

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS E INTERCAMBIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO ECUATORIANO DURANTE EL PERÍODO  
1999-2011**

**RONNY ESTEBAN AMORES OLEAS**

**QUITO, 2013**

## ***Dedicatoria***

*La exitosa finalización de mi etapa universitaria, la cual está plasmada en el presente trabajo, dedico a mis padres por ser mi mayor bendición y por su infinito amor, apoyo y comprensión en todo momento... Gracias papá y mamá, por darme felicidad y fuerzas para alcanzar cada meta, y por ser un ejemplo en mi vida!*

## ***Agradecimiento***

*A Dios, mi Creador y guía en este camino.*

*A mis padres, Janeth y Hernán, y a mi hermana María José, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.*

*A mis amigas y amigos, seres humanos excepcionales que estuvieron a mi lado durante esta trayectoria.*

*A María Eugenia León, apreciada profesora y Directora de la presente disertación.*

*A Milica Dragosavljevich y Donald Stewart, estimados profesores y Lectores.*

*A la Escuela de LEAI, por contribuir en mi formación personal y profesional.*

*A mis compañeros y amigos de la Contraloría General del Estado y del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, por permitir que mis primeras experiencias laborales se hayan convertido en gratos recuerdos.*

## ÍNDICE

1.	TEMA	1
2.	INTRODUCCIÓN	1
	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>CRISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO DEL ECUADOR</b>	<b>5</b>
1.1.	Cierre de las principales aerolíneas ecuatorianas con servicio internacional	5
1.1.1.	El caso Ecuatoriana de Aviación	5
1.1.2.	El caso SAN - SAETA	8
1.1.3.	Repercusiones en el mercado de la aviación	9
1.2.	La crisis económica de 1999 y su repercusión en la aviación comercial	12
1.2.1.	Inestabilidad monetaria	12
1.2.2.	El fenómeno de la migración	13
1.2.3.	Ingreso de nuevos competidores a nivel internacional	15
1.3.	Categoría de Aviación Civil N° 2	19
1.3.1.	Estado de la infraestructura aeroportuaria del país	19
1.3.2.	La injerencia de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador	22
1.3.3.	El papel ejercido por parte de la Administración Federal de Aviación y la OACI	24
	<b>CAPITULO II</b>	
	<b>PROCESO DE MODERNIZACIÓN EN EL SECTOR AERONÁUTICO NACIONAL</b>	<b>28</b>
2.1.	Concesión y privatización aeroportuaria	28
2.1.1.	Concesión del Aeropuerto de Quito	28
2.1.2.	Concesión del Aeropuerto de Guayaquil	30
2.1.3.	Proyectos de construcción de los aeropuertos en Tababela y El Daular	33
2.2.	El papel del Estado Ecuatoriano dentro del proceso de modernización en el sector aeronáutico nacional	37
2.2.1.	Modernización y construcción de aeropuertos estatales	37
2.2.2.	Renovación de las flotas aéreas existentes en el país	41
2.2.3.	Reestructuración de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador	43
2.3.	Empresas e instituciones que contribuyeron en el proceso de modernización del sector	45
2.3.1.	DIAF	45
2.3.2.	Embraer	48
2.3.3.	Airbus	49
	<b>CAPITULO III</b>	
	<b>LA AVIACIÓN COMERCIAL ECUATORIANA EN EL SIGLO XXI</b>	<b>51</b>
3.1.	El rol desempeñado por las aerolíneas ecuatorianas vigentes	51
3.1.1.	Aerogal	51
3.1.2.	LAN Ecuador	53
3.1.3.	TAME	56
3.2.	La cultura de la aviación comercial moderna	59
3.2.1.	Servicio a bordo vs. Precios y horarios	59
3.2.2.	Servicio al consumidor en el transporte aéreo	61

3.2.3.	Estrategias de mercado aplicadas en la aviación comercial ecuatoriana	63
3.3.	Desarrollo del sector aero comercial en Ecuador	66
3.3.1.	El ingreso de nuevas empresas al mercado ecuatoriano	66
3.3.2.	Comportamiento del tráfico aéreo de pasajeros en Ecuador a nivel internacional	69
3.3.3.	Comportamiento del tráfico aéreo de pasajeros en Ecuador a nivel doméstico	72
3.	ANÁLISIS	74
4.	CONCLUSIONES	81
5.	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LAN AIRLINES	55
GRÁFICO 2 FLUJO DE PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS AL PAÍS ENTRE 1999 – 2011	69
GRÁFICO 3 PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 – 2011 (POR CIUDAD)	70
GRÁFICO 4 PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 – 2011 (POR AEROLÍNEA)	71
GRÁFICO 5 PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011 (POR CIUDAD)	72
GRÁFICO 6 PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011 (POR AEROLÍNEA)	73

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 INSTITUCIONES BANCARIAS CESADAS EN EL ECUADOR	12
TABLA 2 ACCIDENTES E INCIDENTES AÉREOS SUCITADOS EN LA CIUDAD DE QUITO	20
TABLA 3 RECONOCIMIENTOS OTORGADOS AL AEROPUERTO DE GUAYAQUIL	33
TABLA 4 CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO	35
TABLA 5 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO REGIONAL "SANTA ROSA"	38
TABLA 6 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO "JUMANDY"	38
TABLA 7 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL "COTOPAXI"	39
TABLA 8 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO "EDMUNDO CARVAJAL"	40
TABLA 9 CARACTERÍSTICAS DEL AERÓDROMO NACIONAL "LAGO AGRIO"	41
TABLA 10 CRONOGRAMA Y PORCENTAJE DE PAGOS POR COMBUSTIBLE TIPO JET FUEL	42
TABLA 11 PARQUE AERONÁUTICO ECUATORIANO POR RENOVARSE	42
TABLA 12 CERTIFICACIONES OTORGADAS A LA DIAF	47
TABLA 13 AERONAVES EMBRAER ADQUIRIDAS PARA EL ECUADOR	49
TABLA 14 AERONAVES AIRBUS ADQUIRIDAS PARA EL ECUADOR	50
TABLA 15 ESTADÍSTICAS AEROGAL 1999-2011	53
TABLA 16 ESTADÍSTICAS LAN ECUADOR 2003-2011	56

TABLA 17 ESTADÍSTICAS TAME 1999-2011	58
TABLA 18 RETRASO O INTERRUPCIÓN DEL VUELO	62
TABLA 19 CANCELACIÓN DEL VUELO	62
TABLA 20 SOBREVENTA DEL VUELO	63
TABLA 21 DENEGACIÓN DE EMBARQUE	63

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1  
PRIMERAS RUTAS OPERADAS POR LA EMPRESA ECUATORIANA DE  
AVIACIÓN

ANEXO 2  
RUTAS OPERADAS POR LA ALIANZA ECUATORIANA - VASP

ANEXO 3  
ESTADO DE DETERIORO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL  
MARISCAL SUCRE DE QUITO

ANEXO 4  
ESTADO DE DETERIORO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL  
SIMÓN BOLÍVAR DE GUAYAQUIL

ANEXO 5  
INSTALACIONES DEL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE QUITO  
POSTERIOR AL CONTRATO DE CONCESIÓN

ANEXO 6  
INSTALACIONES DEL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE QUITO  
POSTERIOR AL CONTRATO DE CONCESIÓN

ANEXO 7  
INSTALACIONES DEL TERMINAL AÉREO JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO

ANEXO 8  
CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO  
(TABABELA)

ANEXO 9  
MAPA DE RUTAS DE AEROGAL

ANEXO 10  
MARKETING AERONÁUTICO EN EL ECUADOR

ANEXO 11  
PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS AL PAÍS ENTRE 1999 – 2011  
(POR AEROPUERTO)

ANEXO 12  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES  
ENTRE 1999-2011 (POR CIUDAD)

ANEXO 13  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES  
ENTRE 1999-2011 (POR CIUDAD)

ANEXO 14  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE  
1999-2011 (POR CIUDAD)

ANEXO 15  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE  
1999-2011 (POR AEROLÍNEA)

## 1. TEMA

### **ANÁLISIS DEL SECTOR AERONÁUTICO ECUATORIANO DURANTE EL PERÍODO 1999-2011**

## 2. INTRODUCCIÓN

El transporte aéreo es de vital importancia para el desarrollo de un país ya que diariamente las personas utilizan este medio para realizar actividades personales, turismo, negocios e intercambio de mercancías tanto a nivel nacional como internacional. Debido a los avances tecnológicos, la aviación se ha podido desarrollar de manera exitosa para poder posicionarse como el sistema de transportación más seguro y rápido a nivel mundial, ubicándose como un importante contribuyente para el desarrollo de la sociedad.

A lo largo de su historia, el sector aeronáutico ecuatoriano ha atravesado por épocas de bonanza y períodos de recesión cuyos actores y situaciones merecen un análisis crítico y objetivo debido a su repercusión dentro de la economía del Ecuador.

Por tal razón, como objetivo general se propone determinar los factores que han influenciado en el desarrollo del sector aeronáutico del Ecuador, y de manera específica se plantea en primer lugar analizar los principales factores que provocaron la crisis en la aviación ecuatoriana en 1999, en segundo lugar determinar la importancia de la modernización de los aeropuertos ecuatorianos para el progreso y seguridad de las poblaciones, empresas de aviación, y usuarios tanto nacionales como extranjeros, y en tercer lugar analizar el rol desempeñado por parte de las nuevas empresas aeronáuticas ecuatorianas.

