



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar

"LAS ALIANZAS Y SU CONVENIENCIA DE DESARROLLO. ESTUDIO A
REALIZARSE EN AEROLÍNEAS COMERCIALES ECUATORIANAS, EN SUS
RUTAS DOMÉSTICAS"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN TURISMO

Presentado por

CARLA HIDALGO BRIONES

Guayaquil - Ecuador

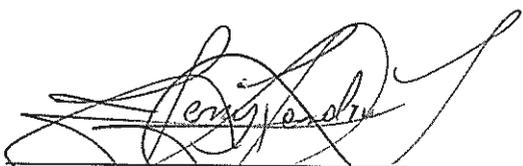
2009

AGRADECIMIENTO

A todas y cada una de las personas que de alguna manera me brindaron una palabra, un consejo, algún tipo de información que ayudó a construir las páginas de este documento. Infinito agradecimiento a mi director de tesis Ing. Alejandro Chanabá, por su empuje en este proceso. A Jazmín por ser una importante conexión y enlace. A mi madre por sus oraciones y por supuesto a Manuel por ser mi compañero y apoyo incondicional.

Carla Hidalgo Briones

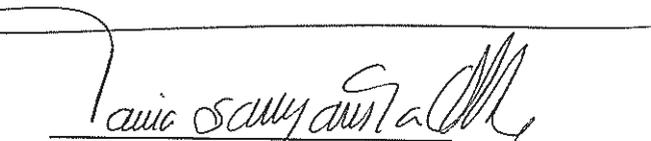
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Presidente del Tribunal



Director de Tesis



Miembro Principal



Miembro Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en esta tesis, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual de la Tesis de Grado corresponde a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Carla Hidalgo Briones

RESUMEN

La aviación comercial, a nivel mundial, ha venido sufriendo cambios estrepitosos, lo que ha provocado un descenso en su desarrollo, de acuerdo a las cifras publicadas por la IATA. Como consecuencia muchas aerolíneas han desarrollado varias estrategias, entre ellas, las alianzas. Partiendo desde la premisa de que necesitamos de los demás para vivir, las alianzas surten el mismo efecto en este tipo de compañías, permiten el acceso a nuevos mercados y complementarse con la fortaleza del aliado.

Esta es una práctica que ha sido implementada con éxito a nivel internacional, sin embargo en nuestro país, específicamente en el mercado doméstico, parece que cada uno trabaja como un ente aislado.

El capítulo uno de la presente investigación se enfoca en la conceptualización de términos propios de la aviación que permiten al lector ubicarse en contexto, de

acuerdo a lo emitido por las diferentes entidades oficiales como la IATA, Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, FAA, entre otras.

En el segundo capítulo se explica la metodología utilizada para el estudio y las diferentes herramientas de campo utilizadas para obtener información de los varios actores de este negocio como lo son gerentes, jefes de aeropuerto, pasajeros y agentes de viajes.

En la tercera parte se describe el desarrollo de las alianzas, las experiencias vividas en otros países y un análisis comparativo de dicha realidad versus lo que ha sucedido en el Ecuador.

En la cuarta parte del estudio se realiza una descripción de cómo está conformado el mercado de la aviación doméstica en nuestro país, como están compuestas las compañías organizacionalmente, servicios que utilizan, equipos que utilizan para las operaciones, descripción del personal operativo que labora en las mismas y estadísticas de pasajeros transportados, así como las características de los mismos.

El quinto capítulo se dedica a conocer que opinan los diferentes actores mencionados en el tercer párrafo y porque la importancia de conocer su pensar. Por último el quinto capítulo recopila todo lo anterior con el fin de realizar un análisis que concluye en la propuesta de una alianza acorde a la realidad ecuatoriana, la cual conlleva el

beneficio, especialmente del usuario, el principal afectado con las decisiones de las compañías.

INDICE GENERAL

Resumen.....	v
Índice General.....	viii
Índice de figuras.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xvii
Introducción	
CAPÍTULO 1. Marco conceptual.....	5
1.1 Aerolínea.....	6
1.1.1 Concepto.....	6
1.1.2 Tipos.....	7
1.2 Ruta aérea.....	9
1.2.1 Concepto.....	9
1.3 Itinerario.....	10
1.3.1 Concepto.....	10
1.4 Las alianzas.....	11
1.4.1 Concepto.....	11
1.4.2 Objetivos.....	13

1.4.3 Tipos.....	14
CAPÍTULO 2. Metodología.....	27
2.1 Investigación documental.....	27
2.1.1 Método Análisis- Síntesis o Bibliográfico.....	27
2.1.2 Método Histórico-Lógico.....	29
2.2 Investigación de campo.....	30
2.2.1 La encuesta.....	31
CAPÍTULO 3. Antecedentes-Generalidades.....	43
3.1 Surgimiento, crecimiento y desarrollo de las alianzas alrededor del mundo.....	43
3.2 Las alianzas y su aparición en el sector del transporte aéreo...	44
3.3 Análisis comparativo entre la realidad de las alianzas en el sector del transporte aéreo a nivel mundial y en el Ecuador.....	48
3.3.1 Perspectiva de las alianzas entre aerolíneas Internacionales.....	48
3.3.2 Perspectivas generales del mercado doméstico en tres países desarrollados: Estados Unidos, Colombia y España.....	52
3.3.3 Perspectivas generales del mercado doméstico en tres países de similares superficies al Ecuador: Inglaterra, Nueva Zelanda e Italia.....	55

CAPÍTULO 4. Descripción del transporte aéreo en el Ecuador en la actualidad	59
4.1 Inventario de las aerolíneas ecuatorianas y breve descripción...	59
4.1.1 Tame, Línea Aérea del Ecuador.....	59
4.1.2 Aerogal, Aerolíneas Galápagos.....	61
4.1.3 Icaro.....	62
4.1.4 LAN Ecuador-Aerolane.....	63
4.2 Rutas domésticas y sus itinerarios.....	63
4.2.1 Rutas.....	64
4.2.2 Itinerarios.....	65
4.2.3 Datos estadísticos.....	67
4.2.4 Perfil del pasajero por ruta.....	70
4.3 Equipo y tipos de aviones utilizados en las operaciones de las rutas domésticas.....	83
4.4 Descripción del personal que labora en el área operativa de las aerolíneas.....	93
4.4.1 Tráfico aéreo.....	93
4.4.2 Mantenimiento.....	95
4.4.3 Operaciones.....	97
4.5 Servicios tercerizados.....	99
4.5.1 Catering.....	100
4.5.2 Limpieza de la aeronave.....	102

4.5.3 Combustible.....	103
4.5.4 Administración del aeropuerto.....	103
CAPÍTULO 5. Apreciación y análisis de las alianzas de los actores involucrados.....	105
5.1 Alta gerencia de las aerolíneas.....	105
5.2 Personal operativo.....	106
5.3 Agencias de viajes.....	107
5.4 TAGSA.....	107
5.5 Pasajeros por ruta.....	108
5.6 Posición del Estado Ecuatoriano.....	112
CAPÍTULO 6. Análisis y propuesta de alianza.....	114
6.1 Análisis.....	114
6.2 Tipo de alianza a proponer.....	117
6.2.1 Análisis FODA Alianza Tame-AEROGAL.....	119
6.3 Recursos y presupuesto estimado.....	121
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	124
ANEXOS.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Clasificación de las alianzas en la aviación comercial.....	19
Figura No. 2	Funcionamiento de los vuelos conjuntos o joint flights entre SAS y Croatia Airlines	25
Figura No. 3	Dinámica de las aerolíneas para su consolidación en el mercado durante la década de los 70.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Perfil de las tres mayores alianzas año 2004.....	51
Gráfico No.2	Itinerarios por franjas horarias en las rutas Guayaquil-Quito y Guayaquil-Cuenca.....	66
Gráfico No. 3	Pasajeros transportados en la ruta Guayaquil-Quito año 2007.....	67
Gráfico No. 4	Pasajeros transportados en la ruta Guayaquil-Cuenca año 2007.....	68
Gráfico No. 5	Pasajeros transportados en la ruta Guayaquil-Galápagos (Baltra) año 2007.....	69
Gráfico No. 6	Porcentaje por edad de los pasajeros ruta Guayaquil-Quito.....	71
Gráfico No. 7	Porcentaje por género de los pasajeros quienes viajan en la ruta Guayaquil-Quito.....	72
Gráfico No. 8	Porcentaje por sector en el que laboran los pasajeros en la ruta Guayaquil-Quito.....	73

Gráfico No. 9	Horario que regularmente toma el pasajero en la ruta Guayaquil Quito para la ida.....	74
Gráfico No. 10	Horario que regularmente toma el pasajero en la ruta Guayaquil Quito para el retorno.....	74
Gráfico No. 11	Motivación del viaje en la ruta Guayaquil-Quito.....	75
Gráfico No. 12	Edad de los pasajeros en la ruta Guayaquil-Cuenca.....	76
Gráfico No. 13	Género de los pasajeros en la ruta Guayaquil-Cuenca.....	77
Gráfico No. 14	Motivación del viaje en la ruta Guayaquil-Cuenca.....	78
Gráfico No. 15	Sector en el que laboran los pasajeros en la ruta Guayaquil-Cuenca.....	79
Gráfico No. 16	Horario que regularmente toma el pasajero en la ruta Guayaquil Cuenca para la ida.....	80
Gráfico No. 17	Horario que regularmente toma el pasajero en la ruta Guayaquil Cuenca para el retorno.....	81
Gráfico No. 18	Porcentaje de pasajeros quienes consideraron que el establecer una Alianza entre aerolíneas nacionales mejoraría el sistema actual.....	109
Gráfico No. 19	Porcentaje por servicios que le gustaría a los pasajeros que una alianza les brinde.....	110

INDICE DE FOTOS

Foto No. 1	Dornier A328.....	84
Foto No. 2	Fokker F-28 de la aerolínea ICARO.....	85
Foto No. 3	Boeing 727-200 de la aerolínea TAME.....	86
Foto No. 4	Boeing 737-200 de la aerolínea SLK.....	87
Foto No. 5	Boeing 757-200 de la aerolínea Northwest Airlines	88
Foto No. 6	Embraer 170 de la aerolínea TAME.....	89

Foto No. 7	Embraer 190 de la aerolínea Air Canada.....	90
Foto No. 8	Airbus 320 de la aerolínea TAME.....	91
Foto No. 9	Airbus 318 de la aerolínea LAN.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Encuesta realizada a los directivos de Aerolíneas.....	126
Anexo No. 2	Encuesta realizada a los jefes de aeropuerto.....	127
Anexo No. 3	Encuesta realizada a los pasajeros.....	128
Anexo No. 4	Encuesta realizada a los agentes de viaje.....	130
Anexo No. 5	Encuesta realizada a personal de TAGSA.....	131

INTRODUCCIÓN

Es el año 1910 el que podemos citar como el inicio de la aviación, siendo la primera guerra mundial la cuna de su desarrollo. Pero 1919 es el año de partida de la aviación comercial con la aún vigente KLM y la creación de AVIANCA, en ese entonces llamada SCADTA (Sociedad Colombo-Alemana de Transporte Aéreo), para en 1940 tomar su actual nombre. Previo a eso, en 1939 ya PANAM realizaba vuelos conectando el océano Pacífico con el Atlántico, realizándolos con aviones de la compañía Boeing, con un modelo B40. Esta compañía también se encontraba en proceso de desarrollo. Pero llegó la segunda guerra mundial y solo KLM, que se mantuvo ajena al conflicto, pudo continuar brindando su servicio.

La actividad se organizó y se volvió rentable, lo que originó el surgimiento de regulaciones que reglamentan esta actividad. Es por eso que el 07 de diciembre de 1944, en el marco de la Convención de Chicago, nace la OACI (Organización de Aviación Civil Internacional), firmada en la actualidad por 52 países. Luego vinieron el “Acuerdo de Tránsito” y el “Acuerdo de Transporte”, los cuales regulan las ocho libertades del aire, que permiten el libre flujo del tránsito aéreo a través de las

fronteras nacionales. Posteriormente infinidad de acuerdos bilaterales han sido firmados entre países con el fin de favorecer la ley de cielos abiertos, permitiendo a aerolíneas extranjeras ingresar a territorios ajenos.

La competencia se generó, luego vino el cese de la injerencia del gobierno en la regulación de las aerolíneas a través del “Acto de Desregularización de las Aerolíneas” firmado en Estados Unidos de Norteamérica, permitiendo a las fuerzas del mercado decidir la vida de las mismas.

A partir de eso la actividad se vuelve más competitiva debiendo cada aerolínea ofrecer su mejor servicio. Para ello han desarrollado tecnologías, altos estándares de calidad, adquisición de equipos de última generación y desarrollo de procesos administrativos exitosos. Al encontrarse aerolíneas similares deciden unirse con el fin de complementarse y poder llegar a más destinos y mercados, debido a que geográficamente no les es posible.

Sin embargo en Ecuador los primeros pasos son de la mano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, presencia que aún se mantiene con TAME. Y es con esta aerolínea que se inicia la aviación comercial. Sin embargo por la naturaleza de esta empresa, pionera en el mercado, los procesos comerciales y administrativos han sido desarrollados con una visión no empresarial, siendo ésta ejemplo para las siguientes. La aviación comercial en nuestro país inició casi 40 años después que a nivel

internacional, siendo la construcción del nuevo aeropuerto de Guayaquil y el ingreso de aerolíneas internacionales un gran avance, lamentablemente muy reciente.

Pero, ¿Que permitirá que las aerolíneas mejoren? Unirse y complementarse. Todas tienen fortalezas que permitirán afianzar sus redes; primero en nuestro país convirtiéndose en líderes, para luego llevar nuestra bandera a instancias internacionales.

El valor de este estudio radica en dar a conocer la experiencia de la implementación de las alianzas en otros países. Así mismo saber que opinan los actores involucrados en esta actividad, especialmente los pasajeros, usuarios de este servicio, quienes se ven afectados con cualquier decisión que el sector tome.

El objetivo general de la investigación fue determinar la conveniencia de una alianza estratégica entre aerolíneas comerciales nacionales en sus rutas domésticas.

Para cumplir lo planteado se trazaron los siguientes objetivos específicos: el primero consiste en realizar un estudio y análisis de los factores intervinientes dentro de una alianza para una posterior propuesta; segundo establecer el beneficio que obtendrán las aerolíneas comerciales ecuatorianas que operan rutas domésticas; tercero determinar que beneficio obtendrá el usuario de llevarse a cabo las alianzas; y por último proponer un tipo de alianza para las aerolíneas comerciales ecuatorianas.

La hipótesis de esta investigación plantea que las alianzas convienen en las aerolíneas comerciales ecuatorianas en sus rutas domésticas.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

El presente estudio se adentra en un análisis de la aviación comercial enfocándose en el tema de las alianzas comerciales, sus inicios, situación actual y tendencias. Por este motivo se hace necesario utilizar la terminología técnica, exclusiva de este ámbito, para lo cual se ha dedicado este capítulo a dar las definiciones y conceptos que permitan al lector una fácil comprensión.

Las definiciones se presentarán de lo general a lo particular, es decir, primero se anotará el concepto que es utilizado de forma cotidiana, para luego definirlos de manera técnica, de acuerdo a entidades propias del ramo o por expertos reconocidos en el medio de la aviación, siendo estos últimos los que se utilizarán a lo largo del presente documento.

1.1 Aerolínea

1.1.1 Concepto

Organización o compañía de transporte aéreo ¹.

Prestadoras de servicio de transporte comercial que conectan numerosos puntos de origen y destinos de todo el mundo tanto en rutas nacionales como internacionales².

Airline: Compañía Aérea: Es un transportista aéreo, que opera un servicio de transporte de pasajeros regular, el cual no es miembro de IATA pero que ha sido admitido a participar en el Plan de Facturación y Pago³.

Transportista (Carrier): Que emite el billete y todos los transportistas que transportan o se obligan a transportar al pasajero y/o su equipaje o a desempeñar otros servicios relacionados con tal transporte aéreo⁴.

Transportista Aéreo: Persona quien toma directamente por leasing u otro arreglo para comprometerse en la transportación aérea. Esto incluye

¹ Real Academia de la Lengua Española

² Enciclopedia del Turismo, Editor Jafar Safari, año 2000

³ Manual BSP para agentes IATA

⁴ Glosario de Términos usados, Manual del Agente de Viajes IATA

individuos, una empresa, sociedades, corporación, compañía, asociación, entidad gubernamental, asociación de valores y un garante, un receptor y un asignado o representantes similares de tales entidades⁵.

Para el presente trabajo escogeremos concepto emitido por la Dirección General de la Aviación Civil, por ser la entidad reguladora y emisora de las normas de de esta sector en el Ecuador.

Transportista aéreo: Persona natural o jurídica responsable del transporte aéreo; ya sea por ser propietario de la aeronave, o en virtud de otro contrato que así lo disponga⁶.

1.1.2 Tipos de aerolínea

1.1.2.1 Criterio de clasificación de acuerdo a lo que transportan⁷:

De pasajeros,

De carga,

De carga y pasajeros.

⁵ FAA (Federal Aviation Administration) parte 139, Procedimiento de Certificación para aeropuertos

⁶ Dirección General de Aviación Civil R-DAC parte 001: Definiciones y Abreviaturas sub.-parte A

⁷ Enciclopedia del Turismo; Editor Jafar Safadi, Edición 2000

1.1.2.2 Criterio de clasificación de acuerdo al tipo de transporte que realizan⁸:

De cabotaje: Es el transporte aéreo que se efectúa dentro del territorio nacional entre una provincia y otra u otras.

Comercial Internacional: El transporte en aeronaves de personas o propiedades por remuneración o alquiler, o el transporte de correo entre dos o más países.

1.1.2.3 De acuerdo a la matrícula de la aeronave⁹:

Transportista Aéreo de la República del Ecuador: Es la persona natural o jurídica de nacionalidad ecuatoriana que por remuneración u otro compromiso, realiza transporte aéreo.

Transportista Aéreo Extranjero: Es la persona natural o jurídica responsable del transporte aéreo efectuado desde el País donde se haya matriculada la aeronave y/o la Agencia aérea, a la República del Ecuador y a otros países.

⁸ Dirección General de Aviación Civil R-DAC parte 001: Definiciones y Abreviaturas Subparte A

⁹ Dirección General de Aviación Civil R-DAC parte 001: Definiciones y Abreviaturas-Subparte A

Es así que los conceptos pueden combinarse. Por ejemplo una aerolínea puede ser de pasajeros y de cabotaje solo sirviendo al territorio de un país determinado. Por otro lado puede ser una aerolínea de carga internacional, llevando mercancías de un país a otro como flores, inmobiliario, animales vivos, etc.

1.2 Ruta Aérea

1.2.1 Concepto

El enfoque conceptual de la expresión ruta aérea comprende dos interpretaciones: una desde el punto de vista jurídico que recibe la denominación de pasillos o corredores dentro de los cuales los aviones están protegidos por normas de separación internacional. Es de resaltar que el gobierno de cada país es quien ejerce la soberanía sobre el espacio aéreo que se encuentra bajo su jurisdicción. La otra interpretación que recibe la denominación de ruta aérea es desde el punto de vista comercial y consiste en el vuelo entre un punto de origen y otro de destino pudiendo incluir vuelos en conexión con paradas intermedias. Las rutas comerciales se encuentran situadas generalmente a mas de 4.000 metros de altura, a menos que el vuelo este en aproximación al aeropuerto. Las situadas mas bajo son utilizadas por equipo de pequeño porte, ultralivianos, parapente y otros.

Un vuelo está en ruta cuando se encuentra entre dos puntos durante un itinerario de viaje¹⁰.

El concepto desde el punto de vista jurídico es el utilizado por las entidades civiles como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que a su vez regula la aviación Civil de cada país. Para este efecto utilizaremos el concepto comercial ya que el tema alianzas es de ese corte.

1.3 Itinerario

1.3.1 Concepto

Se conoce con la denominación de itinerario de viaje al detalle del viaje a realizar y los tramos que la constituyen, las fechas, horarios de partida y llegada, compañías aéreas, ciudades de partida, conexión y destino, la situación de la reserva, alternativas de comida durante el vuelo y en el caso de que el asiento fuese asignado en el momento de efectuar la reserva, el número del mismo. Todos estos datos pueden entregarse al pasajero en un impreso sin valor de documento- que recibe el nombre de print¹¹.

¹⁰ Wallingre Noemí (2003) Transporte aéreo en Turismo. Ediciones Turísticas de Mario Banchick

¹¹ Wallingre Noemí (2003) Transporte aéreo en Turismo. Ediciones Turísticas de Mario Banchick

1.4 Las alianzas

1.4.1 Concepto¹²

1. (De aliar) Acción de aliarse dos ó más naciones, gobiernos o personas
2. Pacto o convención,
3. Unión de cosas que concurren a un mismo fin.

Es un acuerdo asociativo entre dos o más partes que desarrollan un objetivo o proyecto común, generalmente a largo plazo que implica la puesta en conjunto de determinados recursos financieros, técnicos, humanos y comerciales.

También son acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones en la cual cada parte busca agregar a sus competencias los factores objeto de la cooperación, con una visión a largo plazo¹³.

Las Alianzas son asociaciones para avanzar en intereses comunes que dos o más firmas puedan tener, por ejemplo IBM, Siemens y Toshiba cooperando para desarrollar una nueva generación de memoria chip o General Motors e Hitachi trabajando para desarrollar componentes electrónicos para automóviles. Pero la alianza termina ahí, una vez que eso que desarrollaron o investigaron, produjo un resultado.

