva Anticipada de asientos | COSTO ADICIONAL | COSTO ADICIONAL | COSTO ADICIONAL | SIN COSTO | SIN COSTO |
| Cambios de vuelo anticipados | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Cambios de vuelo post vuelo | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Cancelaciones de vuelo anticipada | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Cancelaciones de vuelo post vuelo | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Devolución antes del vuelo | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Devolución después del vuelo | NA | NA | NA | PAGO PENALIDAD | SIN COSTO |
| Descuento para infante | SI | SI | SI | SI | SI |
| Franquicia de Equipajes | NA | NA | NA | COCHE O MALETA DE 10 KG | COCHE O MALETA DE 10 KG |

Fuente: TAME E.P.

Elaborado por: Veronica Peña

Oportunidades de mejora

| PUNTO DE ANALISIS | DESCRIPCIÓN | RECOMENDACIÓN |
|--|--|---|
| 1 MEJORA EN DIFERENCIAS DE FAMILIA DE TARIFAS | El consumidor probamente no pueda apreciar las diferencias entre las clases tarifarias si todas empiezan con Tango | Considerar el uso de alternativas como Tango Nancy. |
| 2 MUY POCA DIFERENCIACION EN PRECIOS ENTRE FAMILIAS | No existe casi diferencia entre familias referente al costo de compra | Esclarecer las politicas de cada tarifa en los canales informativos de TAME E.P. |
| 3 MEJOR USO DE BENEFICIOS CON MILLAS, DESCUENTOS PAARAA NIÑOS Y EQUIPAJE PERMITIDO COMO DIFERENCIADORES | Se usan muy poco las millas como beneficio para compra de tickets | Informar el beneficio de acumulación de millas |
| 4 FALTA DE EXPOSICION DE TODAS LAS TARIFAS | Las clases disponibles en la web no son todas las ofertadas. | Hacer que todas las familias de tarifas estén disponibles en todos los canales de venta, identificando las ventajas de cada una de manera clara |
| 5 COORDINACION ENTRE CLASES TARIFARIAS Y PROGRAMA DE VIAJERO FRECUENTE | Falta de coordinación entre familias tarifarias y el programa de viajero frecuente. | Integrar e identificar de manera clara cuál de las familias de tarifas cuenta con acumulación de millas de viajero frecuente. |

Las áreas importantes para mejora son: Buena diferenciación en los nombres de las clases, no solapamiento entre tarifas, utilizar los programas de millas, cantidad de equipaje y descuentos como diferenciadores, contemplar la posibilidad de fusionar clases para evitar confusiones, buena administración del programa de viajero frecuente alineado con la estructura tarifaria existente y por último, ver la posibilidad de agregar opciones auxiliares en las clases que se crean necesarias.

Estas cuestiones llevaran a tener una estructura tarifaria clara, en la cual se espera que la demanda se distribuya acorde con la segmentación propuesta.

3.6 Gestión de la capacidad.

Actualmente la flota de TAME EP está conformada por las siguientes aeronaves.

Tabla 1
La flota de TAME posee una edad promedio de 10,8 años (diciembre de 2019)

| Flota de TAME Ecuador | | | | | | |
|---------------------------------|----------|--|-----------|-----------|-------|--|
| Aeronaves | Flota | Pedidos | Pasajeros | | | Matriculas |
| | | | Ejecutiva | Económica | Total | |
| Airbus A320-200 | 1 | 0 | 12 | 150 | 162 | HC-COE HC-CPB HC-CID |
| Airbus A319-112 | 1 | 0 | 12 | 108 | 120 | HC-CGT |
| ATR42-500 | 3 | 0 | 0 | 48 | 48 | HC-CLT HC-CMB HC-CMH |
| Total de aeronaves | 5 | Última actualización: 21 de diciembre de 2019 | | | | |

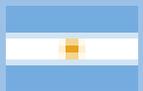
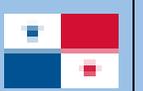
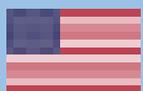
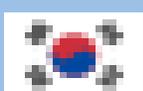
Fuente: TAME E.P.

Elaboración: Verónica Peña

3.7 Acuerdos de código compartido.

TAME E.P mantendrá acuerdos de código compartido con algunas aerolíneas tales como:

Tabla 2
Acuerdo de CODE SHARE

| ACUERDO DE CODE SHARE | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |
| Aeroflot | Aerolíneas Argentinas | Aeroméxico | Alitalia | Copa Airlines | Delta Airlines | Emirates |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Gol Transportes aéreos | KLM | Korean Air | Sky Airline | Turkish Airlines | United Airlines | Plus Ultra Líneas Aéreas |

Con esto se puede evidenciar que la cantidad de aeronaves que mantiene TAME EP, no estaría acorde a la demanda actual del mercado, teniendo como punto a favor los acuerdos de código compartido con los principales destinos que se demanda, por tal razón se necesita implementar a su flota aeronaves tales como.