La hipótesis a ser comprobada en el desarrollo de la presente disertación es: *“Tomar en cuenta las causas de la crisis de la aviación ecuatoriana cuyas consecuencias fueron el cierre masivo de empresas aéreas y la pérdida de la categoría de Aviación Civil Nº 1 serviría para que los procesos de modernización de la infraestructura aeronáutica y desarrollo tecnológico de este sector se desarrollen de una forma eficaz y segura, los mismos que contribuirían al óptimo desenvolvimiento de las actuales aerolíneas nacionales y al crecimiento económico del área”.*

La presente disertación se ha dividido en tres capítulos de estudio. En el primero, se realizó un análisis acerca del estado de crisis en el que se encontraba el sector aeronáutico del país. En primer lugar, se explica el comportamiento de las denominadas “líneas aéreas de bandera”, los motivos que provocaron sus estados de quiebra y las repercusiones dentro del mercado nacional e internacional. Después, se elaboró un estudio sobre la crisis social y económica del país a fines de los años 90’s y su incidencia en la aviación comercial. El estado de decadencia de este sector no involucró únicamente a las empresas de aviación, las instalaciones de los principales aeropuertos ecuatorianos se encontraban obsoletas y carentes de seguridad, lo cual incidió para que el país sea clasificado dentro de la Categoría de Aviación Civil N° 2 hasta el año 2006. Es por ello que, al finalizar este capítulo, se examinarán las características de los aeropuertos de Quito y Guayaquil y el rol ejercido por la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, la Administración Federal de Aviación y la Organización de Aviación Civil Internacional.

El segundo capítulo está centrado en analizar las medidas tomadas para salir del estado de crisis a través de un proceso de modernización tanto de la infraestructura aeroportuaria, así como del parque aeronáutico del país. Primeramente, se explica el traspaso de responsabilidades de los aeropuertos de Quito y Guayaquil entre el Estado Ecuatoriano y las respectivas municipalidades, el proceso de concesión a empresas privadas para la modernización aeroportuaria, y los proyectos de construcción de los nuevos aeropuertos para ambas ciudades. Posteriormente, se analiza el papel desempeñado por el Estado durante de la rehabilitación de otros aeropuertos del país, la modernización y reestructuración de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, y la renovación de las obsoletas flotas aéreas por aeronaves de última generación. Finalmente, se ha realizado una descripción sobre las instituciones y empresas que contribuyeron en el proceso de modernización del sector.

Tras superar el estado de crisis debido a las obras y acciones ejecutadas, en el tercer capítulo se analizará el nuevo rumbo que tomó el sector aeronáutico ecuatoriano. En primer lugar, se realiza una descripción sobre el comportamiento de las líneas aéreas ecuatorianas que permanecieron vigentes en el mercado y su crecimiento alcanzado debido al acoplamiento con las necesidades del consumidor ecuatoriano y el entorno socio-económico del

país. Después, se explican los nuevos conceptos aplicados en la aviación comercial, los cuales están asociados a los derechos del usuario y las estrategias de mercado empleadas por las aerolíneas. Para finalizar este capítulo, se procedió a analizar el desarrollo del sector aero comercial del país a través del estudio comportamiento del tráfico aéreo de pasajeros en el país, tanto a nivel nacional como internacional.

La línea de pensamiento seleccionada para el desarrollo de esta disertación es el Neoliberalismo, la misma que pretende reducir al mínimo la participación estatal en el sector productivo e incentivar al crecimiento de la inversión privada para obtener sectores económicos competitivos y disminuir la inflación en un país, a través de la regularización de precios del mercado. Históricamente, la gestión realizada por las empresas estatales ha reflejado ineficiencia ya que al ser entidades cuyo único dueño es el Estado, carecen de una visión emprendedora y competitiva, nadie está interesado en su crecimiento económico porque en el caso de tener pérdidas económicas, el propio Estado es quien absorbe todo tipo de endeudamiento.

No todos los países están en condiciones de asumir con las deudas causadas por la mala administración en las empresas públicas y recurren a la privatización de las estatales como medida de recuperación, evitando que estas salgan del mercado. En la aviación comercial ecuatoriana se pudo palpar este mecanismo tanto para el intento de salvación de las empresas aeronáuticas como para la modernización de la infraestructura aeroportuaria en las principales ciudades del país.

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en el territorio ecuatoriano con información e indicadores comprendidos entre el período 1999-2011. Se seleccionó esta etapa debido a que a partir de 1999, el sector aeronáutico ecuatoriano atravesó una crisis a consecuencia de la realidad económica del país y del estado de la infraestructura aeroportuaria de ese entonces. Esta situación obligó a que se inicie un proceso de transformación y modernización el mismo que sigue su curso, pero por motivos de recopilación de datos, este estudio se ha limitado hasta el año 2011.

Para la realización de esta disertación se aplicó el tipo de investigación exploratoria ya que en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador no se

registran investigaciones previas bajo este enfoque de estudio, y por lo tanto se requiere explorar e indagar con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. A pesar de que existen trabajos relacionados a la aviación comercial, su enfoque está orientado hacia una determinada aerolínea, institución o aeropuerto.

Durante el levantamiento de información de la presente disertación se ha empleado la metodología empírica a través de la recopilación de datos mediante consultas bibliográficas a libros, artículos de prensa y páginas web oficiales de instituciones tanto públicas como privadas inmersas en el tema. También se han realizado entrevistas a profesionales expertos en temas aeronáuticos. Para el marco teórico, la metodología a utilizarse es la de análisis y síntesis ya que a partir del estudio del papel ejercido por cada una de las partes que conforman el sector aeronáutico del país, se podrá estructurar un esquema que permita comprender claramente la situación por la que atravesó este sector durante el período 1999 – 2011.

## **CAPITULO I CRISIS DEL SECTOR AERONAUTICO DEL ECUADOR**

### **1.1. Cierre de las principales aerolíneas ecuatorianas con servicio internacional**

A partir de 1999, la aviación comercial ecuatoriana se enfrentó a un período de crisis debido a que dos de las principales compañías aéreas tuvieron que suspender sus servicios. A continuación se analizará el rol desempeñado por las extintas empresas, los motivos por los cuales tuvieron que cerrar sus operaciones, y su repercusión en el mercado aeronáutico.

#### **1.1.1. El Caso Ecuatoriana de Aviación**

Ecuatoriana de Aviación fue una empresa creada en 1957 por un grupo de empresarios privados norteamericanos, sus operaciones regulares llegaron a conectar al Ecuador con Colombia, Perú, Panamá, Estados Unidos, México y Chile (ANEXO 1). En 1972 fue adquirida por el Estado dentro de las políticas estatizadoras del gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara debido a que la compañía enfrentaba problemas financieros. El proceso de reingreso de Ecuatoriana comprendía dos fases: entrar al mercado como una empresa de economía mixta cuyo principal accionista era TAME (Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos) y, posteriormente convertirse en una aerolínea de propiedad del Estado (DIARIO HOY, 1991).

A finales de la década de 1980, Ecuatoriana de Aviación se enfrentó a un período de crisis debido a los siguientes factores (DIARIO HOY, 1991):

- Incremento de los costos de los derechos de aterrizaje en los aeropuertos internacionales.
- Aumento en los costos de seguros de aeronaves, de tripulaciones y de pasajeros.
- Gastos de mantenimiento de aeronaves y costo de combustible.
- Flota aeronáutica obsoleta.
- Exceso de personal y entrega de pasajes gratuitos a funcionarios de gobierno, empleados de la empresa y familiares.

En 1991 la empresa tuvo un reflote gracias a la adquisición de dos aeronaves Airbus A310 en reemplazo de los antiguos Boeing 707. Sin embargo, la capacidad económica de Ecuatoriana no permitía financiar los gastos que los nuevos aviones demandaban, los cuales posteriormente fueron embargados. Para 1993 se reajustaron las frecuencias y alquilaron aviones de TAME para poder cubrir las rutas operadas por los embargados Airbus, esto significaba que el 50% de la tripulación se encuentre paralizada. Debido a que los pasivos aumentaban cada vez más y las opciones de rehabilitar a la empresa eran escasas y poco factibles, Ecuatoriana de Aviación decidió suspender indefinidamente sus operaciones a finales de 1993 (DIARIO HOY, 1993).

En 1995, tras una serie de negociaciones, controversias, y bajo el informe favorable de Consejo Nacional de Modernización (CONAM), la aerolínea brasileña Viação Aérea São Paulo S.A. (VASP) y el grupo ecuatoriano Eljuri crearon un consorcio supervisado por el Ministerio de Finanzas para adquirir el 50.1% de las acciones de la aerolínea, dejando en manos del Estado el 49,9% restante. A través de esta medida, se reanudaron las operaciones en 1996 con aviones adquiridos por VASP y personal ecuatoriano (DIARIO HOY, 1995).

La ejecución del mencionado plan no reflejaba el cumplimiento de los objetivos planteados. La situación se agravó en 1999 debido a una escasa demanda de pasajeros a causa de la recesión económica que enfrentaba Ecuador, suspensiones y multas por parte del SRI, la entrada de nuevos competidores y apertura de rutas poco rentables como Manaus y Cancún (ANEXO 2). A principios del año 2000, se cancelaron las operaciones a Nueva York durante 45 días a causa de una avería producida por parte de un montacargas de EMSA en una aeronave Airbus A310, creando una pérdida que superó los 5 millones de dólares debido a los costos de mantenimiento del avión y al transporte de los pasajeros rezagados en temporada alta (DIARIO HOY, 2003).

En el mes de agosto VASP tampoco cumplía con los estándares exigidos por las autoridades aeronáuticas para poder aterrizar en Estados Unidos, obligando a Ecuatoriana a suspender sus servicios hacia dicho país. La situación del año 2000 no fue diferente a la de 1993 ya que las frecuencias que

todavía permanecían vigentes y las controversias legales que afrontaba con VASP solamente ocasionaban egresos para Ecuatoriana, el saldo negativo se volvió insostenible y en el mes de octubre del año 2000 la empresa nuevamente suspendió todos sus servicios por tiempo indefinido (DIARIO HOY, 2003).