¹² Del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

¹³ Autor, Fernando Ibáñez García

Al combinar la palabra “alianza” con la palabra “estratégica” el significado y objetivo cambia. Las alianzas estratégicas conllevan a recorrer un camino y avanzar unos pasos más allá que un acuerdo de cooperación. Como lo definen los expertos Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, autores del libro “Strategic Alliances” An Enterpreneural Approach to Globalization, *“estas unen facetas específicas del negocio de dos o más firmas. En su núcleo, esa unión es una asociación comercial que mejora la efectividad de estrategias competitivas al proveer para el beneficio mutuo, intercambio de tecnología, habilidades ó productos basados en sus propias necesidades”*¹⁴. Es decir la alianza está hecha por ellos y para ellos, para resolver los problemas que a los conformantes les aqueja.

Estos mismos autores definen que para llamar a una alianza estratégica deben tener necesariamente las siguientes tres características:

- Las tres firmas que se unieron para perseguir una serie de metas se mantienen independientes posterior a la firma de la alianza,
- Los socios comparten los beneficios y ejercen control sobre las tareas asignadas- quizá esta es la característica mas distintiva de las alianzas y la que hace que sea difícil de manejar por parte de los involucrados,

¹⁴ Publicación de Harvard Business School Press

- El socio contribuye constantemente sobre las bases de las áreas claves como: tecnología, productos, servicios, etc.

Este criterio coincide con el del experto Rigas Doganis: *“Las Alianzas estratégicas en la aviación, son aquellas donde las partes mezclan sus ventajas para conseguir uno o un grupo de objetivos, generando ganancias de la actividad, independientemente si uno es más grande o más chico, en términos de tamaño de la empresa”*¹⁵.

Entonces queda claro que no puede existir una alianza estratégica donde una firma o compañía asuma el control de otra.

1.4.2 Objetivos

Al querer definir el término alianza, existen miles y miles de conceptos de varios autores, expertos y organizaciones quienes han tratado este tema. Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las compañías abandonan la vida individual es la consideración del valor agregado que tendrá, para la relación plena de los objetivos de la entidad, el agrupamiento de ventajas con empresas

¹⁵ The Airline Business in the 21st. Century, 2001

expuestas a las mismas presiones. Una de las cosas que ha popularizado a las alianzas es la coordinación de recursos humanos y materiales con otras empresas, pues estas permiten a cada uno de sus integrantes obtener una compensación mayor de la que recibirían si lo hicieran en solitario.

Las alianzas tienen objetivos claramente definidos:

- Permite a una compañía sobrevivir,
- Acceder a mercados que por si solos no los alcanzan,
- Lograr escalas más amplias, para amortizar gastos de producción, otros costos,
- Complementar recursos y esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías,
- Reforzar ventajas competitivas, no crear nuevas,
- Compartir riesgos y ganancias.

1.4.3 Tipos

En alianzas por lo menos dos entidades acuerdan combinar recursos financieros, conocimientos técnicos ó activos materiales en un marco contractual para alcanzar objetivos estratégicos predefinidos.

Un arreglo simple es el conceder de una licencia para la utilización de tecnología, dentro de la cual una compañía proporciona los conocimientos

técnicos y la otra paga derechos en la consideración de dichos conocimientos. Otro ejemplo puede ser la combinación de recurso humano capacitado en un determinado equipo por una parte, y por la otra quien paga ese equipo por poseer mayor posibilidad económica. La cuestión es buscar y obtener lo que no tengo y darle a otro lo que yo poseo, no con la idea de crear una nueva marca o producto sino con la intención de complementarse. Es por eso que el espectro es amplio en cuanto a uniones y tipos de alianzas, sin embargo a continuación presentamos los diferentes tipos de alianzas existentes:

Alianzas según la tecnología

- Alianzas complementarias: Empresas cuyas capacidades y naturaleza son diferentes. La mayoría de las veces el acuerdo está estrictamente apegado a la comercialización del otro, la mayor parte de este tipo de alianzas se crea con el fin de abrir mercado a nuevos puntos geográficos. Por ejemplo cuando la empresa de juguetes **TOYS'R'US** formó una alianza con la tienda por Internet **amazon.com**. Ambas compañías son de distinta actividad pero se complementan ya que la una compra los juguetes que no fabrica y la otra vende a través de Internet, actividad que no es su especialidad.

- Alianza de Integración conjunta: empresas que se unen para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Esos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Este tipo de alianza a menudo se enfrenta con un tipo de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de su cliente-socio y queda obsoleto frente a las evoluciones tecnológicas del mercado. El éxito de esta alianza está condicionado por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégica capaz de dirigir su evolución frente los cambios del entorno.

- Las Alianzas de Adición: Asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las alianzas complementarias las capacidades y contribuciones de las partes son de la misma naturaleza y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en le mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados. Las alianzas de adhesión frente al riesgo de pérdida de capacidad y duplicidad de algunas tareas, muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades. Con frecuencia en las alianzas de este tipo la eficacia del conjunto se opone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

Alianzas según su forma jurídica

- Acuerdo de cooperación que crea una nueva persona jurídica: Dos o más personas aportan capital en forma de recursos financieros, tecnológicos, humanos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Entre otras las más comunes son: *Joint ventures* ó inversión conjunta: Esto existe cuando se comparte las responsabilidades y las ganancias con independencia o no de que se constituya una nueva persona jurídica. *Consortios de exportación y de comercio exterior*: Varios empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de esa nueva sociedad. *Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales*: Se crea una nueva entidad, aunque esta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o la institución que financia el proyecto.

- Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica: Estas asociaciones no desembocan en la creación de una nueva entidad y no implican participación en la propiedad por parte de los socios, dentro de este tipo se encuentran las licencias que es un tipo de derecho que una empresa otorga a otra a utilizar un proceso productivo, una patente, una

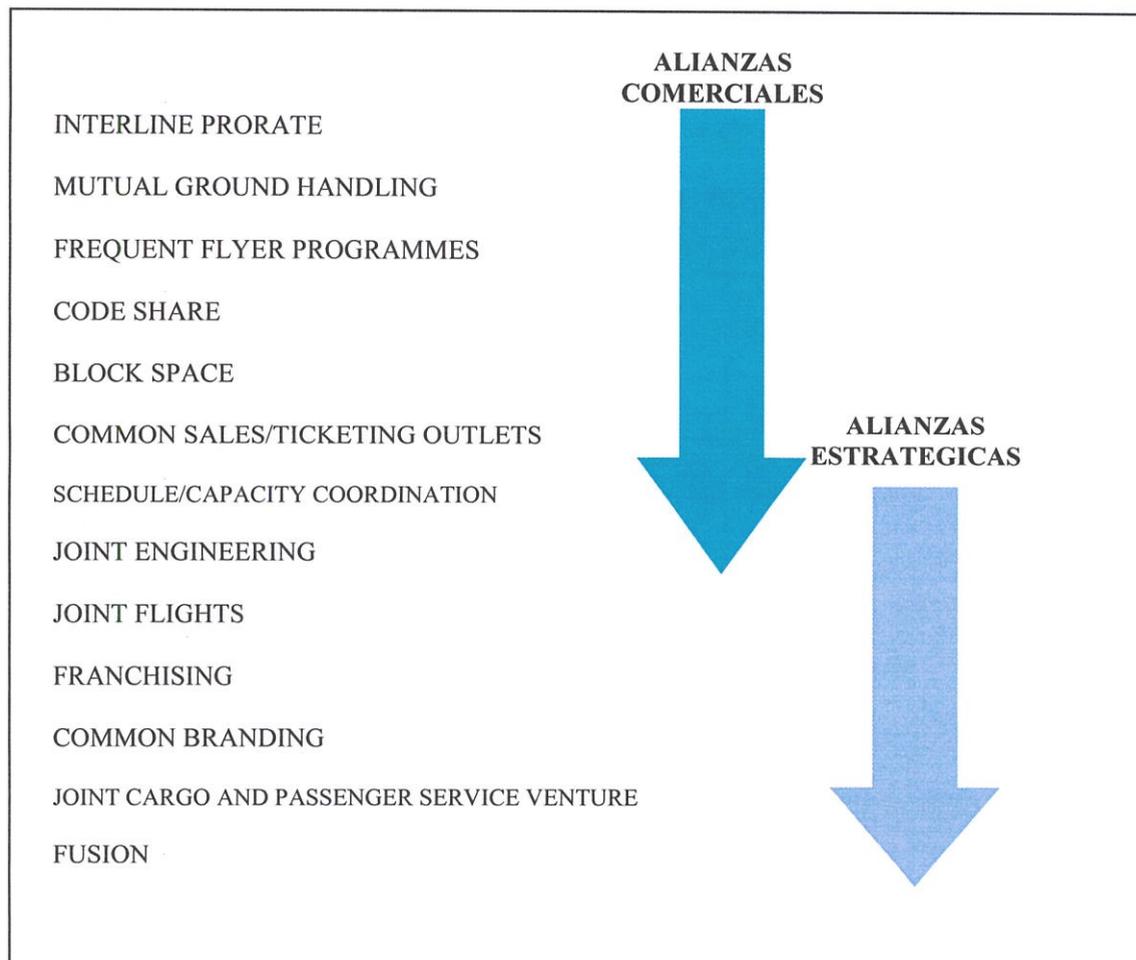
marca restringida. Así como también existe la franquicia que es muy usada a nivel internacional generalmente para la comercialización y distribución de un producto, esta tiene la ventaja de no incurrir en una fuerte inversión por parte del dueño de la misma. Y así por nombrar otros como contratos de administración, de manufactura, etc.

Lo anteriormente expuesto constituye la clasificación general de las alianzas, de ahí se puede decir que, la diversidad de nombres es amplia.

El experto en aviación Rigas Doganis, establece una clasificación más detallada, en donde además de incluir las alianzas descritas párrafos anteriores, las divide en *alianzas de marketing* y *alianzas estratégicas*. La diferencia de las mismas está en que mientras las alianzas de marketing las partes solamente se unen para tener presencia de marca, en las alianzas estratégicas se comparte el riesgo y las ganancias, como se había mencionado anteriormente. Entonces, en el ámbito del transporte aéreo, las alianzas de marketing ó comerciales pudieran ser aquellas como programas de viajero frecuente ó vuelos de código compartido (code share), mientras que las alianzas estratégicas serían las franquicias, donde se comparten puntos de ventas, aviones, recursos humanos, sedes de mantenimiento, derechos de tráfico.

Basado en lo anterior, el experto propone la siguiente clasificación:

Figura No. 1 Clasificación de las alianzas en la aviación comercial



Fuente: The Airline Business in the 21st. Century del autor Rigas Doganis

Interline prorate (acuerdo interlineal): Es un acuerdo a nivel tarifario donde las aerolíneas intervinientes pueden aceptar pasajeros de la aerolínea socia con una tarifa diferenciada. Por ejemplo la aerolínea A y B mantienen un acuerdo interlineal. El día de hoy la aerolínea A canceló un vuelo por falta de equipo, entonces el funcionario

encargado de la aerolínea A se dirige con los pasajeros a la aerolínea B para poderlos chequear en el vuelo de la misma ruta. La aerolínea B los aceptará si tuviese espacio disponible, dando preferencia siempre a sus pasajeros. La aerolínea B cobrará a la aerolínea A por esos pasajeros embarcados, a un valor diferente al del precio de venta al público.

Mutual Ground Handling (Manejo Mutuo en tierra): Muchas aerolíneas subcontratan el servicio de atención en tierra, puede ser a un aeropuerto, a un ente especializado¹⁶ ó a una aerolínea. Existe un acuerdo llamado “Mutual Assistance Ground Service Agreement” (MAGSA por sus siglas en inglés), el cual es publicado por la IATA y utilizado por las aerolíneas para calcular el precio por mantenimiento y apoyo a una aeronave, llamado tarifas MAGSA. Estas tarifas son actualizadas anualmente basado en los cambios del “Índice de Precios al Productor”¹⁷ de los Estados Unidos de Norteamérica. La idea de que por ejemplo una aerolínea ofrezca el servicio de mantenimiento de aeronaves a otra aerolínea, es debido a que es una alternativa barata hasta que la propia aerolínea ponga en marcha su propio departamento de mantenimiento.

¹⁶ En nuestro país existen dos grandes compañías: EMSA Globeground y LAS, esta última perteneciente al grupo LAN.

¹⁷ Es un programa que mide el promedio de cambios en los precios de venta recibidos por productores domésticos para su producción, a través del tiempo. Los precios incluidos en este índice son de la primera transacción comercial para muchos productos y algunos servicios.

Los servicios los cuales se pueden brindar a través de la figura de “Mutual Ground Handling” son:

- Servicio a la cabina (limpieza y provisión de suplementos de limpieza como jabón, toallas de mano, colchas, almohadas, etc.),
- Catering,
- Servicios en rampa,
- Servicio al pasajero,
- Servicio de operaciones.

Frequent Flyer Programmes (Programas de Viajero Frecuente): Son programas de fidelización donde típicamente los clientes de las aerolíneas involucrados en el programa acumulan puntos correspondientes a la distancia volada en esa aerolínea. Estos puntos pueden ser canjeados por boletos gratis, productos o servicios o para incrementar beneficios como acceso a salas exclusivas y prioridad en las reservas. Este tipo de acuerdos se dan entre aerolíneas, es decir si yo vuelo en la aerolínea A gano puntos y millas también en la aerolínea B. Un claro ejemplo de eso son las alianzas Oneworld, Staralliance, Skyteam¹⁸.

Code share (código compartido): Los códigos compartidos son acuerdos que firman dos o más compañías aéreas con el objetivo de aumentar el número de destinos que ofrecen a sus clientes sin tener que volar físicamente hasta ellos. Este tipo de acuerdo es originado en la industria de la aviación en el año 1990. Esta práctica refiere a

¹⁸ Léase capítulo III

donde un vuelo es operado por una aerolínea y comercializado por otra, recibiendo así ese vuelo la denominación de ambas aerolíneas de acuerdo a los códigos IATA.

¿Cómo lo hacen? Cuando firma un acuerdo de código compartido, la aerolínea A, interesada en llevar a sus pasajeros a un destino al que no vuela con sus aviones, compra un número de asientos en determinados vuelos de la aerolínea B, y los vende como si fueran suyos. Tiene además el derecho de usar su propia numeración de vuelo, paralela a la que utiliza la aerolínea B, que es la que en realidad opera el vuelo.

En la práctica, el pasajero de la aerolínea A compra un billete con un número de vuelo de la aerolínea A (que comienza con números distintos de los usados por la aerolínea en vuelos con aviones propios) aunque en realidad acaba volando en un vuelo operado con tripulación y aeronave de la aerolínea B.

Las dos compañías salen ganando. La primera aumenta el número de destinos que ofrece a sus clientes sin tener que colocar sus aviones para transportar a un número pequeño de consumidores que no justificaría un vuelo propio. La segunda compañía aumenta la ocupación de sus vuelos con los pasajeros provenientes de la primera compañía.

Bajo el acuerdo de código compartido las aerolíneas participantes pueden presentar un número de vuelo en común por varias razones:

- Vuelos de conexión: Esto permite al pasajero reservar un vuelo desde el punto A hasta el punto C a través del punto B, bajo un mismo código y transacción en vez de realizar dos transacciones del punto A al B con una compañía y del punto B al C con otra,
- Vuelos de ambas aerolíneas en las mismas rutas: Esto provee un aparente incremento en las frecuencias en una misma ruta,
- Percepción de servicio a mercados no atendidos: Esto da la idea de que una aerolínea está ofreciendo más servicios, aún cuando esta no está operando éste con sus equipos.

Todo esto permite disminuir costos a las aerolíneas.

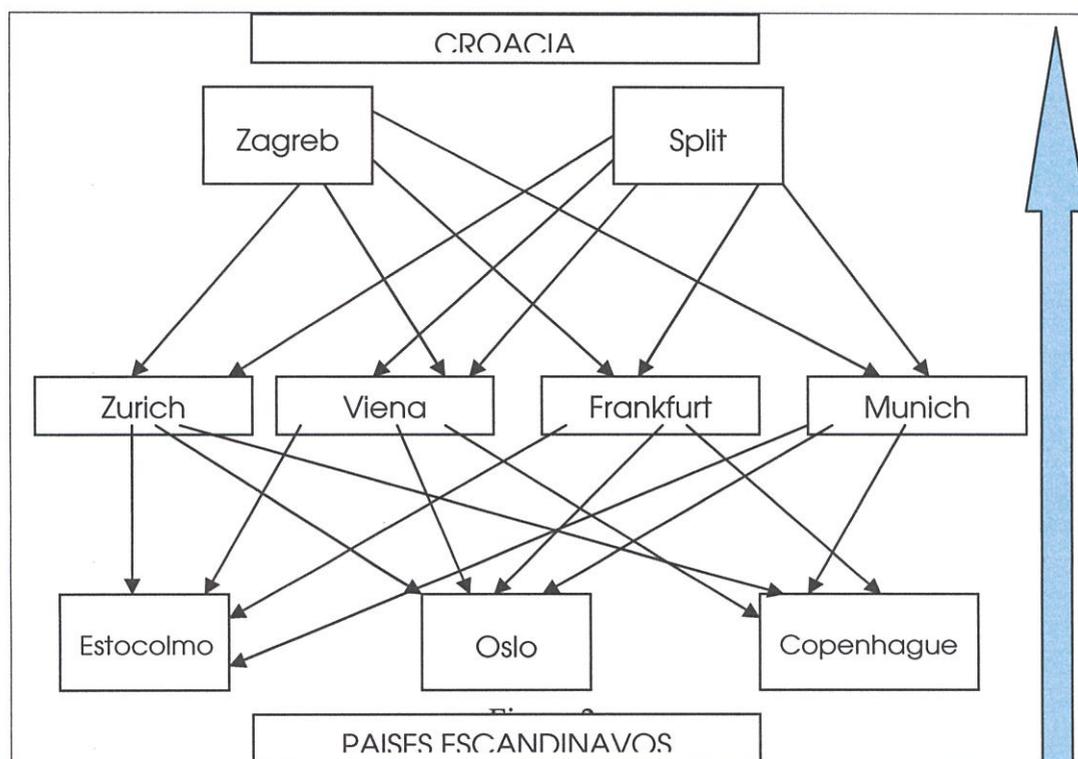
Block space (bloqueo de espacios): Este tipo de arreglo permite a una aerolínea comprar un determinado número de espacios a otra aerolínea, en un precio previamente pactado, donde la aerolínea compradora comercializa esos espacios bajo su propio código, pudiendo ésta, dependiendo de los términos del contrato, vender los espacios a cualquier precio¹⁹. Aquí el beneficio es que la aerolínea operadora, ya por adelantado ha vendido un número de espacios, independientemente de que si la aerolínea comercializadora los venda o no.

¹⁹ Sujeto a las regulaciones tarifarias

Schedule/Capacity Coordination: Aquí las aerolíneas intervinientes acuerdan los horarios de espera y rotación. Por ejemplo para ir del punto A al punto B se debe pasar por H, entonces la aerolínea 1 que va desde A hasta H acuerda con la aerolínea que va desde H hasta B, el tiempo que el pasajero esperará para llegar a su destino final.

Joint Flights (Vuelos conjuntos): Es una figura parecida a la de código compartido, la sutil diferencia es que abarca más destinos o combinaciones de vuelos para llegar a diferentes destinos, con el fin de servir a varias ciudades y atender varios mercados de una misma forma. Son utilizados más a nivel regional. Por ejemplo actualmente existe un acuerdo de este tipo entre la aerolínea escandinava SAS y la croata Croatia Airlines que lo podemos graficar de la siguiente forma:

Figura No. 2 Funcionamiento de los vuelos conjuntos o *joint flights* entre SAS y Croatia Airlines



Fuente: Elaboración propia

Franchising (Franquicia): Este término es ampliamente conocido en la economía, aplicable también a la industria de la aviación. De igual forma, en este acuerdo, existe un franquiciante (persona quien vende la marca) y un franquiciado (quien compra la marca y la pone en marcha bajo los estándares en los cuales la compró). Este contrato permite al franquiciado, a través de una licencia, hacer uso de una marca, así como métodos para hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o también llamada royalty. La franquicia permite aprovechar la experiencia de un empresario

que ha conseguido ventaja competitiva destacable en el mercado. Este acuerdo puede ir desde obtener la marca, productos o métodos y/o procesos patentados ó simplemente un profundo conocimiento del giro del negocio, lo que lo hace conocedor de la fórmula para obtener éxito.

Fusion (Fusión): Consiste en la absorción de una compañía por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de esta a la segunda sociedad. La fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

Otras formas de alianza:

- Common Branding
- Joint Cargo and Passenger Service Venture
- Common Sales/Ticketing Outlets

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Investigación documental

La investigación documental como indica su nombre es basada en la lectura y análisis de trabajos ó estudios realizados por expertos en un determinado tema, constituyéndose una base para la formación de un criterio y mejor entendimiento del tema en cuestión. La investigación documental es netamente un método teórico. De los métodos teóricos utilizados para la investigación en el presente trabajo se utilizaron los siguientes:

2.1.1 Análisis – Síntesis o Bibliográfica

El análisis es un proceso mental por medio del cual un todo se descompone en sus partes y cualidades. Luego la síntesis establece, también mentalmente, la unión

entre las partes analizadas y descubre las relaciones entre ellas. Los dos procesos mentales no pueden existir separadamente, siempre forman una unidad.