- Avión tipo 319 – (144 pasajeros) costo beneficio.
- Avión tipo 320 – (160 pasajeros)
- Avión tipo 767 - (240 pasajeros)

Gestión de canales de venta.

- “OTAs (Online Travel Agencies) o Agencias de viajes on-line (virtuales). Son la versión "moderna" de las clásicas agencias de viajes. En este caso, al ofrecer sus servicios de modo global y abierto a través de internet, tienen mayor éxito de venta, por lo que no es desaconsejable hacer uso de ellas”
- “IDS (Internet Distribution System) o Sistemas de distribución por Internet. Son portales de reservas que permiten comunicar a los clientes con las empresas turísticas; alojamiento, restaurante, transporte, organización de viajes, etc.”
- “TTOO (Tour Operador). Las operadoras de Viajes son mayoristas que hacen de intermediarios entre las agencias (OTAs, agencias de viaje presenciales) y los clientes” (Red.es, 2018)

Enfocados en los procesos de comercialización de nuevas rutas se debe optar por los canales de comunicación que mantienen tendencia y apertura en el mercado, como son las aplicaciones móviles, anuncios mediante plataformas digitales identificando el mercado objetivo, siendo una estrategia de directo de captación del mercado.

Por lo antes mencionado se recomienda los siguientes puntos para la planeación exitosa de un plan de difusión de las nuevas rutas propuestas.

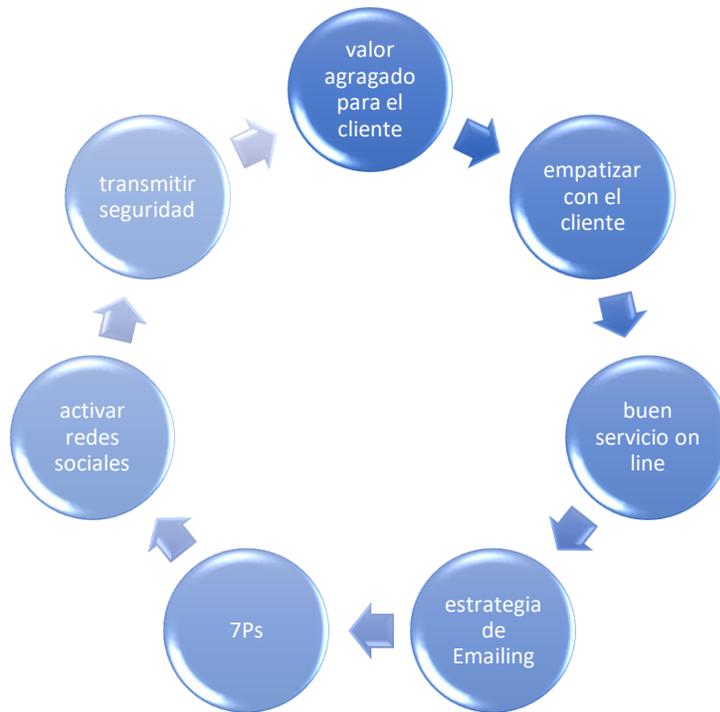


Figura 12 Gestión de canales de venta.

Aplicación de un planteamiento a corto y a largo plazo.

Habiendo recolectado la información pertinente y a sabiendas que la aplicación de nuevos servicios y rutas en la empresa TAME EP, pueden implementarse y se plantea diagramas de logros a mediano y largo plazo.

Largo plazo.- Las actividades de largo plazo ocurren desde los 3 años hasta los 6 meses previos al día de la operación, con el objetivo de determinar la flota futura y los requisitos de personal.

ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO

Las actividades de mediano plazo comienzan aproximadamente 6 meses previos al vuelo hasta las 24 hs previas, cuando la responsabilidad pasa al CCO (Centro de Control Operativo).

ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO

| | OBJETIVOS | INFORMACIÓN | RESULTADOS | ÁREAS RESPONSABLES |
|--|--|---|---|--|
| PLANTEAMIENTO ROTACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> - Combinación de vuelos para asignación de aeronaves y rotación de tripulación | <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de rutas para tripulaciones. - Plan de vuelo para aeronaves. - Capacidad de mantenimiento de aeronaves. | <ul style="list-style-type: none"> - Rotación de aeronaves - Combinación de vuelos para los cuales los aviones y tripulaciones serán asignados. | <ul style="list-style-type: none"> - Comercial / Centro de Control de Vuelos CCV |
| PLANEAMIENTO DE AERONAVES Y TRIPULACIONES | <p>Asignación específica de tripulaciones y aeronaves.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La asignación aeronaves depende de mantenimiento. - La tripulación depende de las horas de vuelo y caducidad de tripulación. | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer protocolo de rotación para tripulación y aeronaves. - Eventos de mantenimiento programado de aeronaves - Asignación de actividades a tripulación de mando y de cabina. | <ul style="list-style-type: none"> - Programación de movimiento diario de tripulaciones de mando y de cabina conjuntamente con matrículas de aeronaves. | <ul style="list-style-type: none"> - Área de roles (tripulaciones) - CCV y mantenimiento (aeronaves) |
| TARIFAS Y ADMINISTRACIÓN DE RENDIMIENTO TARIFARIO | <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar los ingresos por venta de asientos. - Distribuir asientos a la venta | <ul style="list-style-type: none"> - Programa de venta de asientos preferentes. | <ul style="list-style-type: none"> - Clientes con tarifas básicas obtienen beneficios de otras tarifas comprando asientos preferentes | <ul style="list-style-type: none"> - Revenue Management. - Revenue Accounting o área de finanzas. |
| MANTENIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de necesidades de mantenimiento de cada aeronave - Asegurarse que la aeronave llegue a una posta donde puedan chequearla y entregarla en itinerario | <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones proyectadas para cada aeronave - Facilidad de mantenimiento en hangares. | <ul style="list-style-type: none"> - Programación de mantenimiento para aeronaves. | <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento (hangares TAME) |

ACTIVIDADES A LARGO PLAZO

| | OBJETIVOS | INFORMACIÓN | RESULTADOS | ÁREAS RESPONSABLES |
|--|--|---|---|---|
| PLANTEAMIENTO DE ESCENARIOS A LARGO PLAZO | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar plan de flota, cantidad, tipo, plazo de entrega y financiamiento. - Identificar nuevos mercados potenciales | <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de operación de la aerolínea y metas estratégicas. - Objetivos de crecimiento y participación de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> - Portafolio de mercados y futuros servicios. - Estimar requerimiento de capacidad futura. - Plan de adquisición de aeronaves | <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Finanzas - Centro Control Vuelos |
| PLANEAMIENTO DE MERCADO | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevos mercados basados en investigación de mercados <ul style="list-style-type: none"> - Origen, destino punto de partida nuevas rutas. - Identificar factibilidad de equipo de aeronaves | <ul style="list-style-type: none"> - Portafolio de mercados potenciales a largo plazo - Disponibilidad de aviones esperada y características de aeronaves deseadas. | <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos mercados a llegar <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de inicio de nuevas rutas - Tipo de equipo para la ruta - Frecuencia de la ruta | <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Operaciones de vuelo - Centro de control de vuelos (CCV) - Aeropuertos |
| PROGRAMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el momento de nueva operación para conectividad requerida | <ul style="list-style-type: none"> - Mercados para ser operados - Programación histórica - Flujo de demanda de rutas | <ul style="list-style-type: none"> - Programación futura <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de avión - Frecuencia - Día de operación - Hora de operación | <ul style="list-style-type: none"> - Comercial - Planificación - Seguridad operacional |
| PLANEAMIENTO DE TALENTO HUMANO | <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la cantidad de personal requerido para la operación futura programada <ul style="list-style-type: none"> - Tripulación de mando - Tripulación de cabina - Agentes de tráfico - Técnicos de mantenimiento - Training | <ul style="list-style-type: none"> - Plan de flota de aeronaves. - Retiros programados y esperados, jubilaciones. - Capacidad de training. | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de personal requerido por tipo de aeronave - Necesidad de contratación para los 12 meses siguientes - Plan de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> - Centro de Control de vuelo - Roles (tripulaciones) - Servicio a bordo - Mantenimiento - Talento humano. |

3.5 CONCLUSIONES

- ✓ “De acuerdo a la investigación realizada la empresa Tame tiene la necesidad de internacionalizar la empresa por medio de alianzas estratégicas con aerolíneas, con el fin de obtener un reconocimiento en el mercado y posicionarse en la mente de los clientes a nivel mundial”.
- ✓ “Tame en la actualidad disputa el mercado con grupos multinacionales que cuentan con una amplia red de rutas; por lo cual, la aerolínea Tame debe implementar estrategias de alianzas que permitan ofrecer conexiones de redes nacionales e internacionales a fin de estar al nivel de estos grandes competidores”.
- ✓ “El potencial turístico del Ecuador hace atractivas a las rutas que ofrece Tame y permite que la aerolínea sea vista como un aliado potencial para las grandes aerolíneas del mundo, que al igual que Tame desean incorporar y explorar nuevas rutas; por otro lado la inversión que hace el Gobierno Ecuatoriano en materia de turismo impulsa a que el Ecuador sea visto como un destino deseable para visitar en Sudamérica”.