Con la finalidad de recuperar a la aerolínea y pagar las deudas que oscilaban entre los 10 y 15 millones de dólares, a finales del 2000 las autoridades de Ecuatoriana de Aviación suscribieron una alianza estratégica con LAN Chile, permitiendo que la empresa chilena haga uso de las frecuencias asignadas a Ecuatoriana; a cambio, la aerolínea nacional se beneficiará de tecnología, capacitaciones en Santiago de Chile, e ingresos económicos al percibir una comisión por cada boleto vendido. A pesar de que VASP teóricamente formaba parte del paquete accionario de Ecuatoriana, dejó de ser su administrador aeronáutico (DIARIO HOY, 2000).

Luego de adquirir los respectivos permisos, capacitar a las tripulaciones y personal de tierra, modernizar los sistemas y renovar la imagen corporativa, el 15 de diciembre de 2000 la alianza Ecuatoriana – LAN Chile ingresa al mercado aeronáutico con operaciones desde Quito y Guayaquil hacia Santiago, Bogotá, Miami y Nueva York (DIARIO HOY, 2000).

Las operaciones se realizaron con normalidad hasta mayo de 2002 cuando nuevamente fue suspendida debido a una deuda de tres millones de dólares con la Dirección General de Aviación Civil; el 30 de junio, el contrato con LAN Chile venció formalmente y esta empresa continuó operando independientemente de Ecuatoriana. En ese mismo año y por medio del pago de deudas adquiridas por VASP y una indemnización a cargo de EMSA, se planificaba alquilar aeronaves para poder abrir frecuencias nacionales y posteriormente internacionales. El mencionado plan no tuvo éxito a falta de capital económico y permisos aeronáuticos (DIARIO HOY, 2003).

Tras dos intentos fallidos de reingreso al mercado con Aero Continente y Lloyd Aero Boliviano, la aerolínea cesó definitivamente sus servicios. Detrás del aparente éxito y buen posicionamiento de Ecuatoriana de Aviación, existió una aerolínea inestable, carente de planificación y dependiente de los intereses particulares de los accionistas y administradores que tuvo a lo largo de su

historia. La empresa aún existe pero no es operable ya que carece de un paquete accionario, aeronaves, infraestructura y personal.

### **1.1.2. El Caso SAN-SAETA**

SAETA, Sociedad Anónima Ecuatoriana de Transportes Aéreos, fue una empresa creada por un grupo de pilotos y empresarios cuencanos en 1967 con la finalidad de transportar pasajeros y carga entre las ciudades de Quito y Cuenca por medio de una avioneta con capacidad para cinco personas. Conforme aumentaba la demanda, se adquirieron aviones turbohélice para ampliar las rutas a Tulcán, Guayaquil, y el Oriente ecuatoriano debido al boom petrolero. A pesar de los problemas económicos que comenzaba a enfrentar el país a inicios de la década de 1980, aumentaba la demanda de pasajeros y la necesidad de incorporar aviones modernos a la flota. Así, en 1981 se adquirió un Boeing 727-100 para sustituir paulatinamente a las aeronaves existentes. Esta adquisición representó un endeudamiento inalcanzable para el grupo empresarial debido a los elevados costos de operaciones y mantenimiento. Para evitar llegar a la quiebra, los propietarios de SAETA vendieron su paquete accionario al grupo empresarial del guayaquileño Roberto Dunn Barreiro (DIARIO HOY, 1992)

Para 1987, SAETA dejó de ser una pequeña aerolínea de alcance nacional y se convirtió en un potencial e innovador competidor tanto para el mercado ecuatoriano como latinoamericano. Posteriormente se instauró una política de Cielos Abiertos, la cual permitía al pasajero tener la opción de adquirir pasajes a precios convenientes y conexiones inmediatas entre Caracas, Bogotá, Medellín, Quito, Guayaquil, y Lima. Ante la creciente demanda de pasajeros del Pacto Andino, la aerolínea creó un Centro de Intercambio Comercial que contaba con la mayor base de datos de contactos comerciales de la región (DIARIO HOY, 1995).

En 1994, SAETA formó un consorcio llamado “Cielos de América”, en el cual adquirió un 80% de las acciones de la aerolínea paraguaya LAPSA por el valor de 22.1 millones de dólares. La creación del mencionado consorcio fue una estrategia desarrollada por parte de los accionistas de SAETA con el objetivo de consolidarse en el continente. El plan de expansión de la empresa también comprendió la adquisición de aeronaves de fábrica y el fortalecimiento

en el mercado local a través de la adquisición de la aerolínea nacional SAN, Servicios Aéreos Nacionales (DIARIO HOY, 1995).

Para poder mantener su moderna flota aérea y su lujoso servicio a bordo, el endeudamiento de SAETA aumentaba pero la cantidad de pasajeros disminuía a causa de la recesión económica de 1999. La aerolínea adquirió deudas millonarias con la banca nacional e internacional, el SRI, el IESS, y la Dirección General de Aviación Civil. Las frecuencias al exterior fueron suspendidas por parte de las autoridades aeronáuticas, ocasionando que SAETA salga del mercado de la aviación a inicios del año 2000 (EL UNIVERSO, 2002)

La desaparición de SAETA también estuvo asociada a varios casos de corrupción y malos manejos administrativos; la extinta aerolínea mantenía deudas con la Dirección General de Aviación Civil por el concepto de multas, las cuales no fueron cobradas debido a acuerdos fraudulentos con las autoridades de la DGAC. La empresa se enfrentó a procesos judiciales con Petrocomercial por falta de pago en la adquisición de combustible aéreo, y con el IESS por causa de mora patronal. Estas irregularidades fueron denunciadas por la Comisión del Control Cívico de la Corrupción en el mes de julio del año 2000 (EL COMERCIO, 2000)

SAETA dejó de ser una línea aérea próspera que exitosamente unía al Ecuador con Latinoamérica y Estados Unidos, para transformarse en una empresa insolvente, mal administrada, carente de garantías para sus empleados, cuya única manera de solucionar sus problemas legales fue cerrando definitivamente sus operaciones y tratando de pagar un porcentaje de sus deudas con la devolución de la flota de aviones.

### **1.1.3. Repercusiones en el mercado de la aviación**

El concepto de “línea aérea de bandera” tenía gran aceptación en la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando se suscribían convenios bilaterales en la que cada país asignaba a una aerolínea, generalmente de propiedad del estado, para que explote las frecuencias determinadas a nivel nacional e internacional, a cambio de una relación de reciprocidad con los países que suscribían dichos convenios (DIARIO HOY, 2000).

En el país eran erróneamente consideradas líneas aéreas de bandera tanto SAN-SAETA, como Ecuatoriana de Aviación y TAME por su presencia internacional y por la participación del Estado en las dos últimas. Los convenios suscritos no fueron cumplidos en su totalidad y Ecuatoriana, al igual que las demás estatales de América del Sur, optó por recurrir a la inversión privada como solución a sus problemas financieros y a su falta de eficiencia y competitividad. A puertas del siglo XXI la existencia de una “línea aérea de bandera” no se ajustaba a las necesidades de un mercado globalizado que buscaba la liberación de espacios aéreos a través de políticas de cielos abiertos (DIARIO HOY, 2000).

Esta situación refleja que el Ecuador no se encontraba preparado para seguir participando en el mercado aeronáutico de una manera óptima. El sector carecía de garantías para poder realizar cualquier tipo de negociación, no contaba con las certificaciones para ingresar los Estados Unidos, país en el que se concentra la mayor demanda de pasajeros; además, cada aerolínea nacional enfrentaba sus propias crisis y conflictos de intereses. TAME, a pesar de no encontrarse en quiebra buscaba su expansión regional y la modernización de su flota, SAN-SAETA pretendía recuperar sus frecuencias locales una vez saneadas sus deudas, y Ecuatoriana se hallaba en el medio de las decisiones gubernamentales y los conflictos de su accionista VASP (DIARIO HOY, 2000).

A pesar de la recesión económica del país durante los años 90's y la escasez de opciones de transporte aéreo, no dejaba de haber una demanda de pasajeros que tenían la necesidad de movilizarse, situación que se convirtió en una oportunidad para las empresas que permanecieron en el mercado. El cierre de operaciones de la desaparecida SAN-SAETA hizo que TAME ocupe las frecuencias asignadas a Lima y aumente sus operaciones a Santiago de Chile. En cuanto a las frecuencias hacia Estados Unidos, SAETA había llegado a cubrir el 48% del mercado de la ruta hacia Miami y Ecuatoriana contaba con gran aceptación en Nueva York. Al cierre de las mismas, empresas como LACSA, Avianca, Copa, Continental y American Airlines cubrieron esa demanda a través de sus vuelos con escalas intermedias en Bogotá, Centroamérica, Miami o Houston (DIARIO HOY, 2000).

Por otro lado, TAME contaba con una flota aérea de diez aeronaves, las cuales resultaban ser subutilizadas en relación a la cantidad de frecuencias que poseía. Las frecuencias Quito-Guayaquil-Quito y Quito-Cuenca-Quito estaban repartidas equitativamente entre TAME y SAN-SAETA; los vuelos hacia las Islas Galápagos eran operados por TAME hacia Baltra, y por SAN hacia San Cristóbal. La salida del mercado por parte de SAN-SAETA dejó frecuencias vacantes, y los recursos que poseía TAME hicieron que esta empresa aumente sus operaciones cubriendo todo el mercado nacional. Esta situación a la larga dejó un déficit de 544.000 asientos anuales e hizo que empresas de “aviación menor” como Aerogal, ICARO, y Austro Aéreo realicen fuertes inversiones de capital para poder expandirse a nivel nacional y ser una alternativa de transporte aéreo dentro del país para el usuario nacional y extranjero (DIARIO HOY, 2000).