Fueron leídos una serie de documentos que presentan análisis de expertos y de instituciones dedicadas a investigar, riesgos, beneficios y posibles efectos en un plazo determinado y las consideraciones que se deben tener para hacer la aplicación de este modelo. Lo que como consecuencia permitió la formación de un criterio que se enmarcó en la realidad del mercado ecuatoriano. Los expertos estudiados fueron:

2.1.1.1 Rigas Doganis

Es consultor de la aviación y consejero estratégico para aerolíneas, aeropuertos, bancos y gobiernos alrededor del mundo. El investigador Rigas Doganis fue Presidente de Olympic Airways²⁰. Actualmente se desempeña como Presidente del Club de Aviación en Bruselas y también como Director de GMR Hyderabad Internacional Airport Ltd. También colaboró como profesor visitante de la Universidad de Cranfield donde fue la cabeza del Departamento de Transporte Aéreo en la Facultad de Aeronáutica desde 1991 hasta 1997. Es autor de libros de Economía de la Aviación y Administración sobre este mismo tema. Es también miembro de Royal Aeronautical Society, institución dedicada a apoyar y mantener los más altos estándares profesionales en todas las disciplinas aeroespaciales.

²⁰ Compañía griega que oferta varios servicios en la industria de la aviación comercial desde hace 40 años. Está constituida por cinco compañías subsidiarias y siete Directorios Corporativos.

2.1.1.2 División de Recursos, Comunidad y Desarrollo Económico - Oficina de Responsabilidad Gubernamental del gobierno de los Estados Unidos (GAO – General Accountability Office)

Es una agencia independiente, no afín a ningún partido político que trabaja para el Congreso de los Estados Unidos. Investiga como el gobierno federal gasta el dinero generado por pago de impuestos. Esta agencia ha colaborado en varias ocasiones elaborando análisis sobre las alianzas a nivel internacional, enfocándose en casos específicos como determinadas aerolíneas o pares de ciudades.

2.1.2 Histórico-Lógico

El método lógico estudia las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. El histórico estudia los fenómenos a través del tiempo y proporciona los datos en los que se basa el método lógico para descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno.

Por cuanto en nuestro país el fenómeno económico de las alianzas en el ámbito de la aviación comercial ha sido poco desarrollado, y de lo poco que existe no se han hecho mayores estudios, se tomó el análisis realizado por el National Bureau of Economic Research o Buró Nacional de Investigaciones Económicas, organización privada sin fines de lucro y no afín a ningún partido político, dedicada a promover el entendimiento del funcionamiento de la economía y el comportamiento de ésta, domiciliada en los Estados Unidos de Norteamérica. Específicamente se trata del

trabajo “An Empirical Investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances”²¹, donde se investiga de manera empírica el efecto de dos alianzas realizadas en Estados Unidos de Norteamérica²², en el cual se encontró como estas beneficiaron a los consumidores y tuvieron efecto en la baja de las tarifas de los boletos aéreos.

Otros documentos analizados constituyen también los emitidos por la Oficina de Responsabilidad del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. El documento GAO/RCED-95-99, el cual se titula “Airline Alliances Produce Benefits, but Effect on Competition is Uncertain”²³ donde se estudia el caso de varias alianzas internacionales y el comportamiento de estas.

El uso de artículos, opiniones de expertos y demás han sido de gran utilidad para el desarrollo del presente trabajo

2.2 Investigación de campo

La investigación de campo, es lo que se conoce dentro de la investigación como método empírico. Los métodos empíricos son los que se adentran en el problema ya que se ocupa de los hechos que verdaderamente acontecen.

²¹ Autores: Gustavo E. Bamberger, Dennis W. Carlton, Lynette R. Neumann, Marzo 2001

²² Continental Airlines y Northwest / American Airlines y U.S. Airways

²³ Reporte solicitado por los congresistas Larry Presler, Ernest F. Hollings y John McCain en el año 1995

Dentro de este método se utilizaron los siguientes métodos específicos:

2.2.1 La encuesta

Es un método de recolección de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita. Normalmente se realiza a escala masiva y generalmente son anónimas. Pueden ser *abiertas* o *cerradas*. En las primeras, el encuestado responde con total libertad las preguntas, sin limitar sus respuestas a determinadas posibilidades. Normalmente éstas son más profundas pero son difíciles de tabular. En las segundas las respuestas son breves, limitadas por el encuestador.

Las encuestas aplicadas para el siguiente estudio fueron realizadas a cinco grupos:

2.2.1.1 Gerentes de aerolíneas

Los gerentes de las aerolíneas son aquellos ejecutivos de primer nivel, quienes tienen el poder de decisión, la cual determinará el rumbo de la compañía.

Se realizó un cuestionario abierto el cual permitiese a estos ejecutivos expresar su opinión abiertamente referente a este tema. El cuestionario se conformó de las siguientes preguntas:

1. **Cuál es su percepción respecto a las alianzas estratégicas en el sector que usted representa?**

2. **¿Considera el mercado nacional apto para que estas se lleven a cabo?**

3. **¿Considera que una alianza sería beneficiosa para los usuarios de las aerolíneas domésticas?**

4. **¿Qué tipo de alianza, acorde a su criterio, sería la más conveniente en nuestro mercado?**

5. **Considera que las alianzas reducen la competencia entre las aerolíneas intervinientes? De ser afirmativa su respuesta, ¿como se puede minimizar este efecto?**

Este cuestionario se aplicó también a expertos de la industria, que aún cuando no dirigen una empresa de aviación comercial en la actualidad, la han dirigido ó han trabajado en el medio.

2.2.1.2 Jefes de Aeropuerto

Para este caso se aplicó un cuestionario cerrado, ya que aún cuando estos tienen poder de decisión, se limita a la estación que manejan. La importancia de la opinión de los Jefes de Aeropuerto radica en que desde el punto de vista operacional son quienes tienen poder de decisión, permitiéndoles así tener una perspectiva clara de los problemas frecuentes, cotidianos que una operación afronta. El cuestionario aplicado fue el siguiente:

1. Durante la operación ¿cuál es el inconveniente que más se presenta?

Daño/mantenimiento de equipos

Sobreventas

Retrasos

2. Supo usted de la existencia de algún tipo de alianza anteriormente en el mercado de la aviación comercial ecuatoriano?

SI

NO

3. De ser “si” la respuesta se pregunta, cuál fue su percepción respecto al mismo (escala del 1 al 5, donde 1 es más bajo y 5 el más alto)

5 Excelente

4 Bueno

3 Regular

2 Malo

1 pésimo

4. De existir algún tipo de alianza entre las aerolíneas del país ¿Considera que esto ayudaría a mejorar la operación? (explique el por qué de su respuesta)

Si

NO

Explicar porque:

5. ¿En que ruta, conforme a su criterio, considera se debería dar un puente aéreo?

a) Gye-Uio-Gye

b) Galápagos

c) Cuenca

6. **¿Qué otro tipo de alianzas, considera usted puede llevarse a cabo con aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas?**

- a) Código compartido
- b) Fusión
- c) Franquicia

2.2.1.3 Pasajeros

Los pasajeros, usuarios de este servicio, fueron consultados con el fin de obtener su percepción respecto a lo que reciben, ya que al fin y al cabo son ellos los afectados con las decisiones tomadas por los grupos anteriormente evaluados. El cuestionario que se aplicó a los pasajeros entre las rutas Guayaquil/Quito y Guayaquil/Cuenca en las salas de embarque del aeropuerto José Joaquín de Olmedo, fue el siguiente:

1. **Edad:** 18-25 26-35 36-45 45 ó más

2. **Sexo:** M F

3. Actividad profesionalEmpleado estatal Empresa privada ONG's **4. Motivo del viaje**Negocios/Laboral Turismo Capacitación Otros **6. Ruta en la que viaja**Gye-Uio Gye-Cue Gye-otro destino a través de Uio **7. Que horario regularmente toma para su viaje de ida**07h00-07h45 08h00-09h00 09h30-11h30

8. Para el retorno16h00-17h00 17h15-18h30 19h00-20h00 20h00 o más **9. ¿De sus experiencias al viajar cual es la que con mayor frecuencia le ha tocado vivir?**Sobreventa Retrasos Daño de equipos (aviones) **10. ¿Considera usted que la posibilidad de una alianza entre las aerolíneas nacionales mejoraría el sistema actual?**SI NO

11. De darse una alianza, ¿Qué le gustaría que esta le ofrezca?

Variedad/conveniencia de horarios (frecuencias)

Acumulación de millas

Utilización de salas exclusivas/VIP

Llegar a más destinos en el Ecuador

Tarifas convenientes

Buen servicio

12. ¿Se siente beneficiado con lo que actualmente las aerolíneas en el mercado le ofrecen en cuestiones de itinerarios, rutas, servicio y demás?

SI

NO

13. De ser negativa su respuesta que considera le hace falta al servicio actual?

Más frecuencias a Quito

Más frecuencias a Cuenca

Frecuencias a otros destinos

Mejores tarifas

2.2.1.4 Agentes de viajes

Los agentes de viajes, intermediarios entre las aerolíneas y los clientes, también fueron consultados, ya que las alianzas de alguna manera es un nuevo producto, lo que les permitiría a ellos diversificar sus ofertas. Además el agente de viajes juega un rol importante ya que es un intermediario pudiendo las aerolíneas a través de ellos llegar a más nichos de mercado.

1. ¿Recuerda la existencia de alianzas estratégicas entre aerolíneas ecuatorianas?

SI

NO

2. De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuál considera fue la más exitosa?

3. Desde su posición de agente de viajes ¿Considera que las alianzas benefician a este sector?

SI

NO

¿En que forma?

- 4. ¿Cuál consideraría usted sería la alianza más conveniente y en que ruta?**

Rutas	Tipo de alianza
Gye Uio	Código compartido
Gye Cue	Franquicia
Gye Oriente	Marca común

- 5. A nivel internacional considera que las alianzas han sido beneficiosas para el desempeño y crecimiento de las agencias de viajes?**

SI

NO

2.2.1.5 Representante de la Administración de la Terminal Aérea

Cualquier intento comercial dentro de la aviación va íntimamente ligado con la operación, por lo que se constituye importante que quienes administran la terminal aeroportuaria, lugar donde se desarrollará el nuevo movimiento, sepan y expresen desde su punto de vista que posibles efectos y/o regulaciones los involucrados debieran acatar. Por tal motivo se puso a consideración de un representante de TAGSA el siguiente cuestionario:

1. **¿Conoce o conoció la existencia de alianzas estratégicas entre aerolíneas ecuatorianas?**

SI

NO

2. **Desde el punto de vista de operatividad de la Terminal, ¿Ayudarían las alianzas a que estas se desarrollen con normalidad o mejoren las operaciones?**

SI

NO

¿Por qué?

3. **¿Existe alguna regulación por parte de la administración de la Terminal que impida el desarrollo de cualquier tipo de alianza?**

SI

NO

De ser afirmativa la respuesta, indique cual es

4. **¿Cómo considera usted que afectaría la propuesta de dos o más aerolíneas ecuatorianas de formar una alianza para brindar determinados servicios?**

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES - GENERALIDADES

3.1 Surgimiento, crecimiento y desarrollo de las alianzas alrededor del mundo

El principio sociológico de que no somos seres aislados y que necesitamos vivir en sociedad es la misma premisa aplicable para las alianzas. Las alianzas no nacen en el mundo moderno sino que se remontan hace muchos años atrás, a la guerra, a la conquista. Las alianzas se presentan en nuestra forma de asociarnos, en el vivir diario, dependiendo del interés que persigamos. Es así que podemos remontarnos a la edad antigua, antes de Cristo, cuando Atenas se alía con Corinto, Tebas y Argos contra los espartanos en el año 395, lo que nos da como respuesta que antiguamente los intereses eran de conquista por territorio. Ya en la edad moderna los intereses varían y se tornan en políticos, porque para el año 1668 Holanda, Inglaterra y Suecia se unen contra Luís XIV para frenar su conquista política en Europa.

En nuestra historia moderna las alianzas las marcan las dos guerras mundiales y la guerra fría enfrentando a los aliados de los Estados Unidos contra Rusia. Si bien antiguamente el objetivo perseguido era la conquista de territorio para liderar, actualmente la figura es exactamente la misma, querer expansión para liderar el mercado de un determinado producto.

3.2 Las Alianzas y su aparición en el transporte aéreo

El sector del transporte aéreo ha presenciado, durante los últimos años, espectaculares cambios que han ido desde la desaparición de la líder PanAm hasta la aparición de las ya famosas aerolíneas de bajo costo. Este devenir que inició con la liberación de este mercado genera variados puntos de vista de hacia donde debe ir la industria. Igualmente el fenómeno de las alianzas no se ha quedado ajeno a este sector, en el cual este modelo ha aparecido y desaparecido en varias ocasiones.

Para desarrollar este importante capítulo es necesario remontarse a los últimos años de la década del 70, específicamente al año 1978, cuando en Estados Unidos se firma *“El Acto de Desregularización de las Aerolíneas”* ó *“Airline Deregulation Act”²⁴*. Exactamente el 24 de octubre, el gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, remueve el control de su gobierno sobre la aviación comercial y expone a este sector a las fuerzas del mercado.

²⁴ Esta ley no tuvo ingerencia en la disminución o remoción de las leyes de la Federal Aviation Administration (FAA), sobre todos en aspectos de seguridad aérea

Efectivamente el mercado inició su proceso de competencia, cada aerolínea comenzó su carrera por mejorar sus precios, servicio y posición en el mercado, lo que lógicamente los llevaría a obtener mayores ingresos. Este tratamiento surtió efecto cinco años después cuando en el año ochenta y tres se propaga una ola de fusiones y adquisiciones.

La primera respuesta fue la aparición de nuevas aerolíneas. En el siguiente paso las aerolíneas domésticas tomaron ventaja de la desregularización para expandirse fuera del país. Aquellos primeros años fueron difíciles para las ahora grandes aerolíneas como American y Delta. Éstas fueron debilitadas por las aerolíneas “lower cost” o aerolíneas de bajo presupuesto. El éxito de estas fue atribuido a las ventajas del mercado y al alcance de una gran red.

Como resultado de esa apertura del mercado, las aerolíneas crecieron, y se hicieron económicamente fuertes, compraron a las más débiles, especialmente a aquellas que geográficamente tenían gran alcance y tuvieran extensión de mercado. Por otro lado dos ó más aerolíneas se unían a través de la adquisición y fusión, en un intento por alcanzar un gran tamaño y alcance, lo cual era esencial para no desaparecer.

Aquellas aerolíneas, de ese entonces, las cuales ahora son consideradas grandes, lograron sobrevivir porque trazaron una estrategia segura y metódica. Primero lograron acaparar el mercado doméstico y se asentaron en el mercado doméstico de

los Estados Unidos de Norteamérica. Una vez realizado esto su atención se desvió a mercados internacionales, comprando aerolíneas en declive y como resultado de esta expansión aparecen las alianzas “*cross border*”. Las *cross border alliances* pueden ser definidas como una sociedad que se forma entre dos o más firmas de diferentes países que persiguen ganancias mutuas y compartir recursos. Es decir es una alianza cuya diferencia básica radica en la ubicación geográfica.

Es así que las aerolíneas norteamericanas consiguen aliados en Europa y Asia del Este, mercados en crecimiento. La primera alianza de este tipo fue la suscitada entre Delta (EUA), Swissair (Europa) y Singapore Airlines (Asia del Este). Esta fue dada en el año de 1989.

Entonces la dinámica seguida por las aerolíneas que se mantiene hasta la actualidad es la siguiente:

Figura No. 3 Dinámica de las aerolíneas para su consolidación en el mercado durante la década de los 70



Fuente: Elaboración propia

El marco legal de las alianzas internacionales o acuerdos entre aerolíneas de diferentes países se encuentra regulado a través del Convenio de Chicago²⁵ desde el año 1944, debiendo acogerse las aerolíneas en cooperación a cumplir todo lo descrito en el convenio.

²⁵ Capítulo XVI, Artículo 77: Organizaciones de explotación conjunta autorizada: Ninguna disposición del presente Convenio impide que dos o más Estados contratantes constituyan organizaciones de explotación conjunta del transporte aéreo ni organismos internacionales de explotación ni que mancomunen sus servicios aéreos e cualquier región, pero tales organizaciones u organismos y tales servicios mancomunados estarán sujetos, estarán sujetos a todas las disposiciones del presente Convenio...

3.3 Análisis comparativo de las alianzas en el sector del transporte aéreo a nivel mundial y en el Ecuador

3.3.1 Perspectiva de las alianzas entre aerolíneas internacionales

En el mercado mundial existen tres alianzas bien definidas, entre aerolíneas internacionales. Estas alianzas son netamente comerciales donde cada una mantiene su nombre y no comparte riesgos, más sin embargo mezclan y combinan sus ventajas para transportar a sus pasajeros a los destinos más variados posibles, lo que cada aerolínea, trabajando de manera individual, no podría conseguir.

Las tres alianzas solidamente conformadas son *ONEWORLD*, *STAR ALLIANCE* y *SKYTEAM*, las cuales se encuentran conformadas de la siguiente manera:

ONEWORLD es la alianza que menos aerolíneas tiene, 10 en total, y también la única que mantiene dentro de sus miembros a una aerolínea sudamericana; el grupo LAN y todas sus filiales. De igual forma congrega a tres aerolíneas que durante el año 2007 fueron favorecidas dentro del ranking de entre las 10 primeras aerolíneas, de acuerdo a un cuestionario donde se mide aspectos de atención en tierra y a bordo, como parámetros de puntualidad y equipos, las cuales son: QANTAS (5), Cathay Pacific (3), British Airways (10), lo que podría llevarnos a la conclusión de que es la alianza mejor conformada. Fue establecida en febrero del año 1999, siendo sus fundadoras la norteamericana American Airlines, British Airways, Cathay Pacific,

Canadian Airlines y la multilaureada Qantas. Para septiembre de 1999 se une la finlandesa Finnair e Iberia. Así mismo el grupo LAN a través de su subsidiaria Lan Chile se une como la única aerolínea de Sudamérica. Ya en el 2006 lo hacen Lan Argentina y Lan Ecuador todas perteneciente al grupo LAN, original de Chile. El 2007 fue el año para el ingreso de Dragonair, Japan Airlines, Malev, y Royal Jordannian.

Para acceder a esta alianza, la aerolínea debe pasar por un proceso de admisión riguroso, donde los entendidos deberán estudiar algunos aspectos como rutas, servicio a bordo y en tierra, equipos, tripulaciones y demás. El proceso de admisión dura aproximadamente un año. Para el 2009 Aeroméxico anuncia su llegada a esta alianza.

STAR-ALLIANCE, en términos de aerolíneas premiadas se encuentra a la par de ONEWORLD, teniendo igualmente 3 en el ranking: Singapore Airlines quien se llevó el primer lugar en el año 2007, Thai Airways le siguió los pasos a la número uno, para terminar en séptimo puesto con Air New Zealand. Los miembros fundadores de esta alianza fueron cinco compañías: Air Canada, Lufthansa, la escandinava SAS, Thai Airlines y la norteamericana United. Lo hicieron en el año 1997, para en el año 1999 aceptar a Air New Zealand y la japonesa ANA. En el 2000 ingresan Austrian, bmi, Singapore Airlines. Tres años más tarde reciben a Asigna Airlines, Lot Polish Airlines, Spanair, seguido en el 2004 por US Airways, Adria Airways y Blue1. En el

2005 se une TAP Portugal, en el 2006 SWISS y en el 2007 Air China, lo que da un total de 23 miembros afiliados.

Por último la alianza SKYTEAM agrupa a nueve aerolíneas con tres aerolíneas asociadas. Se inicia en el año 1999 cuando la ahora fusionada Air France se unifica con Delta Airlines, siendo este el pre-inicio de SKYTEAM para que en el año 2000 sea creada formalmente, inmediatamente se une Aeroméxico y Korean Air. Para el 2001 SKYTEAM recibe a Alitalia y Czech Airlines. En el 2004 llega la norteamericana con sede en New York, Continental Airlines. Por último en el 2006 lo hace la rusa Aeroflot. Así mismo tiene como afiliadas a Copa, Air Europa y Kenya Airlines.

El tema central de estas alianzas de corte comercial radica en que se asocian con aerolíneas alrededor del mundo, estratégicamente apostadas en los diferentes continentes con el fin poder ofrecer vuelos trasatlánticos y variedad de conexiones a los usuarios, así todas obtienen beneficio. Lo común dentro de estos grupos es fidelizar a los clientes, ofreciéndoles programas de viajeros frecuente, acumulación de millas, construcción de tarifas, uso de salas vip y promociones. Es decir, si una persona desea viajar por cualquier motivación puede acceder a la página virtual de cualquiera de estas tres alianzas e ingresar la ruta deseada lo que le arrojará como resultado fecha, horas, aeropuerto, tiempo de espera y por supuesto la aerolínea con la que deberá transportarse. Estas tres alianzas, concentran el 63.80% del tráfico aéreo

mundial, lo que deja entrever que pertenecer a una de ellas no solo beneficiaría a la aerolínea como tal, sino que permitiría aparecer una región en el mapa mundial de la aviación.

Gráfico No. 1 Perfil de las tres mayores alianzas globales año 2004

ALIANZA	INGRESOS BRUTOS (billones de dólares)	# DE AERONAVES	PASAJEROS TRANSPORTADOS (en millones)	PARTICIPACIÓN EN LOS ITINERARIOS MUNDIALES (PAX-KMS.) %
STAR ALLIANCE	87	2140	282,000	21.90
ONEWORLD	50	1600	245,000	15.40
SKYTEAM	50	2210	301,000	19.10

Fuente: Profesor Rigas Doganis

3.4.2 Perspectivas generales del mercado doméstico en tres países desarrollados: Estados Unidos, Colombia y España

Para echar un vistazo como se compone el mercado de la aviación doméstica en otros países, hemos tomado el caso de un país por continente:

3.4.2.1 Estados Unidos de Norteamérica

Este país con una población de un poco más de 343 millones de habitantes²⁶, acoge a un número total de 53 aerolíneas entre domésticas y regionales, de las cuales 5 son internacionales. Las aerolíneas domésticas tienen su servicio claramente zonificado y trabajan para un determinado hub²⁷. Por ejemplo la aerolínea Comair, subsidiaria de Delta Airlines, tiene su base en la ciudad de Enlarger en el estado de Kentucky, ciudad cercana al aeropuerto internacional de la misma ciudad, el cual sirve a la ciudad de Cincinnati en el estado de Ohio.