3.6 RECOMENDACIONES

- ✓ “Es importante que la aerolínea Tame enfoque sus esfuerzos y potencialice la estrategia de internacionalización a través de Alianzas Estratégicas o Code Share, a fin de evitar incurrir en altos costos que representan las operaciones directas”.
- ✓ “Se debe realizar alianzas con aerolíneas que operen en los mercados potenciales identificados, a fin de incrementar conexiones e ingresos para la empresa”.
- ✓ “Se recomienda implementar la planificación estratégica en la empresa y permanentemente revisar el sistema de indicadores de gestión, a fin de monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos”.

Bibliografía

- CARRERA, L. (2016). *Rendición de Cuentas*. Quito: Dirección General de Aviación Civil (DAC).
- Centrohumboldt. (14 de Febrero de 2019). *www.centrohumboldt.org.ar*. Obtenido de www.centrohumboldt.org.ar
- CEPAL. (2015). Transporte y Política Aérea Latina y el Caribe en el Contexto del Desarrollo Sostenible. *Boletín Fal*, 8.
- CEPAL, B. F. (s.f.).
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias sociales y experimentales. En G. Dávila, *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias sociales y experimentales* (pág. 205). Maracay: Laurus.
- Efe, A. (2018). *www.efe.com*.
- Empresa Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales (EPMSA). (2018). *Aeropuertos de Quito, Guayaquil, Cotopaxi y Manta listos para "Cielos Abiertos"*. Quito.
- ESEADE, & BENEGAS, A. (1993). hacia una política de cielos abiertos ISEADE. *Revista Libertas*, 25.
- Galaxia Militar*. (21 de Febrero de 2019). Obtenido de <https://galaxiamilitar.es/aviones-de-vigilancia-militar-estadounidense-sobrevuelan-rusia/>
<https://www.osce.org/es/library/14132?download=true>. (s.f.).
- Labasse, J. (05 de Enero de 1972). *Desarrollo regional-urbano y ordenamiento del territorio: mito y realidad*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=qvz31sJm-bEC&pg=PA312&lpg=PA312&dq=Labasse+Jean+1972&source=bl&ots=o4Hz_lBQhb&sig=ACfU3U3lZpS71zUg-lc0dGhWkEvofTkT0w&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjNsePqo-DnAhWxdN8KHTE5D_UQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=Labasse%20Jean%201972&f=fa
- Mariateresaservin. (14 de Abril de 2019). *mariateresaservin*. Obtenido de <http://www.mariateresaservin.com.py/>

Moreno, O. G. (Marzo de 2016). *www.planv.com.ec*.

Nlarenas. (09 de Enero de 2019). *nlarenas*. Obtenido de www.nlarenas.com
noticias quito. (s.f.).

ORTIZ, A. (1944). Convenio de Chicago sobre Aviación Civil Internacional . Chicago.

ORTIZ, A. (1993). Convenio de Chicago.

ORTIZ, A. (1993). Convenio de Chicago sobre Aviación Civil Internacional .

PUCE. (14 de Enero de 2019). *Repositorio.puce*. Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/>

Red.es. (08 de Abril de 2018). *alojamientosconectados*. Obtenido de
www.alojamientosconectados.es

SALAZAR, L., ARIAS, & MUÑOZ. (2018). Análisis legales de la navegación aérea en la
región centroamericana. . *The Lawyer* (pág. 2). Guatemala : Revista
Centroamericana.

SANCIEMENTE, A. (2014). Taller de Integración Aérea . (pág. 2). Rio de Janeiro:
Aeronautica Civil.