El cierre de las principales aerolíneas ecuatorianas también afectó al sector turístico debido a que resultaba difícil promover al país a nivel internacional a causa de la falta de frecuencias de vuelo, lo que ocasionó la reducción del número de turistas extranjeros al Ecuador, limitando el crecimiento del sector y el ingreso de divisas que se generan (DIARIO HOY, 2000).

La crisis de las compañías de aviación dejó sin trabajo a las tripulaciones y personal de tierra, pues no todos pudieron ser reubicados en otras empresas aeronáuticas y, al encontrarse en el desempleo en un período de recesión económica y feriados bancarios, se vieron obligados a buscar oportunidades de trabajo, incluso fuera del país. En la fase previa al cierre de las aerolíneas en las que laboraban, el trabajo de los tripulantes era reducido a causa de la disminución de vuelos y aeronaves operativas. Esta situación generó una sobrepoblación en las respectivas compañías obligando a reducir constantemente su nómina de empleados (DIARIO HOY, 2000).

La situación por la que atravesó tanto SAN-SAETA como Ecuatoriana de Aviación fue el reflejo de una crisis que afrontaban varios países de América Latina al encontrarse en un proceso de transición en el que las líneas aéreas de bandera no se encontraban aptas para responder a las necesidades de mercado y a sus respectivas realidades económicas. Entre 1999 y 2000 AeroPerú, TAESA (México), Viasa y Avensa (Venezuela), y Aerolíneas

Argentinas, se enfrentaron a situaciones similares cuya única salida fue la suspensión y cierre de sus operaciones a pesar de que recibieron inversiones de capital extranjero para fallidos planes de rehabilitación (DIARIO HOY, 2000).

## 1.2. La Crisis de 1999 y su repercusión en la aviación comercial

Los problemas económicos, sociales, y políticos suscitados en Ecuador a fines del siglo XX tuvieron repercusiones en todos los sectores del país. La aviación comercial no estuvo aislada de esta situación debido a que la crisis de 1999 también incidió en el desarrollo del sector.

### 1.2.1. Inestabilidad económica

El país enfrentaba una etapa de inestabilidad interna a consecuencia de varios problemas de índole político, los cuales impedían dar una correcta solución a los desajustes de los indicadores económicos. La crisis financiera internacional también fue un detonante para la inestabilidad económica ya que en 1999 se redujeron las fuentes externas de inversión y financiamiento. Estos factores debilitaron la solvencia de las instituciones bancarias del Ecuador, cuyo sistema de control y supervisión era insuficiente debido al conflicto de intereses que existía en ese entonces y a las acciones fraudulentas realizadas por parte de la banca nacional. En marzo de 1999 el Gobierno Ecuatoriano decretó el congelamiento de fondos y feriado bancario en el país (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2000).

A pesar de haber intentado diseñar procesos de reestructuración y modificación de leyes para que las instituciones bancarias no fueran liquidadas, el cierre definitivo de los siguientes 16 bancos fue inevitable:

TABLA 1  
INSTITUCIONES BANCARIAS CESADAS EN EL ECUADOR

Banco Continental	Banco del Pacífico	Banco Occidente	Filanbanco
Banco de Crédito	Banco del Progreso	Banco Popular	Finagro
Banco de Préstamos	Banco del Tungurahua	Banco Unión	FINANCORP
Banco del Azuay	Banco La Previsora	Bancomex	SOLBANCO

FUENTE: DIARIO EL UNIVERSO  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

Las medidas económicas y políticas tomadas por los gobiernos de la época provocaban inconformidad en varios sectores de la sociedad ecuatoriana. El sector indígena manifestaba su protesta a través del cierre de las carreteras de la Región Sierra Centro, limitando la movilización terrestre hacia y desde las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Esta situación generaba la programación de vuelos especiales a través de una operación conjunta entre las Fuerzas Armadas, el sector turístico privado de la zona, y las compañías de aviación menor para que las personas y mercancías pudiesen tener conexión con las ciudades de Quito y Guayaquil (AMORES, 2012).

La crisis del sistema financiero del país, los estragos ocasionados al sector agropecuario y a las redes viales del país por el Fenómeno del Niño de 1998, la caída del precio del petróleo y la constante devaluación del sucre en relación al dólar, fueron factores que provocaron un estado de deterioro de la economía ecuatoriana, a fines de la década de los 90's. Esta situación ya estaba dejando secuelas en la sociedad y, como medida de prevención de una crisis social, el Gobierno Nacional optó por sustituir a la moneda nacional (SUCRE) por una extranjera (DÓLAR ESTADOUNIDENSE), para que cumpla sus funciones de reserva de valor, unidad de cuenta y medio de pago y cambio (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2001).

Tras la decisión de dolarizar al país, en el mes de febrero de 2000, las compañías de aviación locales optaron por vender sus boletos en dólares. A pesar de que los representantes de dichas compañías consideraban a la dolarización como una forma de recuperar el mercado perdido debido a la constante devaluación del sucre y al deterioro del poder adquisitivo en el Ecuador, esta medida implicó un incremento del 50% en las tarifas ofertadas en el mercado y consecuentemente la disminución de pasajeros en los vuelos nacionales cuya demanda era baja (DIARIO HOY, 2000).

### **1.2.2. El fenómeno de la migración**

La pobreza, el desempleo, el subempleo y la falta de una clara política social que garantice el bienestar de los ciudadanos fueron los factores principales que incidieron para que en Ecuador se suscite una ola de migraciones internacionales. Estados Unidos, España, Holanda, Italia,

Venezuela y Colombia fueron los destinos a los cuales, legal o ilegalmente, viajaban miles de ecuatorianos a fines de los años 90's en busca de una reinserción laboral y mejora de condición de vida (REVISTA VISTAZO, 1999).

Las restricciones impuestas por Estados Unidos hacia las personas indocumentadas y las dificultades que demandaba ser calificado para una visa, hicieron que los ecuatorianos opten por emigrar hacia Europa. Los convenios suscritos entre Ecuador y España para ingresar sin visa y la gran demanda de ese país por tener mano de obra barata permitían que los emigrantes puedan viajar sin dificultades, sin embargo, las autoridades de migración española tenían la potestad de no admitir el ingreso y deportar a personas que ellos no consideraban que fuesen "turistas" (REVISTA VISTAZO, 1999).

Al incrementarse la demanda de vuelos hacia Madrid y al existir una reducida oferta, en 1999 Iberia decidió retomar sus operaciones con Ecuador después de haberlas suspendido temporalmente. Se aumentó una frecuencia, permitiendo conectar a ambos países a través de cuatro vuelos semanales, en los que transportaban alrededor de 300 pasajeros por tramo y 1200 por semana (REVISTA VISTAZO, 1999).

La crisis económica del país habilitó las operaciones aéreas irregulares a causa del cierre de carreteras durante los paros de julio de 1999 y enero de 2000 en la Región Sierra Centro, las mismas que tuvieron una mayor afluencia debido al fenómeno de la migración masiva ya que en esos vuelos también se transportaba a los emigrantes ecuatorianos que necesitaban dirigirse hacia Quito para poder tomar un vuelo internacional desde el Aeropuerto Mariscal Sucre. Las empresas SAEREO, ICARO y ATESA así como la Aviación del Ejército y la FAE programaban servicios con dos frecuencias diarias desde Riobamba (AMORES, 2012).

La ola migratoria ecuatoriana también ocasionó un incremento en la emisión de pasaportes. Las instalaciones de las Gobernaciones Provinciales y del Departamento de Asuntos Migratorios y Pasaportes del Ministerio de Relaciones Exteriores se veían saturadas desde horas de la madrugada por cientos de personas que deseaban obtener su documento de viaje. En 1999 se emitían un promedio de 300 pasaportes diarios por cada oficina, esta alta demanda superó toda clase de previsiones y provocó una escasez ya que en

varias ocasiones no existan las especies necesarias. Para prevenir la falsificación de documentos, el Ministerio de Relaciones exteriores optó por digitalizar los pasaportes, llevar un archivo histórico e incrementar las seguridades en los documentos (DIARIO HOY, 1999).

Con la finalidad de frenar la inmigración ilegal y controlar el tráfico de personas, en el año de 2003 España junto con los países miembros del Acuerdo de Schengen (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal y Suecia), dieron cumplimiento a una normativa en la cual se exige la presentación de un visado para poder ingresar a cualquiera de los mencionados países. España no pudo aplicar la nueva disposición en el mes de junio debido a una revisión detallada de las leyes españolas en relación a los convenios suscritos con Ecuador (EL UNIVERSO, 2003).

Desde el 3 de agosto de 2003, los ecuatorianos que viajaban hacia España debían presentar su respectivo pasaporte visado previo a su ingreso. Dicho requerimiento representó para las aerolíneas un incremento en la demanda de pasajeros existente ya que luego de la fecha establecida las personas no podían emigrar hacia España con las facilidades que existían anteriormente. Las empresas Santa Bárbara, Avianca, KLM, Aeropostal e Iberia tuvieron que incrementar sus vuelos en todas sus clases de servicio para poder transportar a los últimos migrantes (EL UNIVERSO, 2003).