El mercado doméstico se encuentra estructurado por las siguientes aerolíneas más poderosas: American Airlines, Delta, Continental, Northwest, United Airlines, US Airways, las cuales a través de sus subsidiarias prácticamente controlan el 91% del tráfico de ese país.

²⁶ Revista TIMES volumen 168, 30 de octubre 2006

²⁷ Término de aviación que refiere a un aeropuerto como centro del que salen y llegan vuelos de larga distancia, concentrando a los pasajeros para ser enviados a otros destinos.

En este país se trabaja con la modalidad de códigos compartidos. Esta modalidad consiste en tomar uno o varios vuelos entre un par de ciudades determinados, el cual recibe el código de ambas aerolíneas, siendo una la aerolínea quien opera la ruta con sus aeronaves y la otra funge como la aerolínea comercializadora es decir quién vende los vuelos. Este tipo de acuerdos permite a cualquiera de las dos aerolíneas involucradas vender y permitir llegar a sus pasajeros a un par de ciudades que la compañía por si sola no pudiera llegar, teniendo una mayor frecuencia en una ruta determinada. Este esquema funciona sobre todo por el factor distancia en base a las dimensiones del país.

3.4.2.2 Colombia, Sudamérica

En el vecino país de Colombia y en América Latina se encontraba la alianza SUMMA. Esta alianza o fusión, creada en marzo del año 2002 y finalizada en el año 2004, reunió a las tres aerolíneas más grandes de ese país, Avianca, Aces y SAM, la cual conectaba 25 ciudades en el territorio colombiano y 20 destinos internacionales, convirtiéndose en la aerolínea número uno del país, no dejando cada una de operar por separado en sus propias rutas. Actualmente existe el consorcio Synergy Group, el cual se quedó con SAM siendo Avianca su principal socio. Este grupo mantiene aerolíneas filiales en Brasil, Nigeria y Ecuador siendo VIP dicha aerolínea.

3.4.2.3 España, Europa

La mayor aerolínea de este país es IBERIA. Esta aerolínea internacional también opera en el mercado doméstico bajo la modalidad de la franquicia. Es así que IBERIA trabaja en sus rutas domésticas y de manera regional dentro del continente europeo con la marca IBERIA Regional/Air Nostrum, la cual surge en el año 1994 y es en el 1997 que se asocia a IBERIA tomando sus estándares para operar. Actualmente esta franquicia ofrece vuelos alrededor de sesenta destinos entre los que figuran varias ciudades españolas y ocho países del continente europeo y del norte de África. La flota que ellos poseen es de setenta aviones y durante el año 2007 transportaron un total de 5,7 millones de pasajeros.

Lo anteriormente descrito nos da una idea de lo que sucede alrededor del mundo en los actuales momentos, tres grandes alianzas transportando más de la mitad de los pasajeros en el mundo en vuelos internacionales y al menos un país por continente trabajando de manera asociada en rutas domésticas.

Si bien es cierto los países citados anteriormente son diferentes en superficie y en el tamaño del mercado además de ser países económicamente más sólidos que Ecuador. Entonces, escojamos tres países con similar superficie:

3.4.3 Perspectivas generales del mercado doméstico en tres países de similares superficie al Ecuador: Inglaterra, Nueva Zelanda e Italia

Estos países son similares en superficie, con mercados más grandes pero con distancias similares entre ciudad y ciudad. Las aerolíneas predominantes, que operan en el mercado doméstico, son aerolíneas también internacionales que se han afianzado en el mercado nacional y con sus recursos pueden cubrir las rutas internas. Sin embargo lo que si han buscado es afianzarse a nivel regional, para lo cual han establecido una serie de códigos compartidos en diferentes rutas.

Ellos trabajan con el modelo de alianza denominado joint ventures, como lo muestra la figura 2. Además debemos considerara que en el continente europeo existe, el sistema ferroviario, el cual se convierte en una amenaza para las aerolíneas; amenaza porque los sistemas ferroviarios son de excelente operatibilidad, a su vez esto permite beneficio al pasajero ya que las aerolíneas deben competir en servicio y precios con el sistema de trenes. Además que los países citados anteriormente y sus respectivas aerolíneas cuentan con mayores recursos y en consecuencia son más sólidas. Es por eso factible encontrar un boleto entre Madrid y Londres por solo 60 dólares.

Sin embargo en Ecuador la situación ha evolucionado de manera insípida. Lo más claro en alianzas en nuestro país fue aquella que inició en el año 1998 el denominado

“puente aéreo²⁸” entre la estatal Tame y SAETA. Este acuerdo finaliza en el año 2000 cuando esta última desaparece del mercado. Luego, vino un periodo en el cual la única aerolínea operante era la estatal TAME lo que la llevó a convertirse en monopolio. Para el año 2002 ICARO, AEROGAL y la también desaparecida Austro Aéreo inician operaciones, pero siempre independientes. Es recién en el año 2007, que se vuelven a dar las primeras muestras de este fenómeno económico, cuando se firma una alianza operativa entre Saereo y TAME formando el producto Tamexpress, el cual al momento dejó de funcionar.

Tame realizaba la parte comercial: reservas, venta de boletos y el chequeo en los mostradores de los aeropuertos. Saéreo por su parte hacía lo netamente operativo con los equipos Embraer 120 con capacidad para 30 pasajeros y sus respectivas tripulaciones. El objetivo de este tipo de alianzas es que las pequeñas aerolíneas puedan salir adelante y obtener permisos para operar las rutas, siendo una compañía grande y ya establecida en el mercado y bajo su nombre la que oferta los vuelos. La idea original de esta alianza era de mantener un avión base en Quito y otro en Guayaquil. El de Quito sirve para operar rutas entre Quito-Machala-Quito, Quito-Macas-Cuenca-Quito. El avión base en Guayaquil serviría para operar a Loja, Manta y Coca; solamente la ruta a Loja se mantiene, el resto fue disuelta por falta de tráfico.

²⁸ Línea regular entre dos puntos que tiene una elevada frecuencia de vuelos. Un buen ejemplo es el puente aéreo Madrid-Barcelona con casi mil frecuencias semanales

La región austral ha ido un poco más lejos, por cuanto consideran que a esta zona le hace falta atención en el sector de la aviación comercial, las ciudades de Cuenca y Loja han realizado una alianza con el fin de desarrollar su zona. Se trata de la creación de una alianza tripartita que por el lado de Cuenca está conformada por la compañía Inversiones Aéreas S.A. INVERAIR con un 33%, cuyos socios son el Consejo Provincial del Azuay, Municipio de Cuenca y la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR). Por el lado de la provincia de Loja el inversionista es Frontair S.A. con una participación del 34%. Por último el socio técnico y operativo que aporta experiencia es ICARO con su alianza con Aeropais (empresa de capital lojano). Esta misma alianza servirá con el fin de establecer la ruta Cuenca-Piura en el marco del Plan Técnico Nacional de Régimen Fronterizo. Esta alianza espera operar a partir del mes de octubre de este año (2008), con un avión del cual no se especifica el modelo, con una proyección de 150.000 pasajeros al año y 74% de ocupación. Esta alianza es poco conocida en el sector y aún no inicia operaciones.

Todo lo anteriormente expuesto son los pocos esfuerzos que ha hecho la aviación ecuatoriana por fortalecerse a nivel nacional. La historia a nivel internacional ha sido igual de insipiente. A principios de los años noventa hubo un esfuerzo regional por establecer una alianza a nivel latinoamericano, lo que se conoció como “Alianza Andina”. La misma fue conformada por Aeroperú (Perú), Saeta (Ecuador), Aeroméxico y Mexicana de Aviación (ambas mexicanas); esta se disuelve en agosto

del año 1999, cuando se declara en bancarrota la aerolínea peruana. Por otro lado desde hace dos años la aerolínea VIP pertenece al programa Aviancaplus, con la colombiana Avianca. Lo novedoso de esta alianza es que volando en destinos nacionales es posible acumular millas en los destinos del programa, sin embargo la aerolínea VIP (Vuelos Internos Privados), actualmente solo opera desde Quito transportando apenas el 1% del tráfico nacional.

Por otro lado Tame desde que inició sus vuelos a Manaus, mantiene un acuerdo con la brasileña TAM para transportar internamente a los pasajeros que ésta lleva. Esta ruta al momento sigue en manos de TAME, sin embargo ha interrumpido dichas frecuencias, por falta de tráfico.

Adicionalmente firmó con TACA el acuerdo llamado "DISTANCIA", el cual consiste en el ya conocido programa de acumulación de millas, compra de boletos en las oficinas de Tame, descuentos, utilización de salas VIP; en planes se encuentra la iniciación de rutas a Lima en la modalidad código compartido con la misma aerolínea, los cuáles en un principio serán operados al 100% por TACA, para luego Tame tomar parte con los aviones de última generación de su flota.

CAPITULO IV

DESCRIPCION DEL TRANSPORTE AEREO EN EL ECUADOR EN LA ACTUALIDAD

4.1 Inventario de las aerolíneas ecuatorianas existentes y breve descripción

4.1.1 Tame

Esta compañía nace en diciembre de 1962 por una iniciativa de las Fuerzas Aéreas Ecuatorianas con el fin de prestar el servicio de transporte aéreo de pasajeros y carga a donde las aerolíneas regulares no llegaban. TAME, Línea Aérea del Ecuador, la cual en sus inicios se denominó Transporte Aéreos Militares Ecuatorianos (de ahí sus siglas), para luego cambiar su razón social a la actual, TAME, Línea Aérea del Ecuador, inicia sus operaciones con toda la logística y personal perteneciente a la FAE, rigiéndose administrativa y operacionalmente bajo estos

estándares, los cuales en ciertos aspectos mantiene hasta nuestros días, sobre todo lo que tiene que ver con la contratación de personal técnico. La aerolínea gradualmente ha sufrido cambios que el mercado la ha obligado a hacer, teniendo que dejar de lado su visión castrense para tornarla en comercial. Es así que cambia su flota en los años 80 a los aviones de la familia Boeing 727-100 y 727-200. En la década de los 90 comparte mercado nacional con la desaparecida SAETA, formando un puente aéreo²⁹. Una vez que SAETA finaliza sus operaciones, TAME llega a ser la única aerolínea en el país operando en rutas nacionales lo que ocasionó que los directivos afrontasen duros momentos, a los que la aerolínea pudo responder, pese a varias críticas. En el año 2002 inicia la adquisición de aviones de última generación de la familia AIRBUS, los A-320. Para en el año 2007 adquirir los de la brasileña EMBRAER. Actualmente transporta alrededor de 3000 pasajeros diarios³⁰, manteniendo el sitio de la aerolínea más grande del país en todos los aspectos. En ésta época marcada por certificaciones internacionales, Tame se convierte en la única aerolínea en tener certificado ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS18001:1999 y la certificación IOSA³¹ (IATA Operacional Safety audit.). Además de ser la única aerolínea con la flota al 100% renovada.

²⁹ Término utilizado para definir al servicio entre un par de ciudades el cual puede ser sin reservas y ofrece vuelos con diferencia mínima entre un itinerario y otro

³⁰ En todas sus rutas a nivel nacional. Fuente: TAGSA

³¹ Programa internacionalmente reconocido diseñado para evaluar el manejo operacional y el control de sistemas de una aerolínea. Está diseñado para conducir auditorías de una manera consistente.

4.1.2 AEROGAL

Aerolíneas Galápagos S.A., conocida como AEROGAL, es una empresa de capitales privados, la cual en los últimos cinco años ha presentado un acelerado despunte comercial, llegando a ubicarse como la competencia más cercana de la estatal Tame. Sus inicios fueron en noviembre del año 1985, como una aerolínea pequeña que operaba en el oriente ecuatoriano con dos aviones DORNIER con capacidad para 12 pasajeros cada uno, los cuales servían al personal que trabajaba en las plantas petroleras. A mediados de los años noventa, amplía su capacidad operativa, adquiriendo dos aviones FAIRCHILD para cuarenta pasajeros cada uno, lo que le permitió ampliar las rutas a Quito, Cuenca y Lago Agrio. La intención de la compañía era crecer y es por eso que en el año 1994, la Dirección de Aviación le otorga el certificado de operador aéreo, bajo los estándares 121. Ya para el año 2002 adquiere los aviones de la familia BOEING, en su versión 727-200 Advanced. Al año siguiente adquiere la versión 737-200 con capacidad de 118 pasajeros, lo que le permitió al cabo de dos años ubicarse atrás de Tame. Actualmente AEROGAL posee 610 empleados, de los cuales 270 pertenecen al área operativa. Se proyecta con vuelos internacionales hacia Medellín, Bogotá, Miami, y próximamente hacia Nueva York. Se perfila como la segunda aerolínea en importancia dentro del territorio ecuatoriano, teniendo el puesto número 147³² dentro de las 500 mayores empresas del país.

³² Reporte de la revista VISTAZO, septiembre 2008

4.1.3 ICARO

A diferencia de las aerolíneas antes mencionadas, ICARO nace como una escuela para la formación de pilotos comerciales en el año 1971. En 1984 la compañía obtiene el permiso de la Dirección General de Aviación Civil para prestar servicio al sector petrolero y minero en el oriente a través de su flota de helicópteros. Hoy en día son los líderes en este tipo de servicio de aviación menor. El servicio de distribución de combustibles lo ofrece a partir del año 1995 proveyendo el manejo del abastecimiento de las aeronaves en todos los aeropuertos del Ecuador. Para el año 2002, ICARO incorpora aviones de mayor capacidad iniciando la competencia con las otras aerolíneas comerciales ecuatorianas. A más de la división de transporte de pasajeros y carga, ofrece servicio de handling³³.

Posee una flota de aviones Boeing 737-200, Fokker MK4000, DASH 8-200 para operar en la parte comercial. En aviación menor opera con EUROCOPTER AS-350, BELL 212 con capacidad para seis y 13 pasajeros respectivamente. Esta aerolínea ha sufrido un decrecimiento en escaños dentro del ranking de las 500 mayores empresas del Ecuador, obteniendo el puesto 406 en el año 2008 versus el 304 en el 2007.

³³ Término utilizado para identificar a las empresas que asisten a las aeronaves durante su permanencia en tierra

4.1.4 LAN ECUADOR-AEROLANE

La recién incorporada Lan Ecuador, que inició operaciones el 06 de abril del año 2009, es una aerolínea fundada en nuestro país pero con el aval y respaldo del grupo LAN, con base en Chile. LAN, aerolínea miembro de la alianza ONEWORLD, ha sido varias veces premiada como la mejor aerolínea de Centro y Sudamérica, posee equipos del tipo Airbus 318. Inició operaciones en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil, y espera en los próximos meses volar a Cuenca y Galápagos. Al momento se encuentra estableciendo una alianza con una de las otras aerolíneas nacionales con el fin de transportar a los pasajeros de sus vuelos internacionales a Galápagos. Posee una planta de 250 empleados.

4.2 Rutas domésticas y sus itinerarios

4.2.1 Rutas

Las rutas, como se definió en capítulos anteriores, desde el punto de vista comercial, se denomina así a los puntos escogidos para salida y arribo. Las aerolíneas escogen una ruta determinada en base a la rentabilidad que ésta le va a proporcionar, es decir, elegirán aquel par de ciudades hacia donde los pasajeros deseen viajar por alguna motivación, pudiendo insertar un punto intermedio con el fin de dejar y/o

recoger pasajeros, cargar combustible, etc. privilegiando así, en algunas ocasiones, a ciertas ciudades que no son rentables.

En nuestro medio actualmente las rutas de mayor tráfico en su orden son:

- 1) Guayaquil-Quito-Guayaquil,
- 2) Guayaquil/Quito-Galápagos-Guayaquil/Quito,
- 3) Guayaquil/Quito-Cuenca-Guayaquil/Quito.

Para el caso de la primera y la tercera ruta, la mayor motivación del viaje son los negocios, para la segunda ruta, el turismo. Esto en términos generales, ya que detrás de las rutas Guayaquil/Quito-Cuenca-Guayaquil/Quito, existen también aquellos pasajeros quienes producto de la migración retornan a su lugar de residencia ó en su defecto vienen de visita.

En el caso de la ruta a Galápagos se debe considerar que el modo de transporte aéreo es el más importante para llegar al archipiélago y también los residentes ó colonos de la misma aportan gran cantidad de desplazamientos, que no son motivados por ninguna clase de turismo sino por su propia naturaleza de residir en el archipiélago.

4.2.2 Itinerarios

Los itinerarios, al igual que las rutas, son establecidos en base a la demanda de pasajeros, es decir, las horas en las cuales los pasajeros prefieren viajar. En el caso de la ruta Guayaquil/Quito/Guayaquil se han establecido horarios de carácter ejecutivo, lo que permite al pasajero, cuya motivación son los negocios, capacitación, etc, llegar a tiempo a reuniones, cursos, seminarios o citas que se realizan en horarios administrativos. A continuación una tabla donde se muestra a través de franjas horarias, los itinerarios que las aerolíneas ofrecen en las rutas Guayaquil-Quito y Guayaquil-Cuenca:

**Gráfico No. 2 Itinerarios por franjas horarias en las rutas Guayaquil
Quito y Guayaquil-Cuenca**

	FRANJA HORARIA	TAME	AEROGAL	ICARO	LAN ECUADOR
GUAYAQUIL QUITO	06h00-07h00				
	07H00-08H00				
	08H00-09H00				
	09H00-10H00				
	10H00-11H00				
	11H00-12H00				
	12H00-13H00				
	13H00-14H00				
	14H00-15H00				
	15H00-16H00				
	16H00-17H00				
	17h00-18h00				
	18h00-19h00				
	19h00-20h00				
	20h00-21h00				

	FRANJA HORARIA	TAME	AEROGAL	ICARO	LAN ECUADOR
GUAYAQUIL CUENCA	07H00-08H00				
	08H00-09H00				
	09H00-10H00				
	10H00-11H00				
	11H00-12H00				
	12H00-13H00				
	13H00-14H00				
	14H00-15H00				
	15H00-16H00				
	16H00-17H00				
	18H00-19H00				
	19H00-20H00				
	20H00-21H00				

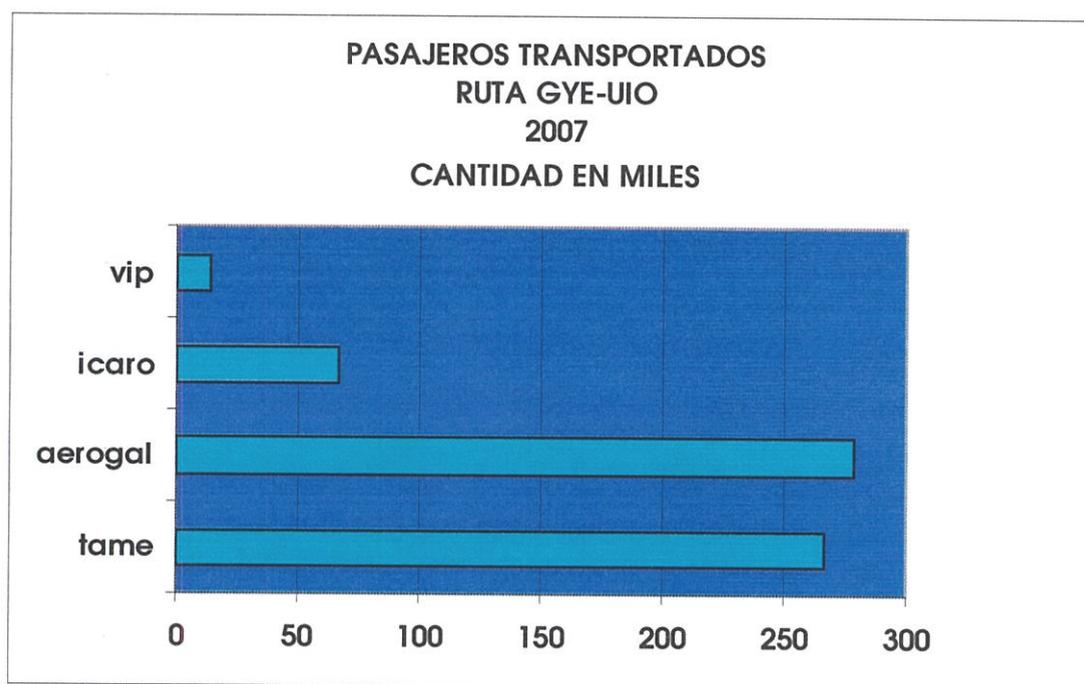
Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Datos estadísticos

A continuación se presentan cuadros estadísticos del número de pasajeros por ruta y por aerolínea durante el año 2007