Spill, C. (1973). *Los sistemas de transporte*. Obtenido de
<https://www.persee.fr/authority/220477>

Telegrafo, E. (27 de Diciembre de 2018). https://www.el_telegrafo.com.ec/noticias.
Obtenido de www.eltelgrafo.com.ec

UCE. (18 de Mayo de 2019). *dspace*. Obtenido de www.dspace.uce.edu.ec

UCHILE. (19 de Enero de 2019). *repositorio.uchile*. Obtenido de
http://repositorio.uchile.cl/discover?filtertype=type&filter_relational_operator=equals&filter=Tesis

UCSG. (14 de Abril de 2019). *repositorio.ucsg*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/>

UIDE. (14 de Enero de 2019). *Repositorio digital*. Obtenido de
<https://repositorio.uide.edu.ec/>

Unionpedia. (14 de Enero de 2019). Obtenido de <https://es.unionpedia.org/Encuesta>

UTE. (12 de Abril de 2019). *repositorio.ute*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/>

ANEXOS

Anexo Nro.

Reconocimientos conferidos al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre desde el 2014

| Nro | Denominación | Premio |
|------------|--|---|
| 1 | Mejor Aeropuerto Regional de Sudamérica. | <i>Skytrax World Airport Awards.</i> |
| 2 | Mejor Personal Aeroportuario de Sudamérica. | <i>Skytrax World Airport Ratings.</i> |
| 3 | Aeropuerto Líder de Sudamérica. | <i>World Travel Awards.</i> |
| 4 | Calificación de 4 estrellas a la calidad del servicio. | <i>Skytrax World Airport Ratings.</i> |
| 5 | Reconocimiento por reducción Huella de Carbono | <i>ACI (Consejo Internacional de Aeropuertos) – OACI – Airport Carbon Accreditation</i> |
| 6 | Aeropuerto Líder de Sudamérica. | <i>World Travel Awards. Reconocimiento a EPMSA de apoyo a “Empleo Joven” Municipio de Quito</i> |
| 7 | Ascenso a Categoría II en Sistema ILS para aterrizaje. | En años anteriores, como el 2016, siete premios fueron entregados: |
| 8 | Aeropuerto Líder de Sudamérica. | <i>World Travel Awards.</i> |
| 9 | Mejor Aeropuerto Regional de Sudamérica | <i>Skytrax World Airport Awards</i> |
| 10 | Calificación de 4 estrellas a la calidad del servicio. | <i>Skytrax World Airport Ratings</i> |
| 11 | Empresa Ecuatoriana del Año a las Salas VIP del Aeropuerto Internacional de Quito por la calidad del servicio. | <i>Latin American Quality Institute</i> |
| 12 | Sello Inclusivo Progresivo. | <i>Secretaría de Inclusión Social del Municipio de Quito.</i> |
| 13 | Reconocimiento a la gestión para el desarrollo de la Industria Turística en el Distrito Metropolitano de Quito. | <i>Empresa Pública Metropolitana de Gestión del Destino Turístico</i> |

| | | |
|-----------|--|--|
| 14 | Tercer lugar en Latinoamérica y el Caribe. | <i>Airport Service Quality (ASQ)-Airport Council Internacional (ACI)</i> |
| 15 | Premio Peak of Success a Salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre. | <i>World Confederation of Businesses.</i> |
| 16 | Segundo lugar en Latinoamérica y el Caribe. | <i>Airport Service Quality (ASQ)-Airport Council Internacional (ACI)</i> |
| 17 | Acreditación por medición Huella de Carbono | ACI (Consejo Internacional de Aeropuertos) – OACI – Airport Carbon Accreditation |
| 18 | Segundo lugar en Latinoamérica y el Caribe. | <i>Airport Service Quality, Airport Council Internacional (ACI).</i> |
| 19 | Aeropuerto Líder de Sudamérica. Nominado a Premios Infraestructura 360° en América Latina y el Caribe. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>World Travel Awards</i> ▪ <i>Primera Edición.</i> Primera Edición |
| 20 | Trofeo Beyond Success a Salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre. | Trofeo Beyond Success a Salas VIP del Aeropuerto Mariscal Sucre. |