### **1.2.3. Ingreso de nuevos competidores a nivel nacional e internacional**

Ante la suspensión indefinida de sus operaciones debido a los factores mencionados anteriormente, SAETA y Ecuatoriana de Aviación dejaron vacantes sus frecuencias nacionales e internacionales que habían sido autorizadas por la Dirección General de Aviación Civil; esta situación se convirtió en una oportunidad para la expansión de aerolíneas que ingresaron a competir en el mercado ecuatoriano cubriendo las rutas internacionales en las que existía demanda de pasajeros, y ajustándose a la realidad económica que vivía el país.

## **ICARO**

ICARO, empresa dedicada al servicio de taxi aéreo y escuela de aviación desde los años 70, decidió ingresar en el mercado de la aviación comercial para convertirse en una de las principales aerolíneas del Ecuador. En el año 2000 inició sus operaciones de servicio aéreo regular desde la ciudad de Quito hacia Guayaquil, Cuenca y Loja con sus aeronaves de corto alcance, en el 2002 se incorporaron a la flota aviones tipo Fokker F28 con el objetivo de ampliar sus frecuencias y rutas hacia Francisco de Orellana, Lago Agrio y Manta. En el 2006 se adquirieron 2 aeronaves Boeing 737 para satisfacer la demanda existente y para dar inicio a vuelos regulares hacia Cali (ICARO, 2011).

Luego de su rápido crecimiento empresarial, ICARO tuvo que enfrentar una serie de problemas como accidentes aéreos, devolución de aeronaves, evasión de impuestos, juicio de coactivas con el IESS, cierre de frecuencias. Para el año 2010 utilizaba un solo avión y sus operaciones se redujeron a Francisco de Orellana y Manta. Por esta razón, los accionistas decidieron declarar su disolución de manera voluntaria ante la Superintendencia de Compañías (EL COMERCIO, 2011).

## **AUSTRO AÉREO**

El austro ecuatoriano también decidió apostarle a la aviación comercial, Austro Aéreo inició sus operaciones con servicios desde la ciudad de Cuenca hacia Guayaquil y Macas en 1997, pero su política de expansión se originó a finales del 2000 cuando se incrementaron frecuencias de vuelo desde la ciudad de Quito hacia Guayaquil y Cuenca. La aerolínea se logró posicionarse en el mercado ecuatoriano pero sus finanzas no fueron manejadas correctamente; el sobreprecio en la compra de aviones y el alto índice de pasivos existentes en Austro Aéreo fueron las causales para que la empresa cierre sus operaciones y se retire del mercado aeronáutico del país (DIARIO HOY, 2004).

## **LAN CHILE**

Luego de su privatización en 1994, la empresa LAN Chile inició un plan de expansión a nivel internacional que incluía al mercado ecuatoriano. En 1996

se reanudaron los vuelos entre Santiago de Chile y Guayaquil, pero la situación por la que atravesaba la aeronáutica de Ecuador en 1999 hizo que la aerolínea incrementara sus frecuencias hacia la capital chilena, ofreciera vuelos cargueros desde la ciudad de Manta e inaugurara los servicios hacia Miami, Punta Cana y Bogotá. Las tarifas asequibles ofertadas por LAN Chile, la puntualidad en sus vuelos y la atención al cliente, hacían que sus counters en el Aeropuerto Simón Bolívar de Guayaquil siempre estén llenos de viajeros (AMORES, 2012).

Para el año 2000, LAN Chile pasó a formar parte de las 45 aerolíneas más importantes del mundo en transporte de pasajeros y de las 20 más grandes en carga. Su proyección de ventas estimaba una facturación de 1.400 millones de dólares anuales. La nueva propuesta de transporte aéreo por parte de LAN Chile y la buena acogida en el país hicieron que el gobierno ecuatoriano proponga negociaciones para dar origen a Ecuatoriana – LAN Chile. Esta alianza de un año permitió que la aerolínea chilena incrementara sus frecuencias y ganara así un buen posicionamiento en el mercado debido a que sus operaciones también se originaban en la ciudad de Quito (DIARIO HOY, 2000).

Después de la suspensión de los derechos de Ecuatoriana por parte de la DAC para explotar las frecuencias hacia Estados Unidos y la posterior finalización del convenio suscrito entre Chile y Ecuador, LAN Chile optó por continuar operando en el país y fue autorizada por el Consejo de Aviación para utilizar las frecuencias autorizadas por un plazo de noventa días hasta conseguir los permisos necesarios para poder funcionar por cuenta propia (EL UNIVERSO, 2002). Los servicios de LAN Chile se realizaron regularmente hasta 2003, año en el que LAN Ecuador entró al mercado como filial de la empresa chilena (DIARIO HOY, 2003).

## **AEROCONTINENTE**

En el mes de abril de 2001, la aerolínea peruana Aero Continente cuya base de operaciones estaba localizada en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de la ciudad de Lima, inició sus frecuencias desde y hacia Ecuador a través de los vuelos Lima-Quito-Bogotá, Lima-Tumbes-Guayaquil-Miami y conexiones hacia Buenos Aires, Santiago de Chile, La Paz y Santa Cruz, el

plan de expansión de la empresa estaba basado en la apertura de rutas dentro de América ofertando pasajes a bajo costo (DIARIO HOY, 2001).

TAME acaparaba el mercado en los vuelos hacia Lima desde el año 2000 pero se vio obligada a incrementar sus frecuencias y a disminuir sus costos ante la competente tarifa ofertada por Aero Continente de 99 USD por sus pasajes a Lima o Bogotá (DIARIO HOY, 2001).

La ruta hacia Miami se consolidó un año más tarde con tres vuelos semanales que partían desde la ciudad de Guayaquil. En esa época la oferta de vuelos directos era escasa y la tarifa de 199 USD propuesta por la aerolínea peruana resultó ser atractiva para el presupuesto del turista ecuatoriano (DIARIO HOY, 2002).

Debido a las polémicas relacionadas con los manejos tanto administrativos como financieros de la empresa y a las limitadas medidas de seguridad operacional, en el año 2004 Aero Continente salió del mercado (DIARIO EL UNIVERSO, 2004).

## **GRUPO TACA**

En 1982, Líneas Aéreas Costarricenses S.A. (LACSA) inició sus operaciones entre San José de Costa Rica y las ciudades de Quito y Guayaquil, a través de cuatro vuelos semanales. A partir de 1999, la presencia de esta aerolínea tomó una mayor fuerza en el mercado debido a su adhesión a GRUPO TACA, empresa centroamericana que fusiona a cuatro compañías (TACA, AVIATECA, LACSA, TACA Perú) a través de sus operaciones compartidas en todo el continente. Cuando LACSA pasó a formar parte de GRUPO TACA atravesó por un proceso de cambio de imagen, ajuste de vuelos e incremento de nuevos estándares corporativos (CORDOVEZ, 2012).

TACA ingresó al mercado ecuatoriano en la época de crisis del sector aeronáutico y se consolidó en el mercado por ofertar pasajes con tarifas económicas desde Quito o Guayaquil hacia México, Los Ángeles, Miami, New York, Chicago, Toronto y Centroamérica a través de una conexión en San José. Para el año 2000 TACA Perú, aerolínea perteneciente a la empresa Trans American Airlines, comenzó a formar parte de GRUPO TACA y se

aprobó una frecuencia diaria desde las ciudades de Quito y Guayaquil hacia Lima con conexiones inmediatas a Sao Paulo, Santiago de Chile, Buenos Aires y La Paz, convirtiéndose en una de las aerolíneas preferidas por el viajero ecuatoriano gracias a sus costos, aeronaves nuevas, un adecuado servicio a bordo y el 90% de puntualidad en sus vuelos (CORDOVEZ, 2012).

### **1.3. Categoría de Aviación Civil N° 2**

La crisis del sector aeronáutico en el país no involucró únicamente a las aerolíneas ecuatorianas, las instalaciones de los principales aeropuertos ecuatorianos no cumplían con los estándares de seguridad exigidos por la aeronáutica internacional. Esta situación hizo que el país sea ubicado dentro de la Categoría de Aviación Civil N°2 entre 1994 y 2006.

#### **1.3.1. Estado de la infraestructura aeroportuaria del país**

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de la ciudad de Quito fue inaugurado en 1960, cumpliendo satisfactoriamente con las exigencias y necesidades de esa época. Para ese entonces, la zona norte de la ciudad de Quito no se encontraba urbanizada y la capacidad de sus instalaciones era proporcional al nivel operacional existente. En 1967, el cabildo quiteño instaura un plan en el que se regulariza la construcción de casas y edificios en la capital, el cual permitía urbanizar al sector de la avenida González Suárez con un límite de tres pisos ya que se encontraba en pleno cono de aproximación al Aeropuerto Mariscal Sucre. Esta disposición nunca se cumplió y aunque las aeronaves sobrevuelan a una mayor altura, la mencionada zona se convirtió en una zona de riesgo debido a los problemas de visibilidad en la fase de aproximación final (DIARIO HOY, 1993).