4.2.3.1 Ruta Guayaquil- Quito

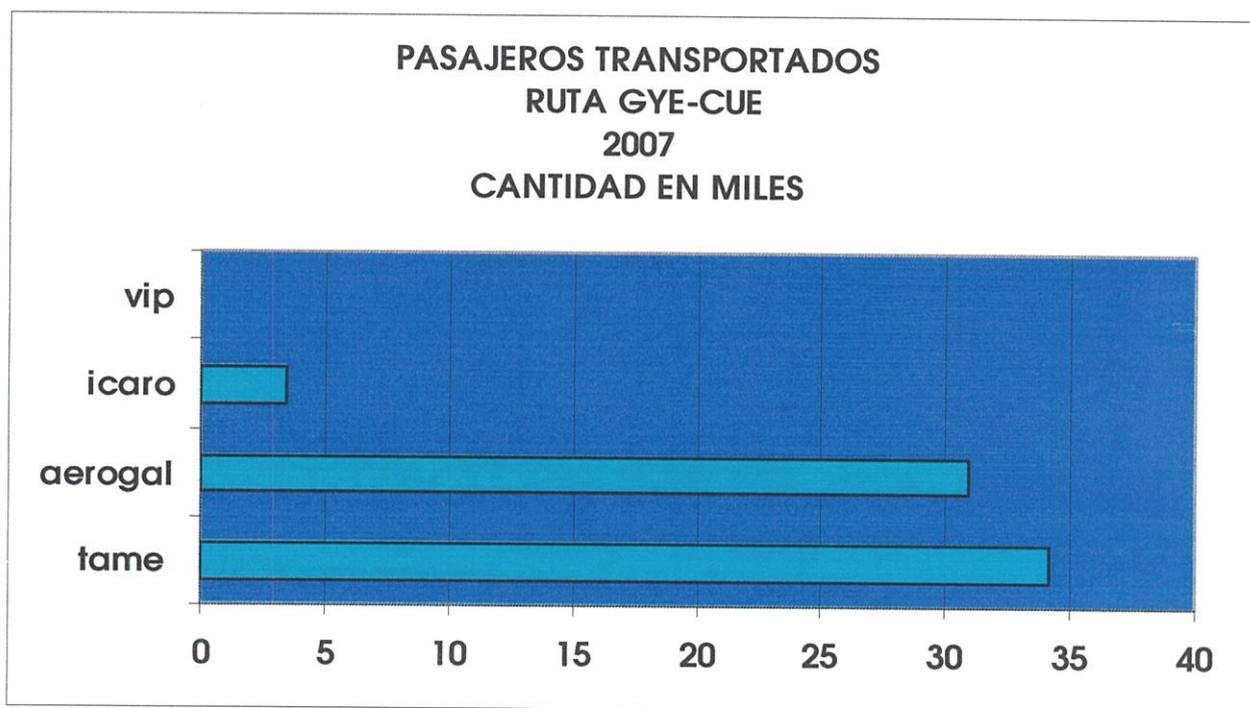
Gráfico No. 3



Fuente: TAGSA (Terminales Aéreos de Guayaquil)

4.2.3.2 Ruta Guayaquil-Cuenca

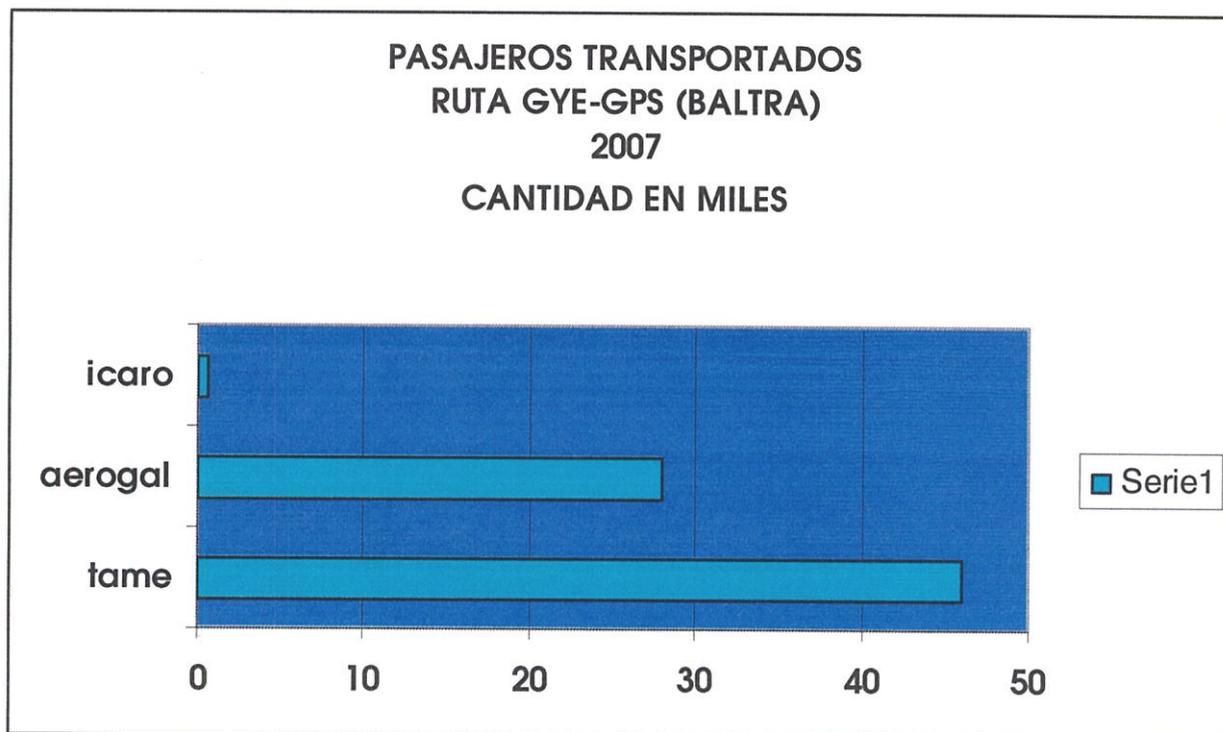
Gráfico No.4



Fuente: TAGSA (Terminales Aéreos de Guayaquil)

4.2.3.3 Ruta Guayaquil-Galápagos

Gráfico No. 5



Fuente: TAGSA (Terminales Aéreos de Guayaquil)

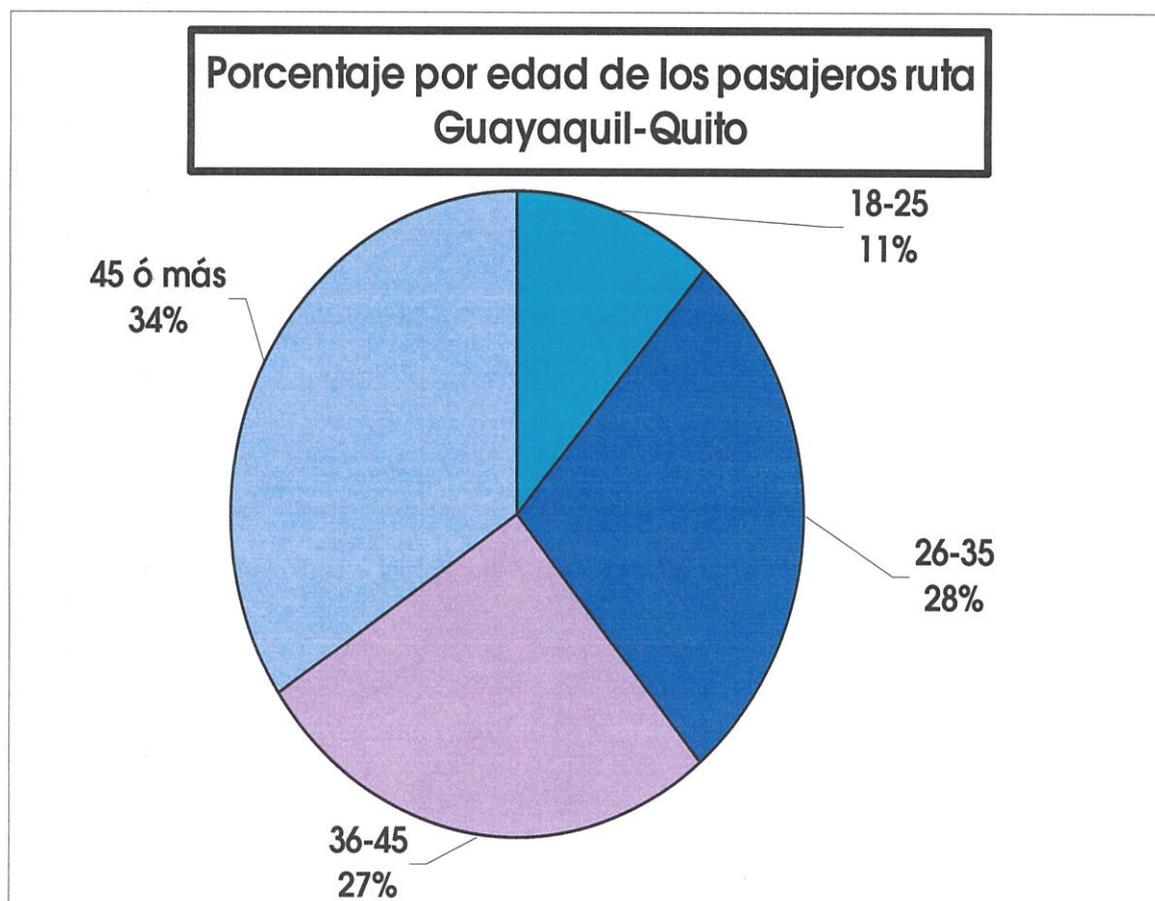
De los gráficos anteriores se puede concluir que Tame es la aerolínea que mayor tráfico de pasajeros posee, de forma general, seguida no muy de lejos por la creciente Aerogal. Icaro dista mucho de alcanzar las cifras de Tame y AEROGAL.

4.2.4 Perfil del pasajero por ruta

4.2.4.1 Ruta Guayaquil-Quito Guayaquil

El clásico pasajero hacia la ciudad de Quito se lo puede definir como un pasajero de negocios, quien se desplaza a la capital para atender asuntos empresariales, ya sea este como empleado o como un alto ejecutivo de la empresa o negocio. El pasajero en esta ruta suele ser un profesional, que se desenvuelve en el sector privado y que fluctúa entre los 18 y 50 años de edad, siendo personas del sexo masculino quienes más viajan. En poca proporción existen quienes se desplazan a Quito por turismo o para atender temas de visados o consulares.

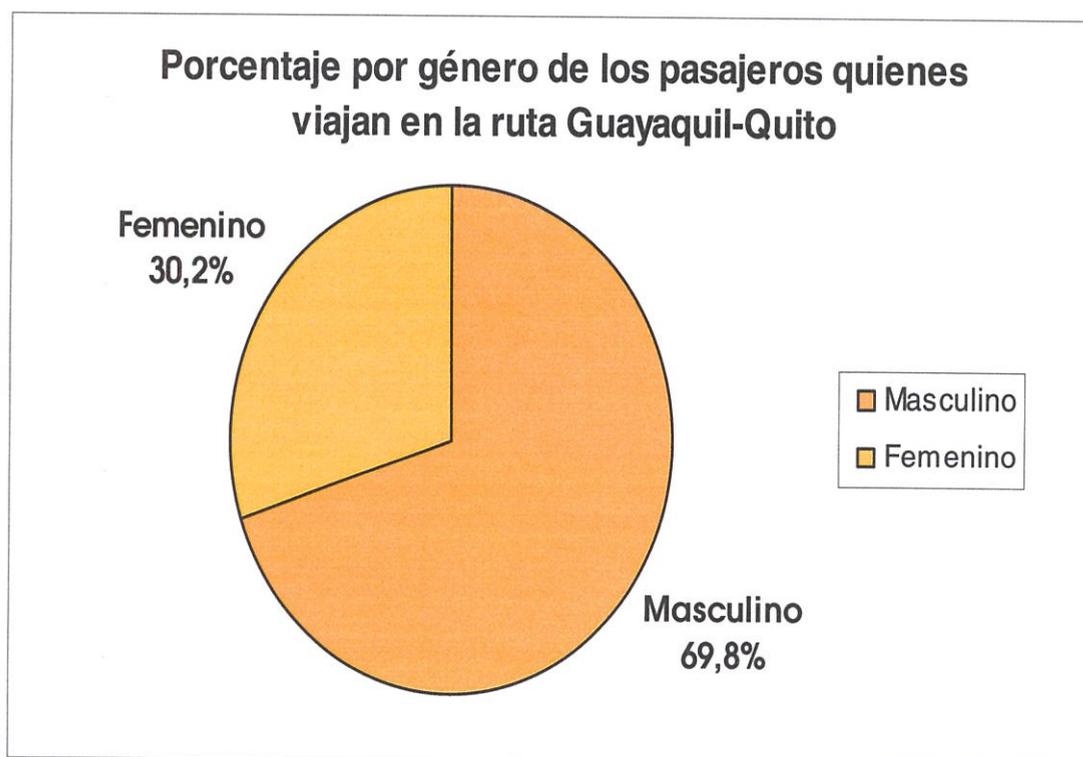
Gráfico No.6



Fuente: Elaboración propia

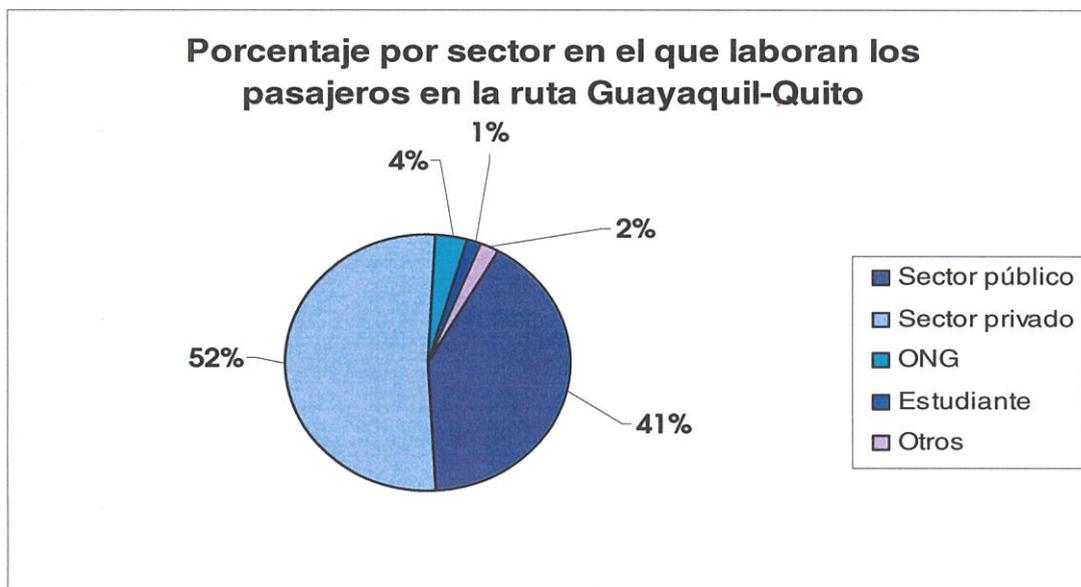
En el gráfico número 6 se aprecia que la mitad de los pasajeros tienen una edad de 45 años hacia delante, mientras que el 50% restante fluctúa entre los 26 y 44 años. Muy pocos son los jóvenes quienes viajan a Quito. La gran parte de los encuestados son profesionales, en su mayoría de sexo masculino, quienes laboran en el sector público y privado como lo muestran los gráficos a continuación:

Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia

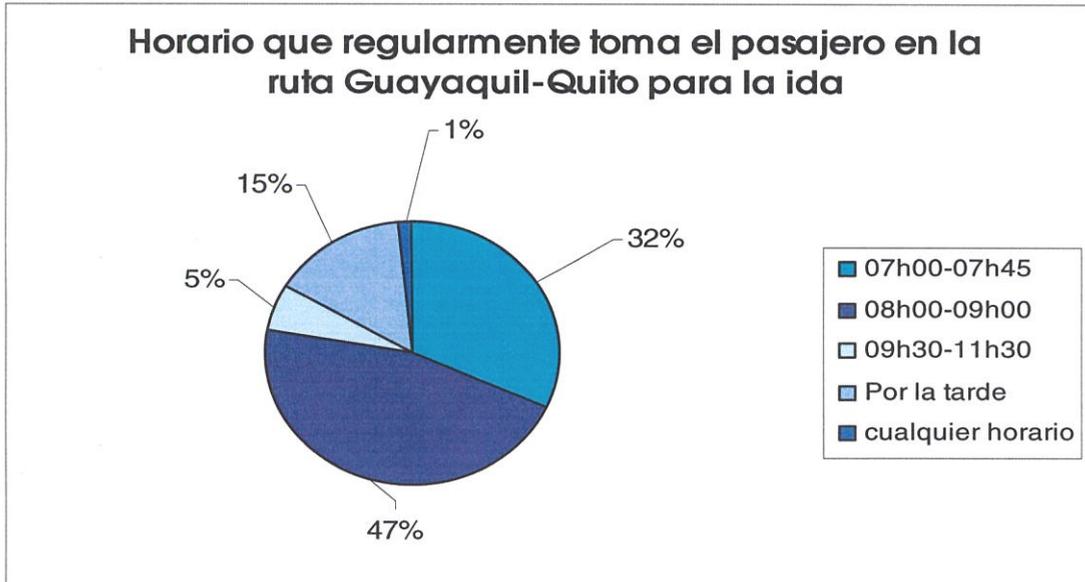
Gráfico No. 8



Fuente: Elaboración propia

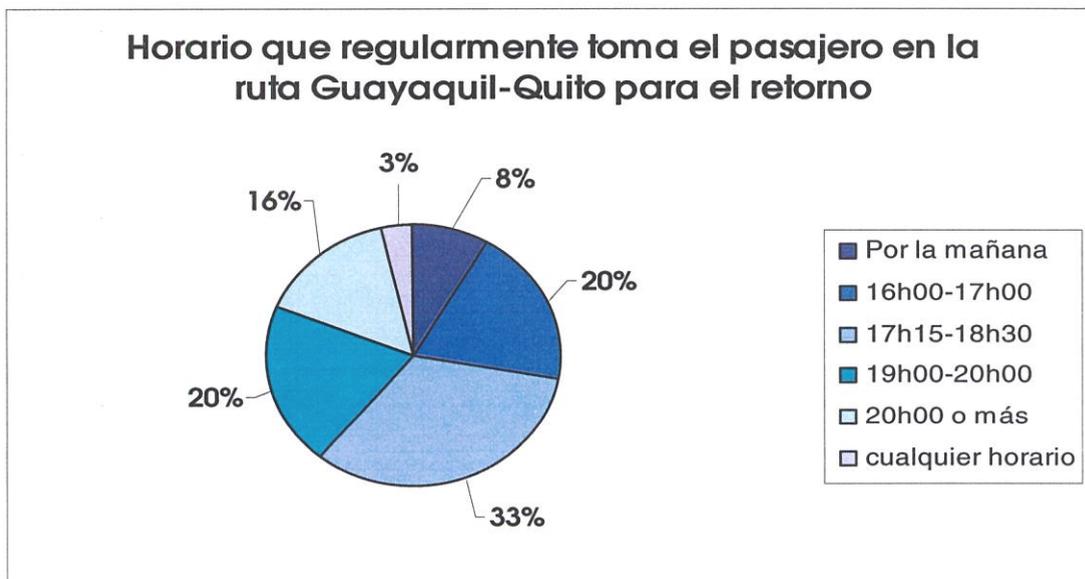
Estas características corresponden al perfil de quienes viajan de lunes a viernes y tienen una permanencia de uno a tres días. Por cuanto lo que más los motiva a viajar son asuntos de negocios o concernientes a las empresas donde trabajan, por lo general prefieren viajar en la franja horaria de 08h00 a las 09h00 y retornar entre las 17h00 y 18h00.

Gráfico No. 9



Fuente: Elaboración propia

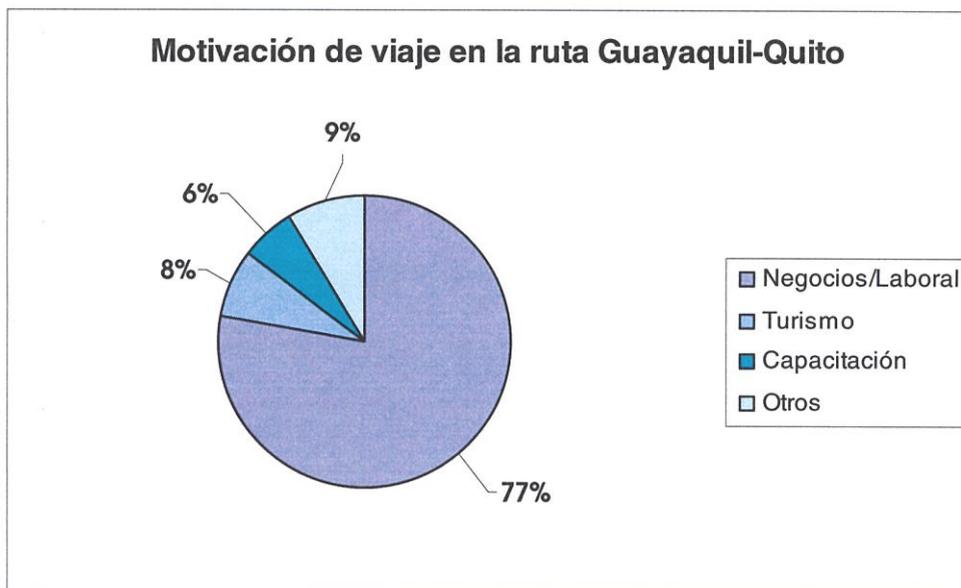
Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración propia

Un porcentaje menor, el 7.65% que viaja por turismo propiamente dicho ó por asuntos de visados consulares, o en su defecto para realizar trámites de entidades estatales cuyas sucursales principales son en la capital.