Fuente: <http://aeropuertoquito.com>

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

Anexo. Nro. 2

Parque Aeronáutico Ecuatoriano¹

| REGIÓN I - SIERRA | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------|----------------|--------------------------|
| No. | COMPAÑÍA | MATRÍCULA | MARCA | MODELO | AÑO FAB | Tipo de Operación |
| 1 | AEROGAL | HC-CJM | AIRBUS | A320-214 | 2010 | 121 |
| 2 | AEROGAL | HC-CJV | AIRBUS | A320-214 | 2010 | 121 |
| 3 | AEROGAL | HC-CKL | AIRBUS | A319-112 | 2002 | 121 |
| 4 | AEROGAL | HC-CKM | AIRBUS | A319-112 | 2002 | 121 |
| 5 | AEROGAL | HC-CKO | AIRBUS | A319-112 | 2010 | 121 |
| 6 | AEROGAL | HC-CLF | AIRBUS | A319-112 | 2003 | 121 |
| 7 | AEROGAL | HC-CKN | AIRBUS | A319-112 | 2003 | 121 |
| 8 | AEROGAL | HC-CKP | AIRBUS | A319-112 | 2004 | 121 |
| 9 | AEROGAL | HC-CJW | AIRBUS | A320-214 | 2010 | 121 |
| 10 | AEROLANE | HC-CPJ | AIRBUS | A319-132 | 2008 | 121 |
| 11 | AEROLANE | HC-CPQ | AIRBUS | A319-132 | 2011 | 121 |
| 12 | AEROLANE | HC-CPR | AIRBUS | A319-132 | 2008 | 121 |
| 13 | AEROLANE | HC-CPY | AIRBUS | A319-132 | 2011 | 121 |
| 14 | AEROLANE | HC-CPZ | AIRBUS | A319-132 | 2011 | 121 |
| 15 | AEROLANE | HC-CQU | AIRBUS | A319-132 | 2009 | 121 |
| 16 | AEROMASTER | HC-BIK | BELL | 206B | 1972 | 133,135 |
| 17 | AVIOANDES | HC-CJD | AIRBUS HELICOPTERS | AS350-B2 | 1991 | 133,135 |
| 18 | AVIOANDES | HC-CJE | AIRBUS HELICOPTERS | AS350-B2 | 1990 | 133,135 |
| 19 | AVIOANDES | HC-CKU | AIRBUS HELICOPTERS | AS350-B3 | 2001 | 133,135 |

¹ Fuente: DAC. Actualizado a Diciembre de 2016

| | | | | | | |
|----|--------------|---------------|------------------------------------|-----------------|------|---------|
| 20 | AVIOANDES | HC-CEC | AIRBUS HELICOPTERS | AS350-BA | 1997 | 133,135 |
| 21 | AVIOANDES | HC-CQC | AIRBUS HELICOPTERS | AS350-B2 | 2010 | 133,135 |
| 22 | DAC | HC-DAG | BEECHCRAFT | E90 | 1975 | 91 |
| 23 | DAC | HC-DAC | BEECHCRAFT | B300 | 2013 | 91 |
| 24 | HTS | <u>HC-CHG</u> | HELICOPTER TRANSPORT SERVICE | CH-54B | 1969 | 133 |
| 25 | HTS | <u>HC-CQW</u> | BELL | 206-L4 | 2007 | 133/135 |
| 26 | HTS | <u>HC-CRP</u> | BELL | 407 | | 133/135 |
| 27 | PETROECUADOR | HC-CGO | EMBRAER | EMB- 145LR | 2008 | 125 |
| 28 | TAME | HC-CID | AIRBUS | A320-232 | 1998 | 121 |
| 29 | TAME | HC-CGF | EMBRAER | ERJ 190- 100 | 2007 | 121 |
| 30 | TAME | HC-CGG | EMBRAER | ERJ 190- 100 | 2007 | 121 |
| 31 | TAME | HC-CGT | AIRBUS | A-319-132 | 2006 | 121 |
| 32 | TAME | HC-COC | AIRBUS | A320-111 | 2000 | 121 |
| 33 | TAME | HC-CGW | AIRBUS | A-320-233 | 2003 | 121 |
| 34 | TAME | <u>HC-CLT</u> | ATR | 42-500 | 2011 | 121 |
| 35 | TAME | HC-CMB | ATR | 42-500 | 2011 | 121 |
| 36 | TAME | HC-CMH | ATR | 42-500 | 2011 | 121 |
| 37 | TAME | HC-CMO | AIRBUS | A319-112 | 1999 | 121 |
| 38 | TAME | HC-CMP | AIRBUS | A319-132 | 2003 | 121 |
| 39 | TAME | HC-COF | AIRBUS | A319-112 | 1999 | 121 |
| 40 | TAME | HC-COE | AIRBUS | A320-233 | 2000 | 121 |
| 41 | TAME | HC-COX | EMBRAER | ERJ 190- 100 | 2010 | 121 |

| | | | | | | |
|----|--------------|--------|------------|-------------|------|-----|
| 42 | TAME | HC-COY | EMBRAER | ERJ 190-100 | 2010 | 121 |
| 43 | TAME | HC-COH | AIRBUS | A330-243 | 2000 | 121 |
| 44 | TAME | HC-CPB | AIRBUS | A320-232 | 2001 | 121 |
| 45 | WEST PACIFIC | HC-CNA | CESSNA | 150M | 1976 | 141 |
| 46 | WEST PACIFIC | HC-CNB | CESSNA | 150M | 1976 | 141 |
| 47 | WEST PACIFIC | HC-CMZ | CESSNA | 172N | 1979 | 141 |
| 48 | WEST PACIFIC | HC-COW | BEECHCRAFT | 95-B55 | 1974 | 141 |
| 49 | WEST PACIFIC | HC-CIQ | PIPER | PA-23-250 | 1961 | 141 |