Para fines del siglo XX este aeropuerto se encontraba situado en un sector netamente urbanizado por barrios residenciales, instituciones educativas y negocios, lo cual se transformó en un limitante para la ampliación de la pista de rodaje y un eminente peligro para los moradores debido a los accidentes e incidentes suscitados, los cuales se registran en la siguiente tabla:

**TABLA 2**  
**ACCIDENTES E INCIDENTES AÉREOS SUSCITADOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

FECHA	AEROLÍNEA	AERONAVE	LUGAR	VÍCTIMAS
18 de septiembre de 1984	AECA	Douglas DC-8	Aeropuerto Mariscal Sucre	53
16 de junio de 1986	SAN	Boeing 727-100	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
3 de julio de 1988	FAE	Sabreliner	Av. González Suárez	11
10 de diciembre de 1992	FAE	Sabreliner	Av. González Suárez	10
21 de diciembre de 1992	Privado	Piper Seneca	Av. González Suárez	2
21 de febrero de 1993	TAME	Boeing 727-200	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
1 de mayo de 1996	FLY Brasil	Boeing 727-200	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
29 de agosto de 1998	Cubana	Tupolev 154M	Aeropuerto Mariscal Sucre	79
17 de enero de 2003	TAME	Fokker F-28	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
9 de noviembre de 2007	IBERIA	Airbus A340	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
22 de septiembre de 2008	ICARO	Fokker F-28	Aeropuerto Mariscal Sucre	0
19 de marzo de 2009	Aviación del Ejército	Beechcraft	Guápulo	7
16 de septiembre de 2011	TAME	Embraer 190	Aeropuerto Mariscal Sucre	0

FUENTE: DGAC, REVISTA VISTAZO  
 ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

Además de su ubicación, el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito contaba con una terminal aérea carente de facilidades que puedan proporcionar un servicio adecuado al usuario debido a las siguientes falencias (ANEXO 3) (DIARIO HOY, 2001):

- Falta de una sala de espera adecuada en el arribo internacional.
- Insuficiente cantidad de baterías sanitarias, las existentes se encontraban en condiciones precarias.
- Las pantallas informativas no proporcionaban el estado de los vuelos en tiempo real.
- Inseguridad.
- Servicio de transporte terrestre ineficiente.
- Falta de espacio y personal para atender en horas pico.
- Reducida cantidad de salas de embarque, bandas de equipaje, y controles tanto migratorios como aduaneros.

- A pesar de las condiciones climáticas de la ciudad, el aeropuerto no contaba con el servicio de mangas.
- No estaba habilitado para operar las 24 horas.

Al igual que en la ciudad de Quito, en 1960 durante la gestión del presidente Camilo Ponce Enríquez se inauguró el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Guayaquil en el aeródromo ubicado al norte de la ciudad, el cual era anteriormente ocupado por PANAGRA y Aeroclub. Años más tarde el sector se vio poblado por ciudadelas de clase media, comercios e instituciones. A diferencia de Quito, este aeropuerto ha registrado únicamente dos accidentes con pérdidas humanas: un avión de la empresa SAN en 1983 y una aeronave de combate de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en 1989. Sin embargo, los moradores de la Ciudadela La Atarazana han manifestado la inseguridad y contaminación acústica que representa la ubicación del aeródromo (AMORES, 2012).

El antiguo Aeropuerto Simón Bolívar satisfacía las necesidades existentes durante la época en la que fue inaugurado, pero para finales de la década de 1990 contaba con instalaciones obsoletas que no garantizaban seguridad tanto para las empresas de aviación como para los usuarios. Las falencias que presentaba son las siguientes (ANEXO 4) (AMORES, 2012):

- Deterioro en la pista de rodaje debido a las condiciones climatológicas que se presentan en la ciudad durante el invierno.
- Falta de información al pasajero en materia de procedimientos de seguridad.
- Reducida cantidad de salas de embarque, bandas de equipaje, y controles tanto migratorios como aduaneros.
- Inseguridad.
- Falta de mantenimiento a las instalaciones.
- Equipos obsoletos.
- Falta de una adecuada sala de arribo nacional, los pasajeros llegaban al área de salida nacional y tenían que caminar hasta otra sala para retirar el equipaje.
- No existía un efectivo control de seguridad tanto las tripulaciones como para los socios del club Gold Pass.

- Demora en los vuelos debido a los demorados y precarios procedimientos aplicados en el aeropuerto.

La ausencia de una adecuada planificación y las precarias condiciones tanto de la infraestructura así como de los sistemas de navegación que existían en los principales aeropuertos ecuatorianos fueron determinantes que incidieron para que el Ecuador conste dentro de la Categoría de Aviación Civil N°2 durante doce años.

### **1.3.2. La injerencia de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador**

Ante la necesidad de contar con un órgano que controle a la naciente aviación civil ecuatoriana, el 9 de agosto de 1946 se crea la Dirección de Aviación Civil como una instancia dependiente de la entonces llamada Comandancia General de Aeronáutica. En 1951 formaba parte del Ministerio de Obras Públicas, pero carecía de una estructura sólida, infraestructura aeronáutica y personal capacitado para trabajar de una forma idónea. Ante esas circunstancias, las aerolíneas existentes como PANAGRA se encargaron de aprovisionar al país con equipos de aeronavegación e instalaciones para los aeropuertos (DGAC, 2012).

En 1963 pasó a ser miembro del Ministerio de Defensa Nacional a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en calidad de un organismo técnico encargado de vigilar y fomentar el desarrollo de la actividad aeronáutica civil, velar por el cumplimiento de los acuerdos internacionales suscritos, y controlar la seguridad en las operaciones de vuelo. Posteriormente se transformó en una entidad adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador y su sede está localizada en la ciudad de Quito (DGAC, 2012).

Hasta el año 2000, la Dirección General de Aviación Civil administraba a todos los aeropuertos civiles del Ecuador. Con los recursos que recibía por parte del Estado tenía que realizar obras de mantenimiento en todo el país, el presupuesto asignado era insuficiente para satisfacer las necesidades de todos los aeropuertos, y la DGAC destinaba gran parte del dinero para los aeropuertos de Quito y Guayaquil, pese a que éstos recibían ingresos por el impuesto de salida de 25 USD (SOASTI, 2012).

Pese a tener prioridad en obras realizadas por parte de la DGAC, el presupuesto existente no permitía efectuar mayores avances, durante cinco años no se realizaron obras de repavimentación de pistas y adecuación de edificios terminales hasta el mes de noviembre 1997 y posteriormente en octubre de 1999. Durante las temporadas en las que se ejecutaron los trabajos de mantenimiento tanto en Guayaquil como en Quito, las operaciones aéreas se trasladaron a Salinas y Latacunga respectivamente. Estos aeropuertos alternos carecían de infraestructura para soportar una eventualidad así y algunas aerolíneas internacionales optaron por concluir sus vuelos en Bogotá, y el tramo hacia Ecuador lo hacían en aerolíneas domésticas; el ingreso de extranjeros a Ecuador disminuyó en un 27 %, considerando que los últimos meses del año son de temporada alta (SOASTI, 2012).

Como en toda institución pública de esa época, la atención era ineficiente; los trabajadores no estaban preparados para atender a turistas nacionales y extranjeros. Entraban a trabajar por influencias de parientes o amigos que ejercían cargos de poder dentro de la DGAC, sin tener conocimientos de relaciones públicas, idiomas, entre otras características que deben tener las personas que laboran en un aeropuerto. Al tener un nombramiento, no estaban preocupados en proyectar una buena imagen porque no había autoridad que lo exija. Cuando se concesionaron los aeropuertos, algunos empleados de la DGAC pasaron a trabajar para las nuevas empresas pero los que no cumplían con el perfil requerido tuvieron que dejar esos puestos de empleo vacantes (SOASTI, 2012).

Entre los años 70`s y 90`s se suscitaron muchos accidentes aéreos por diversos factores, y en algunos casos dejando víctimas mortales. Después de estos lamentables acontecimientos, la DGAC conformaba la Junta Investigadora de accidentes bajo un total hermetismo, y lo único que se podía saber eran rumores sobre falla humana o técnica (EL UNIVERSO, 2003).

Una vez perdida la Categoría de Aviación N° 1 y en los intentos por ser recalificados, la DGAC decidió llevar un registro de sus actividades a través de su página web, en ellos incluyen operaciones aéreas, leyes de transparencia e informes detallados sobre los accidentes aéreos donde determinan las verdaderas causas de los siniestros, sorpresivamente se encuentran únicamente datos desde 1999. A pesar de que existen reportes sobre los

accidentes aéreos acaecidos en territorio ecuatoriano a través de blogs y páginas web no oficiales, se desconoce que sucedió antes y si se tomaron las acciones pertinentes para multar a las aerolíneas en el caso de haber sido falla de las mismas.

Con los factores mencionados, se puede observar que la institución reguladora de la aeronáutica civil en nuestro país carecía de credibilidad ante la ciudadanía por la falta de garantías para la seguridad de pasajeros y aerolíneas, el país había perdido las certificaciones internacionales y tuvieron que pasar varias inspecciones fallidas en un lapso de doce años para poder tener un sistema aeronáutico confiable tanto a nivel nacional como internacional.

### **1.3.3. El papel ejercido por parte de la Administración Federal de Aviación y la OACI**

Por los antecedentes mencionados a lo largo de este capítulo, en noviembre de 1994 Ecuador al igual que otros países de Sudamérica, fue ubicado por la Federal Aviation Administration (FAA) en la Categoría de Aviación Civil N°2. Desde ese entonces, recuperar la mencionada certificación se convirtió en una ansiada meta para el sector aeronáutico del país (DIARIO HOY, 2000).

A continuación se explicará el estricto papel ejercido tanto por parte de la OACI como de la FAA cuando el país se encontró en esta categoría:

#### **FAA**

La Administración Federal de Aviación (FAA) es una agencia del Departamento de Transporte del Gobierno de Estados Unidos de América. Fue creada en 1958 bajo el nombre de Agencia Federal de Aviación con el objetivo de regular y supervisar las actividades aeronáuticas civiles. Desde 1966 es parte del Departamento de Transporte de EE.UU, su sede está localizada en la ciudad de Washington D.C. Al ser la máxima autoridad de aviación de los Estados Unidos, la FAA también tiene injerencia en la aviación internacional ya que es la encargada de evaluar e inspeccionar los aspectos de seguridad,

operaciones y certificaciones aéreas (FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, 2012).