Gráfico No. 11

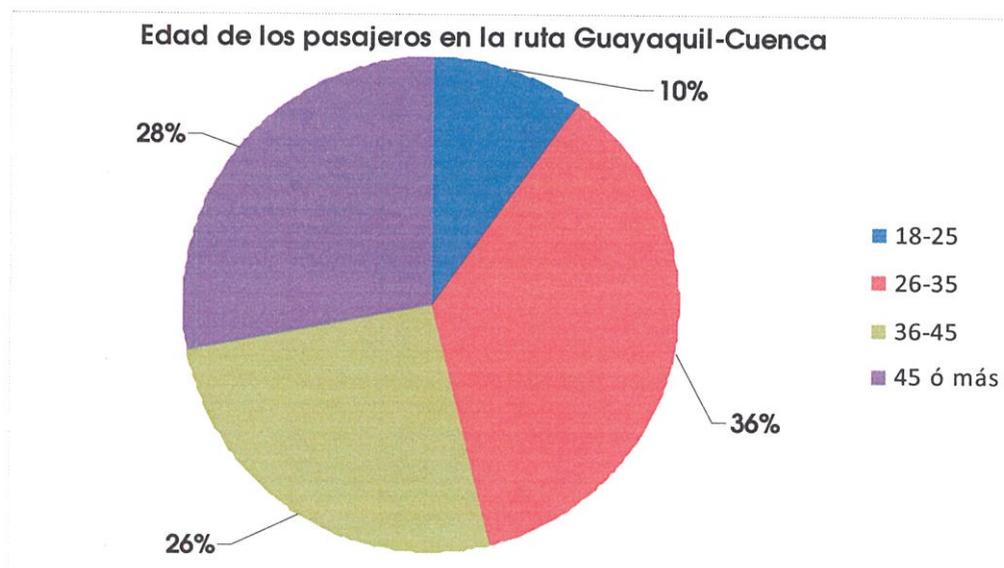


Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 Ruta Guayaquil – Cuenca - Guayaquil

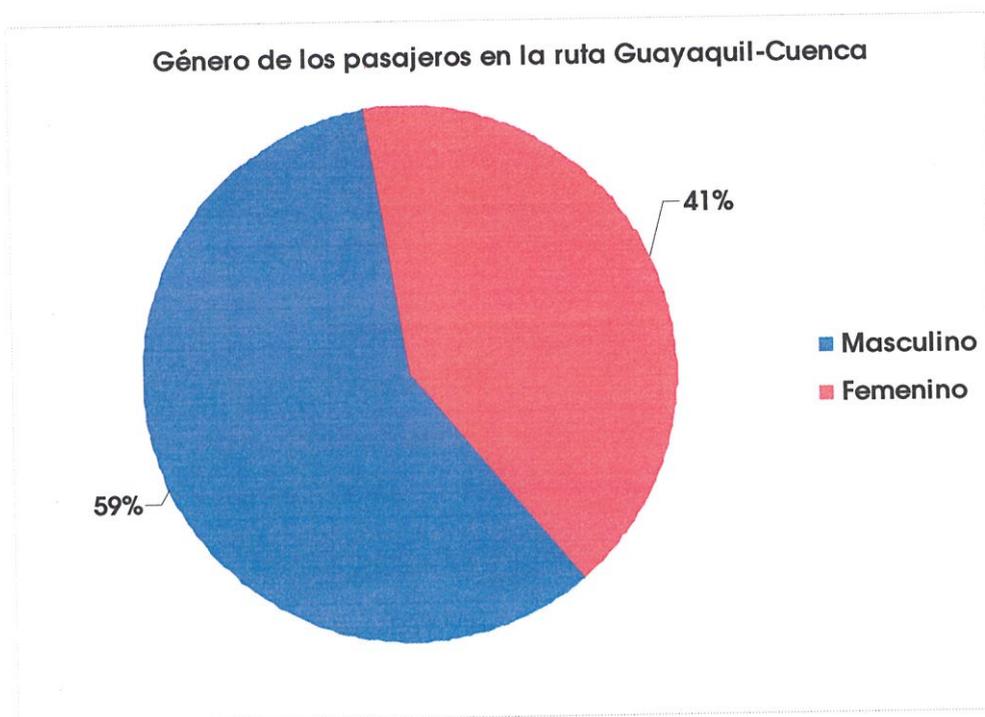
Los pasajeros en esta ruta poseen similares características a los de la ruta Guayaquil-Quito. Son pasajeros profesionales que oscilan que en su mayoría fluctúan entre los 26 y 45 años de edad. Un 58% son de sexo masculino, seguido de un casi 42% son de sexo femenino.

Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración propia

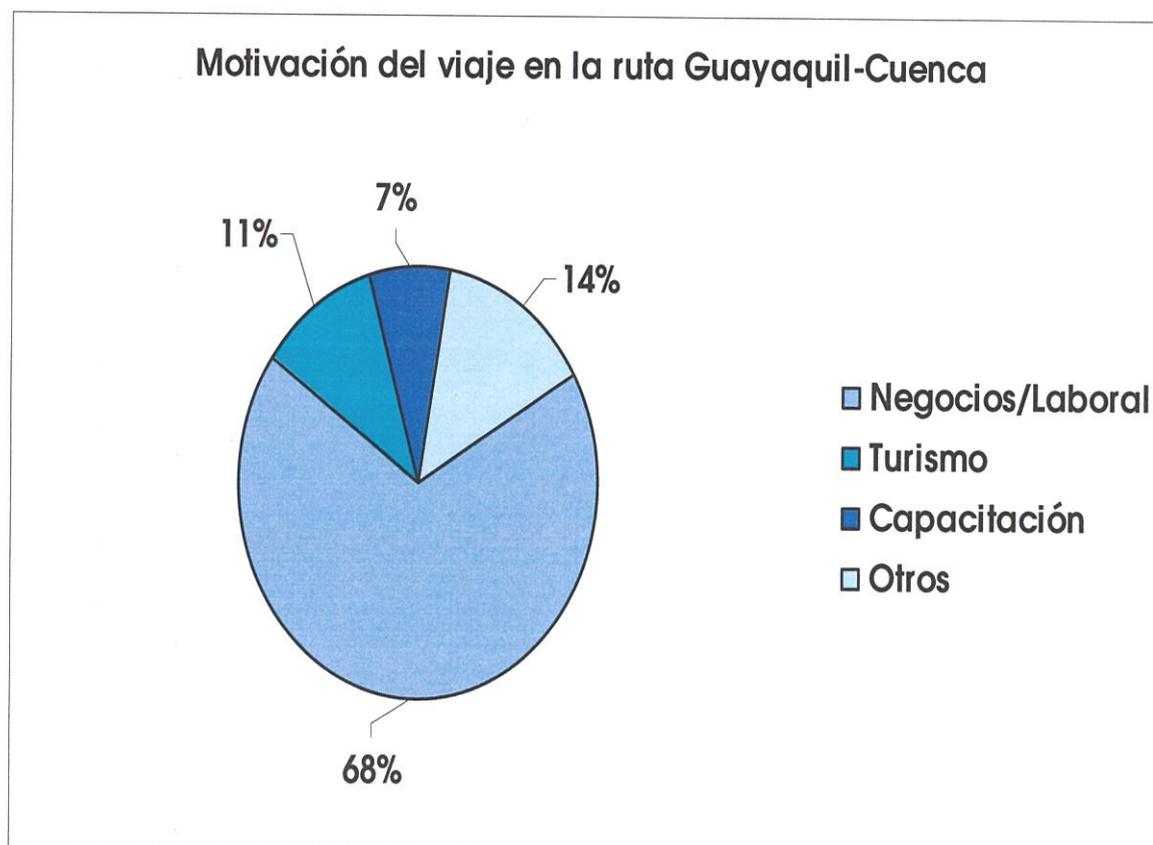
Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración propia

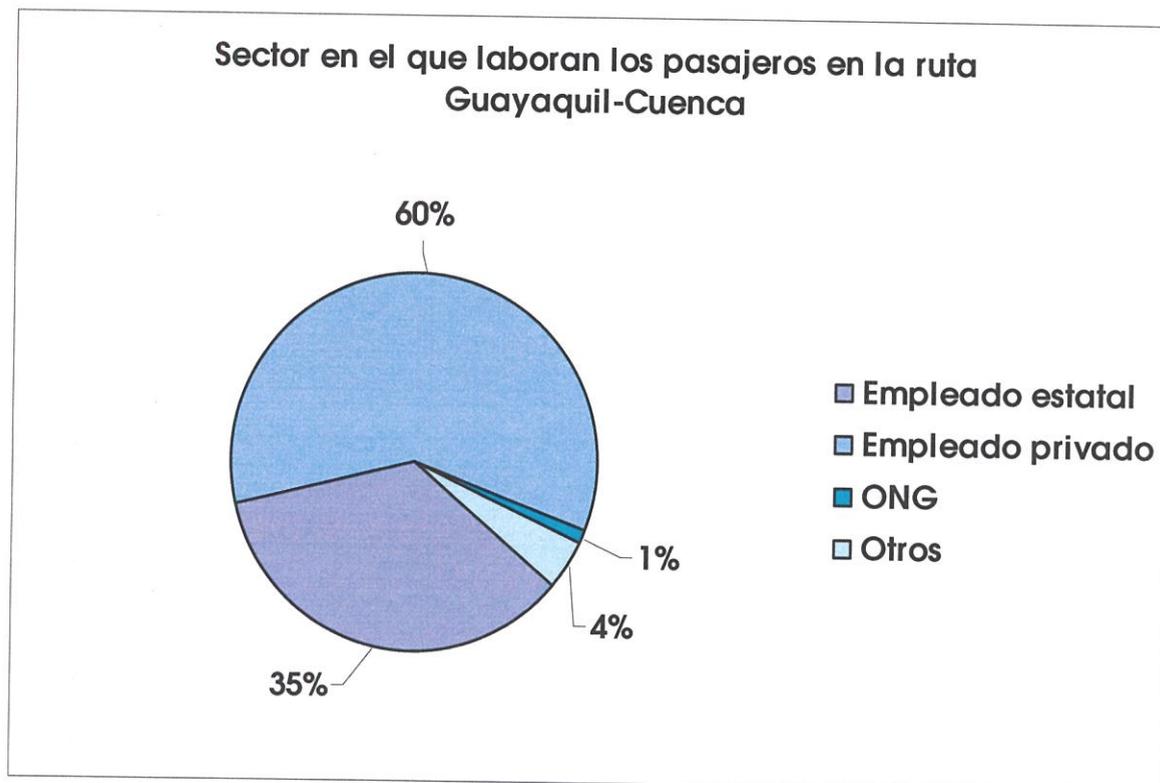
En su mayoría son empleados que pertenecen al sector privado y la mayor motivación de su viaje es por el tema laboral o de negocios.

Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración propia

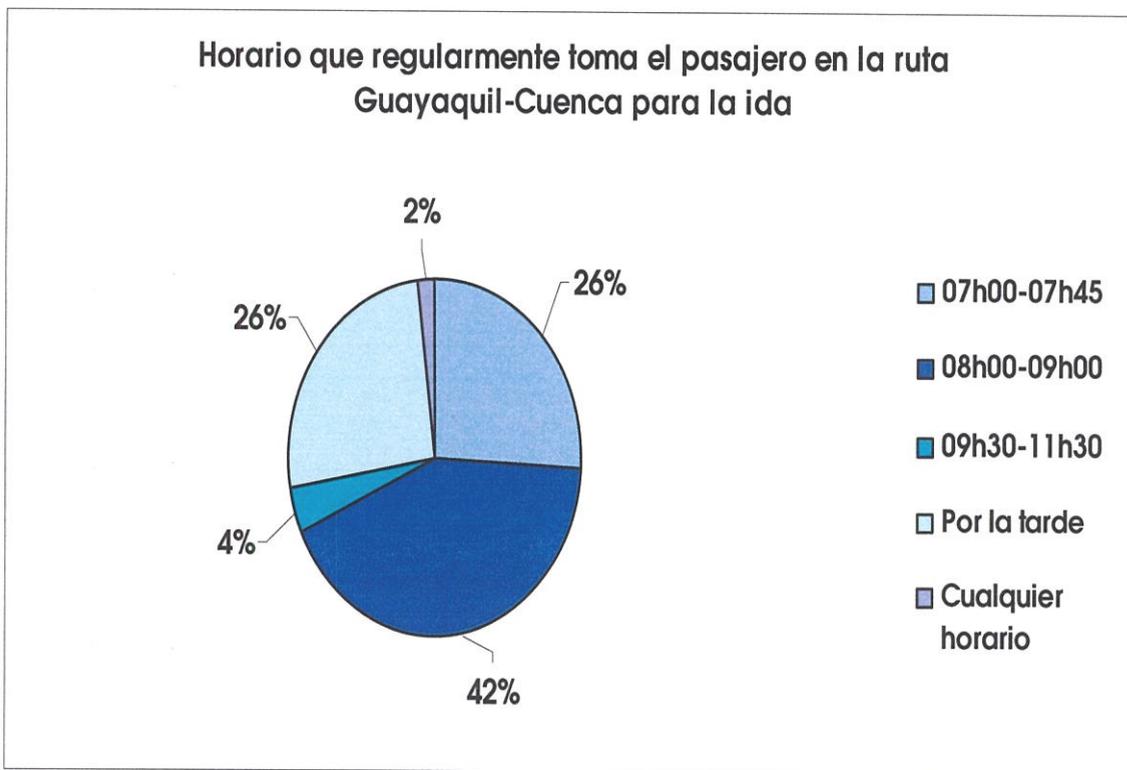
Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración propia

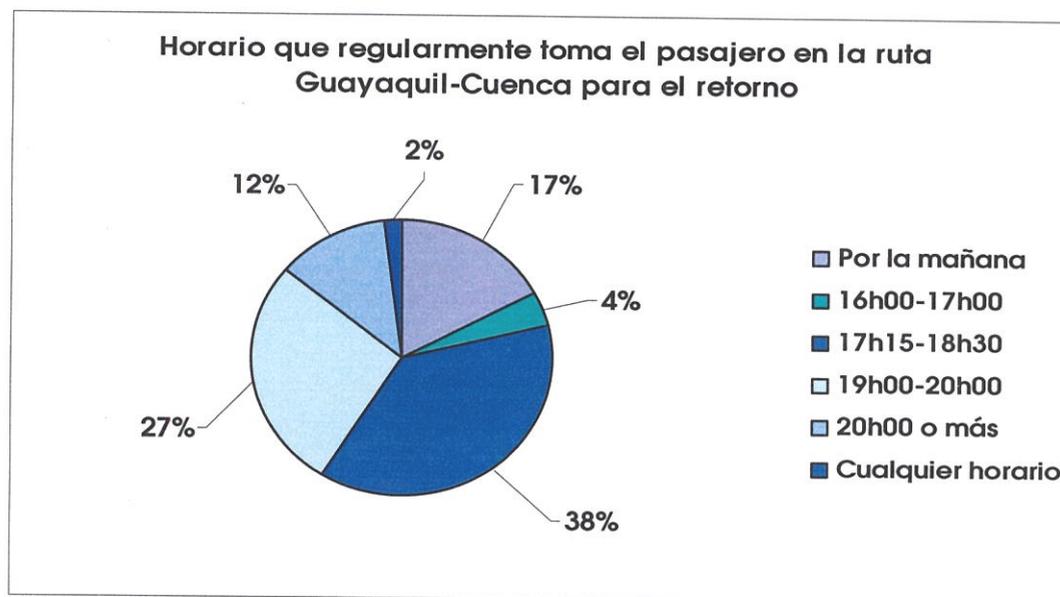
Debido a que la oferta de horarios en la ruta Guayaquil-Cuenca se resume a dos por cada aerolínea estudiada, gran parte de los pasajeros prefiere tomar el horario de 08h00-09h00 y retornar el mismo día en el vuelo previo al nocturno.

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 17



Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que tanto los pasajeros a las ciudades de Quito y Cuenca poseen similares características, lo cual debería obligar a las aerolíneas a tomar atención a ambas rutas y concederles los mismos tipos de servicio, más aún considerando que el pasajero cuencano es más conservador.

4.2.4.3 Ruta Guayaquil-Galápagos-Guayaquil

Esta ruta presenta tres tipos de pasajeros claramente diferenciados: el turista, el operador y el colono. El turista, que puede ser nacional o extranjero y quienes por su condición paga tarifas diferenciadas, es quien se desplaza a las islas para utilizar los servicios del siguiente grupo; los operadores. Dentro de este grupo ingresan las grandes operadoras quienes a su vez son empaquetadoras y ofrecen un paquete completo con todos sus componentes, las operadoras medianas y las pequeñas también. Lo que diferencia a estas es el número de pasajeros a quienes pueden atender durante una estadía determinada. Se considera a estas personas dentro de este mercado por cuanto existe gran cantidad de tripulaciones (entiéndase quienes trabajan en cualquier tipo de actividad a bordo de los barcos de turistas) quienes viajan desde Quito o Guayaquil para incorporarse al barco de acuerdo a sus horarios de trabajo. Por último se encuentran los colonos a quienes se los define como los residentes de esta isla, nacidos allá y quienes desarrollan actividad en estas, por lo cual se les otorga una tarifa preferencial determinada por la ley, ya que el transporte aéreo se constituye en el medio más importante y utilizado entre las islas y el continente. Sin embargo cabe mencionar que la condición de colono ha sido otorgada indiscriminadamente y utilizada por comerciantes y personas de alto poder adquisitivo quienes pudieran pagar una tarifa acorde a sus ingresos.

4.3 Equipo y tipos de aviones utilizados en las operaciones domésticas

El factor equipos, modelos, años de fabricación y uso, se convierten en un agente poderoso y determinante para el pasajero al momento de decidir con que aerolínea viajar, al menos quien viaja regularmente sabe y conoce los aviones, por una o más características. Es una cuestión de confianza.

El año de fabricación de las aeronaves en nuestro país fluctúa entre 1970 y 2007. A lo largo de los años, la renovación de las flotas se ha realizado gradualmente. Desde el año 2003 hasta la actualidad, la aviación ha sufrido un cambio de generación de aviones., lo que les permite ser competitivas y bajar costos operativos.

En el país operan seis tipos de aeronaves:

4.3.1 Dornier 328

Esta aeronave de fabricación alemana, es producida por la firma Dornier-Luftfahrt. Utiliza dos motores de la marca Pratt & Withney que producen 2180 caballos de fuerza. Alcanza una altitud máxima de 31.000 pies, lo que equivale a 9448.8 metros. La capacidad de esta aeronave es de entre 30 y 39 pasajeros y cuatro tripulantes. Tiene una autonomía de vuelo de 8 horas. La aerolínea que posee esta aeronave en el país es VIP (Vuelos Internos Privados)

Foto No. 1 Dornier 328



Fuente. www.airliners.net

4.3.2 Fokker F-28

El Fokker F-28 Fellowship es un jet de corto alcance diseñado y construido por la manufacturera holandesa FOKKER. Utiliza motores Rolls Royce Spey 550. La capacidad es de entre 80 a 85 pasajeros y 5 tripulantes. Alcanza una altitud de 35.000 pies de altura o 10.668 metros. Tiene una autonomía de vuelo de 2743 km, ó 4 horas. Tame es la aerolínea que posee este modelo. Cabe destacar que esta fábrica cerró su producción en el año 1987.

Foto No. 2 Fokker F-28-Aerolínea Icaro



Fuente. www.airliners.net

4.3.3 Boeing 727-200

Es una aeronave trimotor comercial, de tamaño medio y cabina angosta. El 727 fue el modelo más vendido hasta el año 1990. El diseño de este avión se debió a un compromiso adquirido entre las aerolíneas American Airlines, la desaparecida Eastern y United Airlines, buscando el sucesor del Boeing 707. La capacidad de este modelo para aterrizar en pistas cortas fue lo hizo más famoso, además de que posee gran estabilidad, aún en bajas velocidades. La potencia de sus tres motores permite despegues rápidos en pistas cortas. La aerolínea que posee esta aeronave es Tame con matrícula HC-BHM con una capacidad de 155 pasajeros. Posee un autonomía de 4020 Km., lo que significa aproximadamente seis horas de vuelo.

Foto No. 3 Boeing 727-200 Aerolínea TAME



Fuente. www.airliners.net

4.3.4 Boeing 737-200

El Boeing 737-200 fabricado por la norteamericana BOEING, fue el sustituto del modelo 727. Es un avión de pasajeros de cabina angosta, a reacción, diseñado para rangos cortos de vuelo. Con 5000 unidades vendidas, es el avión de transporte de

pasajeros más producido de la historia. La primera compañía en pedirlo fue Lufthansa y realizando su vuelo inaugural, el 10 de febrero de 1968. Fue diseñado para vuelos cortos ya que su autonomía es de 4 horas o el equivalente a 2580 Km., alcanzando una altura máxima de 35.000 pies o su equivalente de 10.668 metros de altura.

Las aerolíneas que poseen este avión en nuestro país, son ICARO y AEROGAL. Lo adquirió en el año 2004 mediante la modalidad de leasing, Tiene una configuración de 130 asientos, donde comandan el avión 7 tripulantes.

Foto No. 4 Boeing 737-200 aerolínea SLK



Fuente. www.airliners.net

4.3.5 Boeing 757

El 757-200 es una versión más alargada y de cabina estrecha como el Boeng 727-200. Está hecho para un alcance corto, medio y largo. Está diseñado para transportar hasta 234 pasajeros y es comandado por dos tripulantes (piloto y copiloto). Tiene un alcance de 9900 kilómetros y alcanza una altura de 41.000 pies o 12496 metros. La aerolínea que posee este tipo e aeronave en nuestro país es AEROGAL, siendo el único en su modelo en la aviación nacional.

Foto No. 5 Boeing 757-200 Northwest Airlines



Fuente. www.airliners.net

4.3.6 Embraer 170-190

La serie Embraer E- Jets se compone de dos familias: E-170-175 y E-190-195. Los primeros son el diseño base, siendo los segundos versiones alargadas con motores diferentes, alas y trenes de aterrizaje mayores. Sus inicios fueron en el año 2001, sin embargo fueron presentados al público en el año 2002. Las características generales de este avión es que posee una capacidad de entre 70 y 122 pasajeros dependiendo del modelo y alberga hasta 4 tripulantes. La primera aerolínea sudamericana en incorporar estos aviones fue Tame, haciéndolo realidad en el año 2006. Actualmente la aerolínea posee un modelo 170 y un modelo 190 con las matrículas HC-CEZ y HC-CYZ.