Fuente: <http://aeropuertoquito.com>

Elaborado por: Verónica Peña

Año: 2019

RUTA GUAYAQUIL - FORT LAUDERDALE

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | | | • | | | • | EQ 566 | 03:00 | 07:30 |

RUTA FORT LAUDERDALE - GUAYAQUIL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | | | • | | | • | EQ 565 | 09:00 | 13:15 |

RUTA QUITO - RUTA QUITO - ESMERALDAS - CALI

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | RUTA | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|-----------|--------|---------|
| • | | | • | | | | EQ 182 | UIO - ESM | 09:20 | 10:10 |
| • | | | • | | | | EQ 522 | ESM - CLO | 10:50 | 12:15 |

RUTA CALI - ESMERALDAS - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | RUTA | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|-----------|--------|---------|
| • | | | • | | | | EQ 523 | CLO - ESM | 12:55 | 14:20 |
| • | | | • | | | | EQ 183 | ESM - UIO | 15:05 | 15:55 |

RUTA QUITO - GUAYAQUIL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | | • | • | | | EQ 301 | 06:00 | 06:50 |
| • | • | • | • | • | | | EQ 303 | 07:00 | 08:00 |
| | | | | | | • | EQ 307 | 10:00 | 11:00 |
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 193 | 09:00 | 09:50 |
| | • | | • | | • | | EQ 195 | 09:15 | 10:05 |
| | • | | • | | | | EQ 315 | 16:00 | 17:00 |
| • | | • | | • | | • | EQ 315 | 17:00 | 17:50 |
| • | | • | | • | | • | EQ 317 | 19:00 | 20:00 |
| | | | • | | • | | EQ 317 | 19:00 | 19:50 |
| • | • | • | | • | | • | EQ 319 | 20:00 | 20:50 |
| | | | • | | • | | EQ 319 | 20:00 | 21:00 |
| | • | | • | • | • | | EQ 325 | 23:00 | 23:50 |

RUTA GUAYAQUIL - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | EQ 302 | 07:30 | 08:20 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | EQ 304 | 08:30 | 09:30 |
| | | | | | | 1 | EQ 308 | 11:30 | 12:30 |
| 1 | | 1 | | 1 | | 1 | EQ 310 | 15:20 | 16:10 |
| | 1 | | 1 | | 1 | | EQ 194 | 15:55 | 16:45 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | EQ 192 | 16:00 | 16:50 |
| | 1 | | 1 | | | | EQ 318 | 17:30 | 18:30 |
| 1 | | 1 | | 1 | | 1 | EQ 318 | 18:30 | 19:20 |
| 1 | | 1 | | 1 | | 1 | EQ 322 | 20:30 | 21:30 |
| | | | 1 | | 1 | | EQ 322 | 20:30 | 21:20 |
| 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | EQ 320 | 21:30 | 22:20 |
| | | | 1 | | | | EQ 320 | 21:30 | 22:30 |

RUTA QUITO - CUENCA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | • | • | | | | EQ 173 | 05:50 | 06:45 |
| • | | | | • | | | EQ 173 | 05:50 | 07:05 |
| | | | | | • | • | EQ 173 | 09:30 | 10:45 |
| | | • | | • | | | EQ 155 | 12:50 | 14:05 |
| | | | | | | • | EQ 155 | 15:30 | 16:45 |
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 175 | 19:00 | 19:55 |

RUTA CUENCA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | • | • | | | | EQ 172 | 07:25 | 08:20 |
| • | | | | • | | | EQ 172 | 07:35 | 08:50 |
| | | | | | • | • | EQ 172 | 11:15 | 12:30 |
| | | • | | • | | | EQ 154 | 14:35 | 15:50 |
| | | | | | | • | EQ 154 | 17:15 | 18:30 |
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 174 | 20:35 | 21:30 |