## **OACI**

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) fue creada en 1944 durante la Convención de Chicago como una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas encargada del desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional. Tiene la facultad de formular las normas y reglamentos necesarios para la protección de las operaciones aéreas mundiales y el medio ambiente. Constituye un foro para la cooperación en todos los campos de la aviación civil entre sus 191 Estados miembros. Su sede está localizada en Montreal, Canadá y cuenta con una Oficina Regional para Sudamérica en Lima, Perú (OACI, 2012).

## **Categoría 1 y Categoría 2**

La Administración Federal de Aviación trabaja en forma conjunta con la Organización de Aviación Civil Internacional al momento de evaluar a las autoridades aeronáuticas de un país, ya que la FAA es la responsable de realizar las inspecciones correspondientes, mientras que la OACI está encargada de establecer los estándares a ser evaluados. Por este motivo, la FAA ha implantado dos categorías para clasificar el estado en el que se encuentra la aviación civil de cada país (FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, 2002):

**Categoría 1:** Certificación otorgada a las autoridades de aviación civil de un país cuando cumple con los estándares de seguridad operacional de la OACI al reunir las siguientes características (FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, 2002):

- Disponer de leyes y reglamentos necesarios para complementar la certificación y vigilancia de las transportadoras aéreas
- Contar con la experiencia técnica, recursos e institucionalización para otorgar licencias o vigilar las operaciones aéreas
- Poseer personal técnico debidamente capacitado y calificado y una infraestructura aeronáutica adecuada.

- Suministrar guías adecuadas a los inspectores para cerciorar el buen cumplimiento de las actividades del sector.
- Contar con la debida documentación, registros y una adecuada vigilancia de las operaciones de las transportadoras aéreas

**Categoría 2:** Certificación otorgada a las autoridades de aviación civil de un país cuando no cumple con los estándares de seguridad operacional de la OACI. Al estar en esta categoría, sus transportadoras aéreas nacionales no pueden volar hacia Estados Unidos (FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, 2002):

En el mes de febrero de 1998, delegados de la DAC y de la FAA estructuraron un plan de acción para dar inicio un proceso de mejora a la aeronáutica ecuatoriana y poder recuperar la Categoría N°1 en 1999. Durante ese año los representantes de la FAA realizaron visitas al país para monitorear el cumplimiento los trabajos. Sin embargo, durante la penúltima inspección efectuada el 28 de junio de 1999, la FAA detectó falencias en los ítems relacionados a la asistencia técnica, inspecciones y certificaciones de aerolíneas (DIARIO HOY, 2000).

La falta de capacitación permanente a los pilotos y técnicos ecuatorianos, un mantenimiento irregular para las aeronaves, las deficientes facilidades aeroportuarias y los antiguos sistemas de aeronavegación ocasionaron que la última inspección realizada a finales de 1999 tampoco haya generado los resultados deseados. Las aerolíneas ecuatorianas que operaban hacia EE.UU se veían en desventaja ya que además de tener congelados sus derechos aeronáuticos, también se encontraban limitadas al tratar de renovar sus flotas aéreas a pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades nacionales para negociar una excepción y adquirir nuevos equipos (DIARIO HOY, 1999).

Hasta el año 2000, la DAC realizó una inversión de cinco millones de dólares dentro del proceso para la recuperación de la Categoría 1. A pesar de haber corregido parcialmente las falencias mencionadas, las aerolíneas ecuatorianas tenían que entrar en un proceso de certificación de seguridad operacional que demandaba una gran inversión económica. Por ello, las

inspecciones del 2000 no arrojaron informes favorables para la aviación ecuatoriana (DIARIO HOY, 2000).

Para el año 2002, los demás países de la Comunidad Andina de Naciones lograron recuperar la Categoría 1 tras superar satisfactoriamente las rígidas inspecciones de la FAA. Las autoridades aeronáuticas ecuatorianas tenían una gran expectativa para ese año ya que consideraban haber corregido los errores procedimentales con los que llevaban anteriormente las operaciones aéreas en Ecuador. Sin embargo, la realidad era diferente; la Dirección General de Aviación Civil no estaba en la capacidad de financiar el salario de un técnico calificado, la FAA consideraba preocupante la presencia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en la DAC y TAME (EL UNIVERSO, 2002).

Los procedimientos con los que trabajaba la FAA y los estándares exigidos por la Organización de Aviación Civil Internacional demandaban a Ecuador una reestructuración de todo el sector aeronáutico para poder ser calificados dentro de la Categoría 1. En el mes de enero de 2006, la aeronáutica del país fue nuevamente inspeccionada tras haber trabajado durante tres años en la mejora de las siguientes áreas (EL UNIVERSO, 2006):

- Sistemas de seguridad para el transporte aéreo
- Creación de la Ley de Aviación Civil
- Regulaciones técnicas, guías y manuales para los inspectores
- Infraestructura física
- Certificación a las aerolíneas nacionales
- Asignación de recursos al sector

La FAA procedió a realizar una revisión para comprobar si Ecuador cumplía el marco del *International Aviation Safety Assessment Program* (IASA) que califica la seguridad operacional basada en los estándares establecidos por la OACI para posteriormente ubicar al país en la Categoría 1 en el mes de mayo de 2006 (EL UNIVERSO, 2006).

## CAPITULO II

### PROCESO DE MODERNIZACION EN EL SECTOR AERONAUTICO DEL ECUADOR

#### 2.1. Concesión y privatización aeroportuaria

A inicios del año 2000, el estado de deterioro en el que se encontraba tanto el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito como el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar de Guayaquil generó inconformidad no solo en los usuarios y empresas de aviación, sino también en las autoridades locales debido a la falta de atención por parte del gobierno central. A continuación se explica el proceso de modernización de los mencionados aeropuertos a raíz del traspaso de competencia del manejo aeroportuario entre la DGAC y los Municipios de Quito y Guayaquil, el cual estuvo amparado en Artículo 71 de la Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana “TROLE II”.

##### 2.1.1. Concesión del Aeropuerto de Quito

Debido a las características del Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, las cuales fueron analizadas en el primer capítulo, el tema de construir uno nuevo se convirtió en la prioridad para las autoridades de la ciudad. Tras asumir sus funciones en el mes de agosto del año 2000, el Alcalde Paco Moncayo Gallegos instauró un Comité Cívico para plantear al Presidente Gustavo Noboa la posibilidad de traspasar las competencias del aeropuerto de Quito, desde la DGAC hacia el Municipio de Quito. En respuesta favorable a esta petición, mediante Decreto Ejecutivo N°885 del 23 de octubre de 2000 se autorizó que la municipalidad de Quito sea la encargada del proyecto de construcción del nuevo aeropuerto, así como de la administración y modernización del Mariscal Sucre (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008).

En cumplimiento a lo autorizado, el Concejo Metropolitano de Quito, basado en un informe favorable por parte de la Procuraduría General del Estado, constituyó la “Cooperación Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ)” como una unidad de gestión, ejecución y dirección de los trabajos a realizarse. Los estatutos de CORPAQ establecieron la creación de un Directorio presidido por el Alcalde de la ciudad de Quito y conformado por los siguientes miembros (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008):

- Ministro de Relaciones Exteriores
- Ministro de Comercio Exterior
- Ministro de Turismo
- Presidente del Consejo Nacional de Modernización
- Director General de Aviación Civil
- Tres Concejales del D.M. de Quito
- Prefecto Provincial de Pichincha
- Representante de otras prefecturas
- Representante del Comité Cívico
- Representante de las Universidades de Quito
- Presidente de EXPOFLORES
- Director de Planificación del Municipio de Quito

Dando inicio al proceso de concesión aeroportuaria, las autoridades de CORPAQ optaron por el competitivo método de Swiss Challenge para seleccionar a la empresa que se encargaría de asumir la responsabilidad del aeropuerto de Quito. Durante la fase de selección, la CORPAQ envió convocatorias a las empresas que habían trabajado con los anteriores administradores del aeropuerto, y a las embajadas de Estados Unidos de América, Brasil, Canadá, Alemania, Francia, España, Países Bajos, Reino Unido, Italia, República de Corea y Argentina para su socialización en sus respectivos países (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008).

Posterior a los respectivos informes de aprobación y mediante escritura pública celebrada el 22 de junio de 2001, el Gobierno de Canadá a través de Canadian Commercial Corporation fue calificada como la primera empresa ofertante. Una vez presentada formalmente su propuesta de concesión, CORPAQ procedió a efectuar un análisis de esta propuesta con la asesoría técnica, financiera, y jurídica de: Aeroservice (Brasil), The LPA Group (EE.UU), IOS Partners Inc.(EE.UU) y Coudert Brothers (EE.UU) (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008).

Después de efectuar las aclaraciones y observaciones a Canadian Commercial Corporation, en conformidad con el sistema Swiss Challenge, se realizó una convocatoria pública para mejorar la propuesta de la empresa

canadiense, señalando los parámetros de evaluación y los aspectos de la primera oferta. Dicha convocatoria fue socializada a través de los periódicos El Comercio, El Universo, Diario Hoy y The Wall Street Journal. Debido a los atentados acaecidos en la ciudad de Nueva York el 11 de septiembre, se incrementaron tanto las normas de seguridad aeronáutica como los costos operativos a nivel mundial, lo cual desalentaba a inversionistas nacionales y extranjeros. Ante esta situación, el 25 de enero de 2002 la CORPAQ declara ganadora a Canadian Commercial Corporation y, el 22 de septiembre se firmó el contrato de concesión aeroportuaria entre ambas instituciones (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008).