Foto No. 6 Embraer 170 aerolínea TAME



Fuente. www.airliners.net

Foto No. 7 Embrear 190 aerolínea Air Canada



Fuente. www.airliners.net

4.3.7 Airbus 318 y 320

El modelo Airbus es construido por el consorcio europeo, conformado por España, Reino Unido, Francia y Alemania. La manufactura, producción y subensamblaje, se realiza en 16 partes de Europa, realizando el ensamblaje final en Toulouse y Hamburgo. En este consorcio los gobiernos de los países anteriormente mencionados invierten millones de dólares en investigación de manera de desarrollar nuevas versiones y modelos y mejorar las versiones actuales. Poseen un autonomía de 3200 kilómetros y alcanza una altura de 11.277 metros. Alberga en la cabina un máximo de 179 pasajeros. En Ecuador las aerolíneas quienes poseen estos modelos son Tame y Lan Ecuador.

Foto No. 8 Airbus 320 aerolínea TAME



Fuente. www.airliners.net

Foto No. 9 Airbus 318 aerolínea LAN



Fuente. www.airliners.net

4.4 Descripción del personal que labora en el área operativa en las aerolíneas

Para desarrollar este punto se ha tomado como línea base la estación de Guayaquil de las aerolíneas Tame y AEROGAL, por considerarse las compañías más representativas.

4.4.1 Tráfico aéreo

El personal de tráfico aéreo, es la cara comercial dentro de la operación, y su trabajo es netamente operativo. Son los funcionarios quienes realizan el chequeo en mostradores registrando al pasajero para un determinado vuelo y facturando su equipaje, recibe a los pasajeros en las salas de embarque para su contabilización y direccionamiento hacia el equipo asignado, coordina y supervisa las operaciones en plataforma para alistar una aeronave previo a un embarque, además de que atiende reclamos de pasajeros respecto a pérdida o retraso de equipajes, brinda información completa sobre cualquier necesidad que los pasajeros tuviesen.

Por esta razón las compañías prefieren contratar personal joven y de óptima presencia ya que debe mantener el equilibrio entre lo operativo y lo comercial.

La realidad de los agentes de tráfico en las aerolíneas ecuatorianas dista mucho de lo que indican sus manuales de funciones, siendo la realidad la siguiente:

Durante la realización de este estudio se pudo detectar las principales características que definen a este personal:

4.4.1.1 TAME

La edad promedio de los agentes de tráfico en esta compañía es de 36 años. Se tomó como muestra a la estación de Guayaquil, siendo la segunda en tamaño e importancia después de la de Quito. Actualmente en Tame laboran 22 agentes de tráfico, los cuales son asignados de acuerdo a turnos rotativos a los mostradores de chequeo, salas de embarque, plataforma y salas VIP³⁴. El 32% de estos agentes posee título de tercer nivel. El 22% ha obtenido experiencia previa en áreas afines y sorprendentemente únicamente el 27% de ellos tiene estudios formales comprobados en el idioma inglés. Sin embargo por la complejidad de la operación que manejan se puede considerar que son los mejores preparados para enfrentar todo tipo de situaciones adversas.

³⁴ Espacios construidos y diseñados para pasajeros quienes pagan una membresía anual por la exclusividad de uso de una sala y la preferencia de espacios en los vuelos nacionales

4.4.1.2 AEROGAL

En el caso de esta aerolínea posee un personal de agentes con una edad promedio de 26 años. En el caso de la estación de Guayaquil, existen 13 agentes, los cuales de igual forma que en Tame son asignados de acuerdo a turnos rotativos, en las áreas de chequeo y facturación de equipaje, salas de embarque y plataforma. Aerolíneas Galápagos no tiene manuales de funciones que delinee el perfil de los agentes lo que no permite mantener un estándar. El 30.76% posee formación de tercer nivel y en el mismo porcentaje poseen experiencia. El 38.46% posee estudios comprobados del idioma inglés en academias dedicadas a esta actividad en la ciudad de Guayaquil.

4.4.2 Mantenimiento

Las personas quienes laboran en este departamento deben ser capaces de poder resolver problemas propios de la operación de los aviones entre vuelo y vuelo, a más de realizar los chequeos de rutina que van desde la revisión en el nivel de combustible (remanente) cuando una aeronave aterriza, hasta realizar la lista de chequeo de todos los ítems para el “release” o liberación de una aeronave para el despegue, de manera que pueda iniciar o continuar un vuelo. Cada estación cuenta con al menos un mecánico especializado en los aviones que llegan a su estación, en aquellas donde no existe departamento de mantenimiento, se envía un técnico desde

las estaciones más grandes. Es indispensable que, de acuerdo a regulaciones de la Dirección de Aviación Civil, cada mecánico debe contar con una licencia que lo habilite como tal, a su vez cada compañía deberá contar con mecánicos especializados y licenciados de acuerdo a los tipos de aeronaves que posee. Las principales características en esta área son:

4.4.2.1 Tame

Los mecánicos de esta aerolínea para poder manipular un equipo deben contar al menos un curso básico de mecánica de aeronaves. En esta empresa todos los mecánicos poseen los denominados cursos iniciales. La estación de Guayaquil posee ocho mecánicos quienes responden a la Gerencia en Quito. Ninguno de ellos posee estudios superiores y solo uno de ellos cursó estudios a nivel Técnico proporcionados por el Centro Técnico Aeronáutico de la FAE. Ninguno de ellos posee estudios formales en el idioma inglés, lenguaje en el que la mayoría de los manuales y descripciones se encuentra disponible.

AEROGAL

Al igual que TAME todos poseen licencias y los cursos iniciales de chequeo de aviones, además de cursos recurrentes en los equipos por la aerolínea utilizada. En la estación de Guayaquil trabajan seis mecánicos, quienes en su mayoría han trabajado en Tame. No poseen estudios formales de inglés ni título de tercer nivel. No fue posible obtener datos, ya que la documentación de este personal no la maneja la estación de Guayaquil. Lo descrito en este párrafo fue obtenido a través de entrevista con el Jefe de Aeropuerto de la compañía en Guayaquil.

Operaciones

El personal de operaciones son los denominados T.O.V. o Técnicos de Operaciones de Vuelo. Las personas quienes laboran cumpliendo estas funciones llevan implícita una gran responsabilidad, por cuanto son quienes realizan los cálculos respectivos para distribuir el peso de una aeronave de manera correcta, tomando en cuenta peso de combustible, fuselaje, tripulación, pasajeros y carga, lo que permite que un avión decole y aterrice de manera segura. Ellos plasman todos los cálculos en el documento de peso y balance, el cual legalmente es el único que posee validez ante la Autoridad Aeronáutica. Al igual que los mecánicos, en las estaciones

donde no exista personal capacitado para estas tareas, deberá ir uno a bordo. En la actualidad la realidad de este cuerpo de empleados es la siguiente:

4.4.3.1 Tame

Esta aerolínea posee cuatro T.O.V. de planta, de los cuales tres han pertenecido a la Fuerza Aérea Ecuatoriana. De la misma forma, ellos deben poseer una licencia de habilitación para realizar documentos de peso y balance, emitida por la DAC. Solo uno de ellos posee estudios formales en el idioma inglés y ninguno posee estudios universitarios. Todos han obtenido los cursos necesarios y recurrentes para mantenerse actualizados.

Por la cantidad de vuelos e itinerarios que Tame ofrece, se hace necesario el que contraten personal temporal, los cuales son solicitados a la FAE cada dos meses. Generalmente es personal de bajo rango quienes se especializan en esta área y son enviados a cumplir estas misiones durante su vida castrense. Ellos han sido formados en la misma FAE y completan, por decirlo de alguna manera, su especialización en Tame, al menos en aviones comerciales.

4.4.3.2 AEROGAL

Similares condiciones que TAME posee el personal de T.O.V. de esta compañía. Existen cuatro despachadores sin estudios universitarios y sin estudios

formales de inglés. Ellos no poseen la facilidad de TAME de coger personal de la FAE ya que es una compañía privada. Misma situación sucede con este personal al igual que el de mantenimiento ya que la documentación no la maneja la estación de Guayaquil. Jefe de aeropuerto informo sobre lo descrito en las líneas anteriores.

4.5 Servicios Tercerizados

4.5.1 Catering

Este nombre se le da al servicio de alimentación a bordo que se les ofrece a los pasajeros durante un vuelo. Para la prestación de este servicio se requiere de los mismos estudios de un chef con la particularidad que las porciones y gramajes de los alimentos a prepararse deben de tener medidas específicas, ya que deben de caber en vajillas que han sido diseñadas para acoplarse a las medidas de las aeronaves.

Este servicio requiere de una buena coordinación de logística por parte de la aerolínea a través de su departamento de servicio a bordo en conjunto con la empresa proveedora. El funcionamiento de este servicio se da en las estaciones base, es decir dicha estación se encargará de proveer el servicio durante todos los vuelos de ida y retorno, por cuanto en las estaciones más pequeñas se carece de este tipo de empresas especializadas, siendo Quito y Guayaquil dichas ciudades base. En nuestro país existen tres compañías dedicadas a este servicio:

4.5.1.1 Gate Gourmet

Compañía fundada en el año 1992 por Swissair Catering, con base en Suiza. Tienen un equipo de chefs de primera línea quienes en conjunto con las aerolíneas diseñan menús pensando en la experiencia de un viaje, las cuales tienen sus connotaciones. También se basan en el uso de ingredientes, rescatando lo tradicional de cada país para ofrecerlo en los menús, dependiendo de la bandera de la aerolínea. Actualmente Gate Gourmet tiene presencia en 25 países y trabaja con 250 aerolíneas alrededor del mundo, sirviendo aproximadamente 200 millones de comidas por año. Actualmente también sirven al transporte terrestre a través de las líneas de trenes más famosas en el mundo.

4.5.1.2 Cotran

Cotran es una división dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la cual se encarga de la alimentación del personal raso de la Institución, es decir, se encarga de la preparación de los alimentos para los mandos bajo. El servicio de esta compañía es utilizado por la estatal TAME para ciertos vuelos.

4.5.1.3 CATERAIRE

CATERAIRE del Ecuador pertenece al mundialmente reconocido Goddard Catering Group. Esta nace en el Caribe, específicamente en la isla de Barbados en el año de 1954. Trabajan para varias aerolíneas en América del Norte, Central y del Sur. Esta compañía a más de proporcionar servicios de catering para aerolíneas comerciales trabaja, brindando su servicio a nivel industrial como a compañías petroleras, plantas hidroeléctricas y más. Así mismo tiene una división de exclusivo servicio para jets privados y se dedican al catering en eventos sociales y corporativos. En Ecuador esta compañía lleva diez años con una planta de 98 empleados con bases en la ciudad de Guayaquil y Quito. Sus operaciones son realizadas en una planta de última generación bajo las normas HACCP³⁵.

4.5.2 Limpieza de las aeronaves

La limpieza de las aeronaves, es tercerizada a través de compañías como las que prestan servicios a empresas, centros comerciales y demás. El personal a laborar en estas compañías debe instruirse previamente para la limpieza de las aeronaves ya que éstas por su configuración y sistemas, merecen un tratamiento especial. Dicho personal deberá cuidar de hacerlo bajo las normas establecidas internacionalmente.

³⁵ Sistema de Calidad que consiste en estudiar todos y cada uno de los puntos en la cadena de producción de los alimentos. Significa “Análisis de Peligro y Control de Puntos Críticos” por sus siglas en inglés.

Además, el servicio debe ser rápido por lo ajustado de los itinerarios. La compañía que presta servicio es NOZOL tanto para Tame y AEROGAL

4.5.2 Combustible

El servicio de combustible, como es lógico, es de vital importancia para las operaciones aeroportuarias y de las aeronaves. Este servicio es proporcionado por la estatal Petroecuador a través del ahora concesionario TAGSA Aerocombustibles, quien a su vez dio en concesión el servicio a ECUAFUEL. Antes de la concesión del aeropuerto de Guayaquil a esta compañía, el despacho del combustible era manejado por la Dirección de Aviación Civil. El proceso de obtención del combustible, por parte del aeropuerto, es exactamente igual que cualquier compañía. Los pedidos se los realiza a Petroecuador, quien a través de ductos ya construidos hace algunos años, hacen llegar el combustible a los reservorios que se encuentran a un lado del aeropuerto. El combustible utilizado para las operaciones es el Jet A-1. Este servicio actualmente también es manejado por la concesionaria TAGSA (ver 4.8).

4.5.4 Administración del aeropuerto

TAGSA o Terminales Aéreas de Guayaquil, es una compañía conformada por la Corporación América de Argentina y el grupo Dellair del Ecuador. Esta compañía

fue conformada previo a una licitación realizada a través de una firma consultora conformada por Lufthansa Consulting (aspecto técnico), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (aspecto financiero), y la compañía Holland y Knight (aspecto legal), consorcio que ganó un concurso público internacional y cuyo costo fue financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo a través del CONAM (Consejo Nacional de Modernización del Estado), durante el gobierno del presidente, Lucio Gutiérrez.

La empresa TAGSA es una sociedad anónima nacional cuyos capitales son de origen ecuatoriano y argentino y fue adjudicada con la concesión del aeropuerto de Guayaquil, el día 30 de diciembre del año 2003, luego de intervenir en competencia con otros dos consorcios en un concurso público nacional e internacional realizado por la Autoridad Aeroportuaria de Guayaquil. Hasta el momento la Sociedad Concesionaria, que recibe todos los ingresos, ha cumplido con los términos del contrato en los tiempos establecidos, lo que incluye la construcción de la nueva Terminal Internacional José Joaquín de Olmedo, el nuevo sistema de almacenamiento y distribución de combustible, nuevo incinerador donde se depositan todos los desechos de la terminal y las aerolíneas, recapeo integral de la pista, nueva señalización, iluminación y balizamiento (luces) de la pista y taxi way (calle de rodaje de las aeronaves) lo que supera una inversión de más de noventa millones de dólares. Esta inversión incluye la nueva torre de control, que es administrada por la Dirección de Aviación Civil, la cual ha sido equipada con tecnología de punta por un valor de un millón de dólares.

Por esta concesión, que tiene un plazo de quince años y seis meses, la Autoridad Aeroportuaria recibe el 50.25% de los ingresos brutos regulados, lo que en el año 2007 significó la suma de 14'773,971.82 dólares. Los dineros entregados provenientes del 50.25%, son entregados a un fondo fiduciario que coadyuva al financiamiento del proyecto de construcción del aeropuerto en la zona del Daular.

CAPÍTULO V

APRECIACIÓN Y ANÁLISIS SOBRE LAS ALIANZAS DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

5.1 Alta gerencia de las Aerolíneas

Al decir alta gerencia se quiere indicar que a quienes se trató de entrevistar, fue a funcionarios dentro de las aerolíneas quienes tienen poder de decisión, mostrando así una perspectiva de sus planes y tendencias de la industria que permiten avizorar el futuro de la aviación en el Ecuador, ya que en las decisiones por ellos tomadas se verá hacia dónde irá el sector. Estos funcionarios fueron contactados a través de correo electrónico, a los cuales no respondieron.

5.2 Personal operativo-Jefes de Aeropuerto

El personal operativo entrevistado es el de mando alto, es decir, jefes de aeropuerto quienes tienen a su cargo la tarea de manejar la operación de los aeropuertos y la parte administrativa de estos. Los jefes de aeropuerto son los encargados de las estaciones en términos operativos, teniendo un poder de decisión que se limita a resolver temas referentes al día a día y a través de sus supervisores saber el sentir de los pasajeros frente al servicio brindado.

Todos los entrevistados coinciden en decir que son los retrasos los mayores problemas que aquejan a la operación. Todos vivieron la época del puente aéreo, alianza entre TAME y la extinta SAETA, el cual en una escala de 1 a 5 lo califican con 4, equivalente a un servicio MUY BUENO, no lo consideraron excelente ya que manifiestan se presentaban fallas de planificación de equipos.

Así mismo coinciden en decir que una alianza definitivamente mejoraría la operación que manejan ya que ampliaría la cobertura de rutas y la gama de servicios.

Por otro lado, concuerdan que, la ruta óptima para cualquier tipo de alianza es la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil, preferentemente en un acuerdo de código compartido.

5.3 Agencias de viajes

Casi un 90% de los entrevistados no recuerda una alianza entre aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, y un rotundo 100% que el sistema mejoraría sistema si se diera una alianza. Es que esto les permitirá diversificar su oferta, vender varios destinos en una sola transacción, ofrecer alternativas al cliente. De igual forma la ruta escogida fue la de Guayaquil-Quito-Guayaquil pues consideran es la de mayor demanda. Por otro lado manifiestan que las aerolíneas ecuatorianas son muy “rígidas” en temas comerciales, ya que es algo como una suerte de que si no se viaja con ellos no existe flexibilidad para con la agencia, esto como consecuencia de la falta de alternativas que las alianzas permiten, a diferencia de la venta de boletos internacionales, ya que debido a sus diferentes acuerdos permite soltura al agente de vender y llegar a un destino a través de varias vías.

5.4 TAGSA (Terminales Aéreos de Guayaquil)

La concesionaria necesita agilidad para las operaciones en la plataforma de aviones, es por eso que al consultar con personeros de esta compañía nos indicaron lo siguiente:

“Al existir una alianza entre aerolíneas, esta trae beneficios a los pasajeros, ya que por ejemplo en caso de existir demoras o cancelaciones de vuelos, estos podrían ser reubicados en vuelos de aerolíneas con las que tengan alianza, con esto se da un mejor servicio y el pasajero no se ve afectado con su tiempo”.

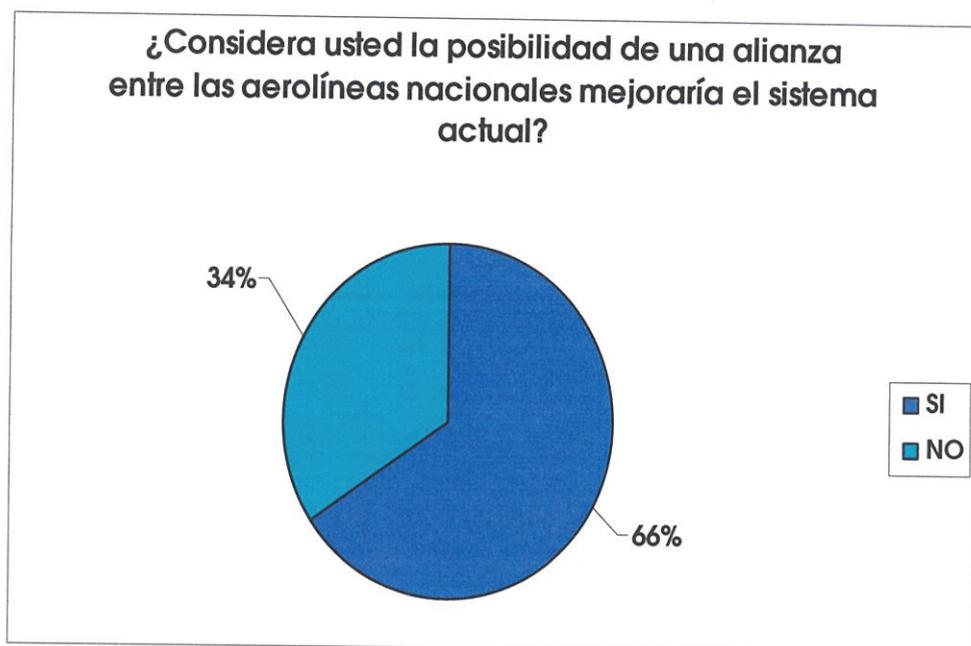
Como consecuencia la imagen y la administración de la Terminal no se ve afectada ya que retrasos, cancelaciones o demás incumplimientos al itinerario causan molestias a los pasajeros que los conllevan a en ciertas ocasiones formar disturbios.