RUTA QUITO - MANTA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | • | • | • | | | EQ 131 | 06:00 | 07:00 |
| • | | | | | | | EQ 131 | 13:00 | 14:00 |
| | | | | | • | | EQ 131 | 09:00 | 10:00 |
| • | • | • | • | • | | • | EQ 133 | 19:30 | 20:30 |

RUTA MANTA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | • | • | • | | | EQ 130 | 07:30 | 08:30 |
| • | | | | | | | EQ 130 | 14:30 | 15:30 |
| | | | | | • | | EQ 130 | 10:30 | 11:30 |
| • | • | • | • | • | | • | EQ 132 | 21:00 | 22:00 |

RUTA QUITO - EL COCA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | | | EQ 207 | 09:20 | 10:10 |
| • | • | • | • | • | | | EQ 211 | 12:00 | 12:50 |
| | | | | | • | • | EQ 211 | 13:00 | 13:50 |
| • | | • | • | • | | | EQ 213 | 16:25 | 17:15 |

RUTA EL COCA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | | | EQ 208 | 10:40 | 11:30 |
| • | • | • | • | • | | | EQ 212 | 13:20 | 14:10 |
| | | | | | • | • | EQ 212 | 14:20 | 15:10 |
| • | | • | • | • | | | EQ 214 | 17:45 | 18:35 |

RUTA QUITO - LAGO AGRIO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | | | EQ 201 | 10:00 | 10:55 |
| | | | | | • | | EQ 201 | 12:00 | 12:55 |
| | | | | | | • | EQ 201 | 13:30 | 14:25 |
| • | | • | • | | | | EQ 209 | 16:30 | 17:25 |

RUTA LAGO AGRIO - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | | | EQ 202 | 11:25 | 12:20 |
| | | | | | • | | EQ 202 | 13:25 | 14:20 |
| | | | | | | • | EQ 202 | 14:55 | 15:50 |
| • | | • | • | | | | EQ 210 | 17:55 | 18:50 |

RUTA QUITO - LOJA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | | | • | EQ 145 | 05:40 | 07:00 |
| • | | • | | • | | | EQ 149 | 15:20 | 16:40 |
| | | | | | | • | EQ 147 | 15:50 | 17:10 |

RUTA LOJA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | | | • | EQ 144 | 07:30 | 08:50 |
| • | | • | | • | | | EQ 148 | 17:10 | 18:30 |
| | | | | | | • | EQ 146 | 17:40 | 19:00 |

RUTA QUITO - ESMERALDAS

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | | | | | • | | EQ 180 | 06:20 | 07:10 |
| • | | • | | • | | | EQ 182 | 09:20 | 10:10 |
| | | | | | | • | EQ 180 | 16:20 | 17:10 |

RUTA ESMERALDAS - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | | | | | • | | EQ 181 | 07:40 | 08:30 |
| • | | • | | • | | | EQ 183 | 15:05 | 15:55 |
| | | | | | | • | EQ 181 | 17:40 | 18:30 |

RUTA QUITO - SANTA ROSA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | | | EQ 161 | 09:00 | 10:10 |
| • | | • | • | • | | • | EQ 167 | 19:05 | 20:15 |

RUTA SANTA ROSA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | | | EQ 160 | 10:40 | 11:50 |
| • | | • | • | • | | • | EQ 166 | 20:45 | 21:55 |

RUTA GUAYAQUIL - LOJA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | | | | | | • | EQ 143 | 05:30 | 06:30 |

RUTA LOJA - GUAYAQUIL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | | | | | | • | EQ 142 | 07:00 | 08:00 |

RUTA QUITO - BALTRA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 193 | 09:00 | 11:30 |

*Opera vía Guayaquil

RUTA BALTRA - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 192 | 12:30 | 16:50 |

*Opera vía Guayaquil

RUTA GUAYAQUIL - BALTRA

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 193 | 10:40 | 11:30 |

RUTA BALTRA - GUAYAQUIL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| • | • | • | • | • | • | • | EQ 192 | 12:30 | 15:20 |

RUTA QUITO - SAN CRISTÓBAL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | • | | EQ 195 | 09:15 | 11:35 |

*Opera vía Guayaquil

RUTA SAN CRISTÓBAL - QUITO

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | • | | EQ 194 | 12:30 | 16:45 |

*Opera vía Guayaquil

RUTA GUAYAQUIL - SAN CRISTÓBAL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | • | | EQ 195 | 10:50 | 11:35 |

RUTA SAN CRISTÓBAL - GUAYAQUIL

| L | M | M | J | V | S | D | VUELO | SALIDA | LLEGADA |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|---------|
| | • | | • | | • | | EQ 194 | 12:30 | 15:15 |