5.5 Pasajeros por ruta

5.5.1 Ruta Guayaquil – Quito

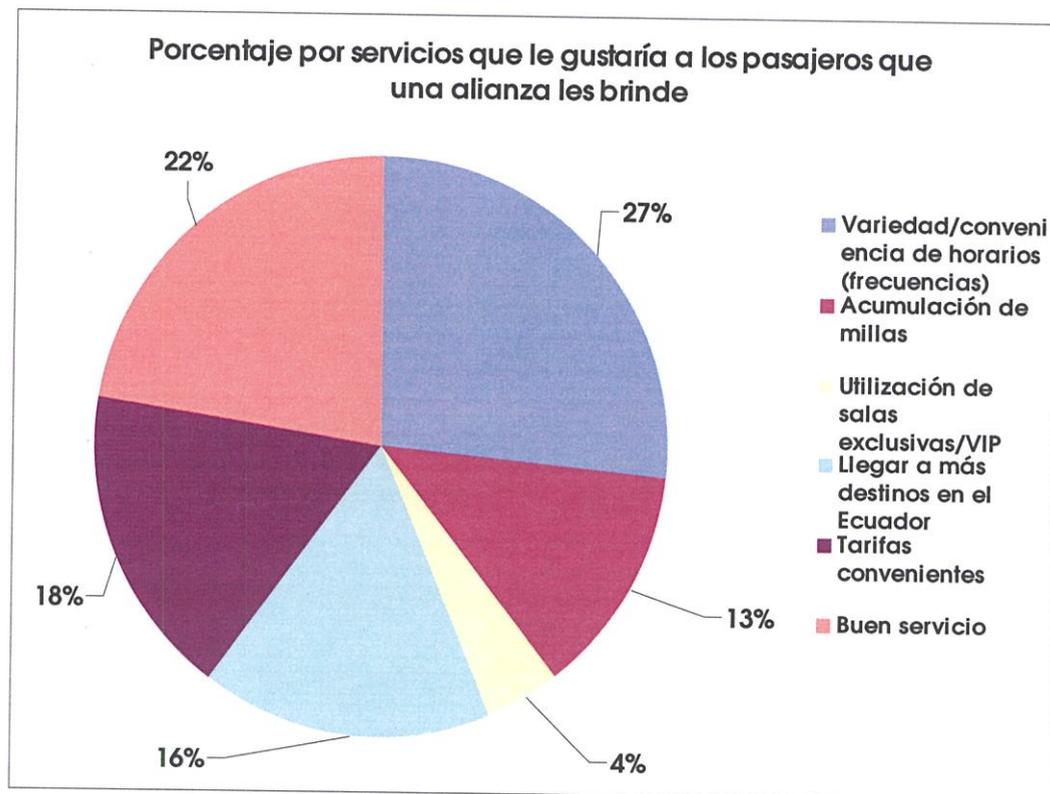
Los pasajeros en esta ruta, como lo expusimos en el capítulo anterior, son pasajeros profesionales, lo que les permite percibir o discernir lo que un buen servicio debiera ser. Por tal motivo las encuestas realizadas a este grupo dejan entrever una especie de resignación, pero a la vez un deseo de tener más alternativas de servicio. Es por eso que al preguntarles si ¿Considera usted que la posibilidad de una alianza entre las aerolíneas nacionales mejoraría el sistema actual?, más de la mitad de los encuestados contestaron que si, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico No. 18



Esos mismos pasajeros manifestaron que de darse una alianza, les gustaría que esta les ofrezca por sobre todas las cosas variedad de horarios, tarifas convenientes y buen servicio, prevaleciendo lo que en general los ecuatorianos llaman las tres “B”, bueno, bonito y barato, como lo muestra el cuadro a continuación:

Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior deja entrever, y también de acuerdo a varios estudios realizados por empresas privadas, que el servicio al cliente es el punto débil de las aerolíneas, obteniendo los menores puntajes frente a otras preposiciones, entendiéndose por servicio al cliente la atención que un pasajero obtiene de frente a cualquier miembro de la compañía, definiéndose éstos como momentos de alto impacto. La puntualidad,

variedad de itinerarios, tarifas convenientes, el llegar a más destinos, también se constituyen en componentes del servicio.

5.6 Posición del Estado Ecuatoriano

La política aeronáutica ha sido manejada por años a través de la Dirección General de Aviación Civil, ente que, hasta hace pocos años era dirigido por la Fuerza Aérea Ecuatoriana. No se obtuvo opinión del algún funcionario relacionado al manejo del transporte aéreo, sin embargo se va realizar un recuento de cómo ha sido regulada esta actividad en nuestro país y la posición del Estado ecuatoriano.

En el año 1997, cuando ejercía las funciones de Ministro de Turismo, el Sr. Armando Espinel Elizalde, se expide el primer borrador de la nueva ley de turismo en la cual se incluye la desregularización de las tarifas aéreas por parte de la DAC y que este ente sea manejado por personas civiles. Pero no fue hasta agosto del año 2000 con la aprobación de la ley TROLE en donde se retira la función de fijar las tarifas a la Dirección General de Aviación Civil exponiendo así esto a las fuerzas del Mercado., quedando como única función , el registro y publicación de las mismas.

No existe una posición oficial de nuestro Estado frente a las alianzas, ni siquiera son contempladas en la ley. Sin embargo en marzo del año 2009 se crea el mandato 1614, mediante el cual se hace efectiva la ley anti-monopolio. Con esta ley se vigila cualquier tipo de actividad, incluidas las asociaciones, las cuales estén fomentando los oligopolios o monopolios y la competencia desleal. Basados en este mandato se realizó una investigación a la aerolínea LAN Ecuador en sus rutas domésticas, ya que

las aerolíneas TAME y AEROGAL protestaron por las tarifas de introducción puestas a la venta por LAN. Sin embargo aún no hay resultados de esta investigación.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ALIANZA

6.1 Análisis

Una vez que se llega hasta este punto debemos tomar todos los elementos de juicio para proponer una solución. Primero recordemos que en países como Estados Unidos de Norteamérica, España y Colombia, las aerolíneas, al menos las más importantes, mantienen diferentes tipos de alianza, esto debido a que operan en territorios extensos, en los cuales los similares deben ayudarse, ya que muy pocas aerolíneas por si solas pudieran hacerlo. Por otro lado vimos que en Europa, en países de igual superficie al nuestro, más que aliarse domésticamente lo hacen regionalmente. Debemos tomar en cuenta que en Europa, las distancias entre países son relativamente cortas, por lo cual se ha desarrollado un sistema ferroviario altamente competitivo lo que obliga a las aerolíneas a ayudarse entre si.

Pero por otro lado debemos tomar en consideración que esos mismos países tienen un mayor número de habitantes y un ingreso per cápita superior al del Ecuador y que las aerolíneas de dichos países, analizadas en este documento, son más grandes en todo sentido. Sin embargo no podemos dejar de lado que la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil es la tercera ruta más volada en Latinoamérica, después de las rutas Río de Janeiro-Sao Paulo y México D.F.-Monterrey, y que anualmente se transportan un aproximado de 1.300.000 pasajeros, lo cual nos da la idea de que es una ruta que necesita cooperación y empuje. Empuje porque existen tres factores determinantes que los operantes de la ruta en mención deben considerar:

- El inminente ingreso de una nueva aerolínea, respaldada por el poderoso grupo LAN,
- La nueva autopista Guayaquil-Quito-Guayaquil, que permitirá llegar al destino en cuatro horas,
- Los crecientes y muy variables precios del combustible.

El ingreso de la nueva aerolínea LAN Ecuador es ya una realidad, aerolínea que goza de estándares de servicio muy altos, probados ya por varios ecuatorianos en sus rutas internacionales, además del soporte de la multinacional LAN. Por otro lado la autopista Guayaquil-Quito-Guayaquil se constituirá en una nueva alternativa de transporte económico para los usuarios, pudiendo cualquier empresario enviar a sus funcionarios en un carro cómodo, a menor costo. Por último el precio del combustible

es un juego de suerte, el panorama internacional no es el más alentador por cuanto el petróleo pende siempre de una cuerda muy floja y delgada.

La voz cantante es la de los usuarios y lo que ellos desean es un servicio que resuma las tres "B" bueno, bonito y barato o mejor dicho algo por lo que ellos sientan que vale la pena pagar. Todos nuestros encuestados coinciden en decir que son necesarias las alianzas en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil. Los agentes de viajes pudieran tener más alternativas de venta, los jefes de aeropuerto salvarían muchas veces una operación y el buen nombre de la compañía, la administración de los aeropuertos sentirían alivio en sus plataformas y tendrían menores disturbios con los cuáles lidiar, los que de no ser bien manejados pueden ser potenciales situaciones de inseguridad, ya que es necesario recordar que un pasajero insatisfecho, en algunas ocasiones se torna agresivo.

Entonces los elementos de juicio que tomaremos en cuenta para la propuesta de alianza serán: primero el que los pasajeros y los jefes de aeropuerto manifiesten que lo que más frecuencia se da en las operaciones son los retrasos, siendo el motivo que los origina la rotación de aeronaves. Segundo, que la atención al cliente brindada en los mostradores de los aeropuertos no les satisface a los pasajeros consultados. A esto debemos agregarle lo descrito en las líneas anteriores.

Recordemos además que las alianzas deben ser hechas para atacar y resolver los problemas que a cada empresa le aquejan, de ahí nuestra propuesta.

6.2 Tipo de alianza a proponer

6.2.1 Puente aéreo en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil - Alianza de Adición

Las formas de aliarse son varias, ya lo indicó el experto Rigas Doganis, en la actualidad existen más de 500 formas de alianzas en el campo de la aviación comercial. Sin embargo se considera que para un mercado relativamente joven como el nuestro y que no posee suficiente soporte financiero, los pasos deben ser pequeños pero firmes y certeros.

Previo a la puesta en marcha de este tipo de acuerdo, es necesario que se tome en consideración lo siguiente:

Es necesario estudiar el impacto sobre los niveles de competencia que una alianza pueda tener, dicho de otra manera, el iniciar una alianza de puente aéreo debe ser vigilado de cerca de manera de impedir que un alto porcentaje del mercado se concentre solo en un par de aerolíneas. Afortunadamente, el actual gobierno creó el Decreto 1614, el cual regula los actos que favorecen a los monopolios y la competencia desleal.

La figura de puente aéreo es ya conocida y debido a la gran demanda de esta ruta, se hace imperioso ofrecer un servicio ágil, rápido y con variedad de horarios, elemento también solicitado por los clientes.

La idea de que TAME y AEROGAL conformen este producto, es debido a que toda alianza debe hacerse entre similares, de manera que el cliente perciba que está recibiendo lo mismo, independientemente de quién lo esté atendiendo. Pero entonces una vez conformada la alianza ésta deberá ofrecer un servicio más ágil, donde se note la diferencia y la razón para la que se unieron, si el pasajero percibe lo mismo, o peor aún, un servicio de menor estándar, dicha unión estará destinada al fracaso. Por otro lado es mandatorio que el pasajero perciba un valor agregado, que este nuevo producto tenga algo más, por ejemplo, puede ser un programa de acumulación de millas en las rutas internacionales que estas aerolíneas vuelan.

En un mediano plazo esto obligaría a la pequeña ICARO a realizar grandes esfuerzos para subsistir, entonces esta aerolínea que es sólida en vuelos hacia el Oriente, podría alimentarse de pasajeros en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil de TAME y AEROGAL.

El beneficio que esta colaboración traería a las aerolíneas será entre otras:

- Ahorro de costos operacionales,
- Fortalecer su producto estrella: Quito
- Mejorar sus niveles de competencia,
- Crear nuevas rutas y fortalecer las ya existentes,
- Incrementar la presencia de aerolíneas de bandera en el exterior

Los beneficios para los pasajeros serían:

- Diversidad de itinerarios,
- En el largo plazo, precios más bajos,
- Mejor atención y servicio al cliente

6.2.2 Análisis FODA alianza Tame-AEROGAL

F	<ul style="list-style-type: none"> - Aviones de última generación (Tame), - Posicionamiento de ambas marcas en el mercado nacional, - Buen manejo del área comercial (AEROGAL), - Variedad de rutas, - Certificaciones internacionales
O	<ul style="list-style-type: none"> - El ingreso de LAN para operar rutas domésticas, - Mercado creciente de pasajeros en rutas domésticas, - El aumento de la llegada de turistas a nuestro país, - Retorno del país a la categoría 1 de acuerdo a los estándares de la FAA
D	<ul style="list-style-type: none"> - Administración militar (Tame), - Administración de carácter familiar (AEROGAL), - Personal área operativa sin estándares, - Procedimientos operativos y comerciales no claramente delineados,
A	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de LAN, - Construcción de autopista Guayaquil-Quito-Guayaquil - Situación política del Ecuador (año 2009) - Constante cambio en el precio del petróleo

6.3 Recursos y presupuesto estimado

Más que un presupuesto, hablando en términos monetarios, las aerolíneas necesitan voluntad de hacerlo. Acorde a lo que indican los expertos en alianzas no existe un costo para unirse, por cuanto se trata de complementar lo que se tienen para ayudarse. En este caso el puente aéreo, implicaría establecer el porcentaje de ganancia para la línea operadora del vuelo correspondiente.

Sin embargo es necesario recalcar un aspecto del recurso humano, donde cada compañía si deberá invertir. Se anotó que el pasajero debe percibir un servicio diferente con este nuevo producto llamado puente aéreo, lo que va de la mano de la capacitación del personal y del nivel de educación de los mismos. Recordemos que en promedio entre TAME y AEROGAL solamente un 31% del personal posee título de tercer nivel y un porcentaje menor, estudios comprobables de inglés. Con esto se quiere decir que no es que se deberá renovar el personal, sino ofrecerles un paquete de capacitación estricto, a través de manuales y procedimiento claros, para lo cual la planificación del servicio deberá estar basada en el enfoque al cliente, establecimiento de la característica del servicio y demás, la cual debe estar establecida en un buen diseño del sistema de prestación de servicios.

CONCLUSIONES

1. Las alianzas, cuando ambas partes comparten riesgos y beneficios, son saludables para la vida de la empresa ya que permiten fundamentalmente acceso a nuevos mercados sin haber realizado una inversión para atraerlos y fortalecerse en momentos críticos,
2. La aviación comercial doméstica en el Ecuador se encuentra en desarrollo y para ello deben las aerolíneas trabajar juntas, con el fin de afianzarse en el mercado nacional y luego iniciar su ascenso en el mercado internacional,
3. Que es importante la opinión de los actores de este negocio, sobre todo la de los pasajeros, a quienes constantemente se les debe preguntar sobre su sentir,
4. La aviación nacional necesita de expertos en el tema y un ente de constante investigación de los fenómenos de este sector en el Ecuador que pueda emitir un criterio,

5. No existe fórmula de alianza que se pueda aplicar a todas las compañías por igual, éstas deben ser diseñadas en base a las necesidades de cada compañía, es decir a problemas de aerolíneas ecuatorianas, soluciones de aerolíneas ecuatorianas.

RECOMENDACIONES

1. La Dirección General de Aviación Civil, como ente regulador de la aviación comercial, debiera estudiar e investigar más a fondo los temas comerciales de este ámbito, y su comportamiento, con el fin de proponer soluciones y mejoras,
2. Las aerolíneas deben propiciar un acercamiento no muy lejano, con el fin de consolidarse a nivel nacional, para en un futuro mediano poder ingresar a los mercados nacionales y regionales con fuerza,
3. Las aerolíneas deben estar en constante contacto con el cliente, más ahora que existen varias herramientas más económicas que permiten llegar al usuario más rápido, y conocer lo que piensan y necesitan,
4. Las aerolíneas, para que sean competitivas y comerciales, deben dejar de lado la pobre administración tipo familiar o tipo castrense basándose en procedimientos bien definidos lo que garantiza un buen servicio al cliente y descarta las improvisaciones.

A N E X O S

Anexo No. 1

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**

Estimado **Directivo**: El presente cuestionario servirá para el análisis de la tesis de grado titulada: "Las alianzas y su conveniencia de desarrollo". Estudio a realizarse en las aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, la cual está siendo realizado por la egresada de la Licenciatura en Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Carla Hidalgo Briones con C.I. 0913043857

1. ¿Cual es su percepción respecto a las alianzas estratégicas en el sector que usted representa?

2. ¿Considera el mercado nacional apto para que estas se lleven a cabo?

3. ¿Considera que una alianza sería beneficiosa para los usuarios de las aerolíneas domésticas?

4. ¿Qué tipo de alianza, acorde a su criterio, sería la más conveniente en nuestro mercado?

5. Considera que las alianzas reducen la competencia entre las aerolíneas intervinientes? De ser afirmativa su respuesta, como se puede minimizar este efecto?



Anexo No. 2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO

Estimado **Jefe de aeropuerto/Supervisor**: El presente cuestionario servirá para el análisis de la tesis de grado titulada: "Las alianzas y su conveniencia de desarrollo". Estudio a realizarse en las aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, la cual está siendo realizado por la egresada de la Licenciatura en Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Carla Hidalgo Briones con C.I. 0913043857

1. Durante la operación ¿cuál es el inconveniente que más se presenta?

Daño/mantenimiento de equipos
Sobreventas
Retrasos

2. Supo usted de la existencia de algún tipo de alianza anteriormente en el mercado de la aviación comercial ecuatoriano?

SI
NO

3. De ser "si" la respuesta se pregunta, cuál fue su percepción respecto al mismo (escala del 1 al 5, donde 1 es más bajo y 5 el más alto)

5 Excelente
4 Bueno
3 Regular
2 Malo
1 pésimo

4. De existir algún tipo de alianza entre las aerolíneas del país ¿Considera que esto ayudaría a mejorar la operación? (explique el por qué de su respuesta)

SI
NO

Explicar porque:

5. ¿En que ruta, conforme a su criterio, considera se debería dar un puente aéreo?

d) Gye-Uio-Gye
e) Galápagos
f) Cuenca

6. ¿Qué otro tipo de alianzas, considera usted puede llevarse a cabo con aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas?

d) Código compartido
e) Marca común
f) Franquicia

Anexo No. 3



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO

Estimado pasajero: El presente cuestionario servirá para el análisis de la tesis de grado titulada: "Las alianzas y su conveniencia de desarrollo". Estudio a realizarse en las aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, la cual está siendo realizado por la egresada de la Licenciatura en Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Carla Hidalgo Briones con C.I. 0913043857

1. Edad: 18-25 26-35 36-45 45 ó más

2. Sexo: M F

3. Actividad profesional

Empleado estatal Empresa privada ONG's

4. Motivo del viaje

Negocios/Laboral Turismo Capacitación Otros

5. Ruta en la que viaja

Gye-Uio Gye-Cue Gye-otro destino a través de Uio

6. Que horario regularmente toma para su viaje de ida

07h00-07h45

08h00-09h00

09h30-11h30

7. Para el retorno

16h00-17h00

17h15-18h30

19h00-20h00

20h00 o más

8. ¿De sus experiencias al viajar cual es la que con mayor frecuencia le ha tocado vivir?

Sobreventa

Retrasos

Daño de equipos (aviones)

9. ¿Considera usted que la posibilidad de una alianza entre las aerolíneas nacionales mejoraría el sistema actual?

SI

NO

10. De darse una alianza, ¿Qué le gustaría que esta le ofrezca?

Variedad/conveniencia de horarios (frecuencias)

Acumulación de millas

Utilización de salas exclusivas/VIP

Llegar a más destinos en el Ecuador

Tarifas convenientes

Buen servicio

11. ¿Se siente beneficiado con lo que actualmente las aerolíneas en el mercado le ofrecen en cuestiones de itinerarios, rutas, servicio y demás?

SI

NO

12. De ser negativa su respuesta que considera le hace falta al servicio actual?

Más frecuencias a Quito

Más frecuencias a Cuenca

Frecuencias a otros destinos

Mejores tarifas

Mayores conexiones

Anexo No. 4



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO

Estimado señor AGENTE DE VIAJES: El presente cuestionario servirá para el análisis de la tesis de grado titulada: "Las alianzas y su conveniencia de desarrollo". Estudio a realizarse en las aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, la cual está siendo realizado por la egresada de la Licenciatura en Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Carla Hidalgo Briones con C.I. 0913043857

1. ¿Recuerda la existencia de alianzas estratégicas entre aerolíneas ecuatorianas?

SI

NO

2. De ser afirmativa su respuesta, ¿Cuál considera fue la más exitosa?

3. Desde su posición de agente de viajes ¿Considera que las alianzas benefician a este sector?

SI

NO

¿En que forma?

4. ¿Cuál consideraría usted sería la alianza más conveniente y en que ruta?

Rutas	Tipo de alianza
Gye uio	Código compartido
Gye Cue	Franquicia
Gye Oriente	Joint venture

5. A nivel internacional considera que las alianzas han sido beneficiosas para el desempeño y crecimiento de las agencias de viajes?

SI

NO

Anexo No. 5

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**

Estimado Directivo TAGSA: El presente cuestionario servirá para el análisis de la tesis de grado titulada: "Las alianzas y su conveniencia de desarrollo". Estudio a realizarse en las aerolíneas ecuatorianas en sus rutas domésticas, la cual está siendo realizado por la egresada de la Licenciatura en Turismo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Carla Hidalgo Briones con C.I. 0913043857

1. ¿Conoce o conoció la existencia de alianzas estratégicas entre aerolíneas ecuatorianas?

SI

NO

2. Desde el punto de vista de operatividad de la Terminal, ¿Ayudarían las alianzas a que estas se desarrollen con normalidad o mejoren las operaciones?

SI

NO

¿Por qué?

3. ¿Existe alguna regulación por parte de la administración de la Terminal que impida el desarrollo de cualquier tipo de alianza?

SI

NO

De ser afirmativa la respuesta, indique cual es

4. ¿Cómo considera usted que afectaría la propuesta de dos o más aerolíneas ecuatorianas de formar una alianza para brindar determinados servicios?

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Jafar Safari Enciclopedia del Turismo, 2000
- Manual BSP para agentes IATA, año 1996
- Dirección General de aviación CivilR-DAC parte 001:Definiciones y Abreviaturas sub-parte A
- Wallingre Noemí, Transporte aéreo en Turismo, Ediciones Turísticas de Mario Banchick, 2001
- Doganis Rigas, The Airline Bussiness in the 21st. century, 2001
- Gustavo E. Bamberger, Dennis W. Carlton, Lynette R. Neumann, Marzo, “An Empirical Investigation of the Competitive Effects of Domestic Airline Alliances”, National Bureau of Economich Research, 2001
- Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, “Strategic Alliances” An Enterpreneural Approach to Globalization”Harvard Bussiness School Press, 1995
- United States General Accounting Office, GAO/RCED-95-99, “Airline Alliances Produce Benefits, but Effect on Competition is Uncertain”, 1996

- Doganis Rigas, "Current Challenges and the Future Shape of Airline Industry, Rigas Doganis and Associates, 2005
- United States General Accounting Office, GAO/RCED-95-99, "Proposed Domestic Airline Alliances Raise Serious Issues", GAO/T-RCED-98-215 , 1998
- M. Grant Robert, Contemporary Strategy Analysis, Tercera edición, 1998

Internet

- FAA (Federal aviation Administration) parte 13, Procedimiento de Certificación para aeropuertos. Disponible en www.faa.gov/airports_airtraffic/airports/airport_safety/part139_cert/
- Fotografías de aviones y modelos, www.airliners.net
- Dirección General de Aviación Civil, www.dgdac.gov.ec