A partir del mes de marzo de 2003 el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre cambió de imagen ante el usuario nacional y extranjero debido a los siguientes trabajos realizados por la concesionaria Quiport (ANEXO 5) (COORPORACIÓN QUIPORT S.A., 2012):

- Instalación de seis mangas telescópicas de embarque,
- Ampliación de los terminales de salida y arribo internacional,
- Adecuación de salas de embarque,
- Modernización de equipos para chequeo de pasajeros.

### **2.1.2. Concesión del Aeropuerto de Guayaquil**

A través del Decreto Ejecutivo N°871 firmado el 9 de octubre de 2000, el Presidente Gustavo Noboa Bejarano autoriza que Municipio de Guayaquil sea el encargado y responsable de la construcción y administración de un nuevo aeropuerto internacional para la ciudad, así como de la modernización y administración del Aeropuerto Simón Bolívar. Este decreto permitió al Municipio la posibilidad de concesionar los dos proyectos a una empresa privada, nacional o extranjera, a través de la creación de una fundación que reemplazaría a la Comisión de los Nuevos Aeropuertos. De la misma forma, el decreto dispone que, a excepción de las zonas militares, la DGAC entregue todas las instalaciones del aeropuerto al Municipio y se asigne 5 de los 25 dólares por cobro de tasa aeroportuaria (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

Para el mes de octubre del año 2000 se aprobaron los estatutos de la fundación y posteriormente se celebró la asamblea general de instalación

presidida por el Alcalde Jaime Nebot Saadi. La naciente entidad tomó el nombre de “Autoridad Aeroportuaria de Guayaquil, Fundación de la M.I. Municipalidad de Guayaquil” y su directorio estaba conformado por diez ciudadanos nombrados por el Municipio de Guayaquil y por los representantes de las siguientes instituciones (SÁNCHEZ VARAS, 2008):

- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Turismo
- Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM)
- Gobernación de la Provincia del Guayas
- Dirección General de Aviación Civil
- Junta Cívica de Guayaquil
- Cámara de Industrias de Guayaquil
- Cámara de la Construcción de Guayaquil
- Cámara de Turismo de Guayas
- Universidades de la ciudad de Guayaquil

Posterior a la primera asamblea, la AAG asume las competencias del Aeropuerto Simón Bolívar tras una serie de controversias con la Fuerza Aérea Ecuatoriana. En el mes de junio de 2001 se iniciaron los trabajos de modernización del aeropuerto a través de la ampliación y mantenimiento de la pista de rodaje. Así, el 20 de diciembre se entregó formalmente la primera obra realizada por la AAG y la extensión de la pista de 2400 metros pasó a medir 2790 metros. El 2 de enero de 2002 la AAG contrató mediante concurso público al Consorcio Banco de Bilbao Vizcaya, a Lufthansa Consulting y a Holland & Knight como empresas asesoras de este proyecto. El 24 de enero de 2002 la M.I. Municipalidad de Guayaquil recibe legalmente, en calidad de donación por parte del Estado, los bienes inmuebles del Aeropuerto Simón Bolívar y además los terrenos expropiados para la construcción del nuevo aeropuerto en Daular. La AAG estructuró un Plan Maestro de Desarrollo para mejorar los servicios de transporte aéreo en Guayaquil. Este proceso contemplaría tres etapas (SÁNCHEZ VARAS, 2008):

1. Remodelación del Aeropuerto Simón Bolívar

2. Contratar a un operador internacional para que se encargue de la administración del aeropuerto remodelado y la construcción de una nueva terminal aérea a través de la concesión.
3. Elaborar el proyecto del nuevo aeropuerto de Guayaquil en Daular.

La fase de remodelación de la terminal aérea Simón Bolívar inició en el mes de octubre de 2002 con las adecuaciones y ampliación en las áreas de arribo y salida nacional e internacional, construcción de una nueva zona de parqueo, instalación de mangas telescópicas y cambio de la fachada de la terminal aérea. Este trabajo demandó una inversión de 13,5 millones de dólares pero debido a las incomodidades para el usuario, durante este período la tasa aeroportuaria bajó a un costo de 10 USD. El 29 de diciembre de 2003 se inauguraron las remodeladas dependencias, corrigiendo las falencias pasadas y proporcionando al usuario un aeropuerto moderno y seguro (ANEXO 6), (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

Continuando con la ejecución del Plan Maestro de Desarrollo, después de un proceso de licitación que contó con el aval de IATA y OACI, se otorgó la concesión al consorcio italo-argentino “Corporación América”, cuya razón social en Ecuador se denominaría Terminal Aeroportuaria de Guayaquil S.A. (TAGSA). A través del contrato, la empresa contratada se comprometía a construir la nueva terminal aérea del Aeropuerto de Guayaquil en un plazo de 29 meses y al pago del 50,25% de sus ingresos brutos al “Fondo para la construcción de Daular” (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

En el mes de agosto de 2004 iniciaron las construcciones y el 27 de julio de 2006, después de varias pruebas e inspecciones, se inauguró la nueva terminal aérea llamada José Joaquín de Olmedo, la cual cuenta con las siguientes características (ANEXO 7) (SÁNCHEZ VARAS, 2008):

- 50.000 m<sup>2</sup> de construcción
- Nueva plataforma aérea de 100.000 m<sup>2</sup>
- 56 counters computarizados de uso común
- Sistemas de seguridad de primera generación
- Salas VIP
- 7 mangas

- Capilla
- Nueva torre de control

La terminal José Joaquín de Olmedo cumplió con las expectativas iniciales ya que el nivel de satisfacción entre los usuarios alcanzó el 99% durante su primer año de funcionamiento. (SÁNCHEZ VARAS, 2008). Por su calidad de servicio aeroportuario, el Aeropuerto de Guayaquil ha ganado los siguientes reconocimientos internacionales:

**TABLA 3**  
**RECONOCIMIENTOS OTORGADOS AL AEROPUERTO DE GUAYAQUIL**

<b>Año</b>	<b>Certificadora</b>	<b>Mención</b>
2007	Airports Council International	Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2007	Airports Council International	3er Mejor Aeropuerto del Mundo (Categoría de 2 a 5 millones de pasajeros transportados anualmente)
2008	Airports Council International	Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2009	Airports Council International	2do Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2009	Airports Council International	4to Mejor Aeropuerto del Mundo (Categoría de 2 a 5 millones de pasajeros transportados anualmente)
2010	Airports Council International	2do Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2010	Airports Council International	3er Mejor Aeropuerto del Mundo (Categoría de 2 a 5 millones de pasajeros transportados anualmente)
2011	Airports Council International	Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2011	Airports Council International	Mejor incremento a la calidad de los servicios
2011	Airports Council International	2do Mejor Aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe
2011	World Airport Awards	Mejor Aeropuerto Regional de América del Sur
2011	World Airport Awards	2do lugar en categoría "Staff Excellence Service Award"

FUENTE: AEROPUERTO INTERNACIONAL JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### **2.1.3. Proyectos de construcción de los aeropuertos en Tababela y El Daular Nuevo Aeropuerto de Quito (Tababela)**

Para el año de 1970, el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, ubicado en la zona norte de la ciudad, se había convertido en un tema de preocupación

para las autoridades políticas y aeronáuticas de la ciudad debido a que su infraestructura no estaba diseñada para las necesidades futuras. Bajo este argumento, la Junta Nacional de Planificación y la Dirección General de Aviación Civil decidieron contratar a las empresas Airways Engineering Corporation, Peat Marwick & Mitchelly, y Helmuth Obata & Kassabaum para realizar análisis técnicos, los mismos que recomendaron la construcción de un nuevo aeropuerto fuera del casco urbano de la ciudad, determinando la zona de Tababela como un sitio apto para las operaciones aéreas en Quito (ALCALDÍA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2008)

Durante la gestión del Presidente Jaime Roldós Aguilera, el 22 de abril de 1980 se expropiaron los terrenos de Tababela para su posterior adquisición por parte de la Dirección de Aviación Civil (MUNICIPIO DE QUITO, 2012).

Desde ese entonces, la construcción del nuevo aeropuerto de Quito se convirtió en la meta de varias autoridades locales y nacionales. Sin embargo, los trabajos de construcción iniciaron una vez firmado el contrato de concesión a la empresa Quiport por un período de 35 años (2006-2041) (CORPORACIÓN QUIPORT S.A., 2012)

En el mes de enero de 2006 se procedió con la remoción de tierras y construcción de relleno, dando la forma de una superficie compacta a los terrenos de Tababela. En el año 2007 se construyeron los cimientos para la terminal de pasajeros de cuatro plantas. Durante 2008 se inició la edificación de una torre de control de 52 metros, un edificio para oficinas de la DGAC y, los trabajos de pavimentación de las pistas de rodaje (CORPORACIÓN QUIPORT S.A., 2012).

En el mes de abril de 2010 se obtuvo la Licencia Ambiental y el permiso de construcción por parte de la DGAC. El 9 de agosto de 2010, la concesión del nuevo aeropuerto de Quito es renegociada por medio del contrato de Alianza Estratégica entre Quiport y el Municipio de Quito, ajustándose a la Constitución de 2008 y permitiendo la participación de la Contraloría y Procuraduría General del Estado. Después de varias postergaciones de entrega de la obra, simulacros, vuelos de prueba e instalación de servicios básicos, el inicio de operaciones de la primera etapa del nuevo aeropuerto de

Quito está previsto para el 20 de febrero de 2013 (ANEXO 8) (MUNICIPIO DE QUITO, 2012).

TABLA 4  
CARACTERÍSTICAS DEL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO

<b>Altitud</b>	2400 m <sup>2</sup>
<b>Ubicación</b>	Tababela (20 kilómetros fuera de Quito)
<b>Vías de acceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vía Interoceánica (2013)</li> <li>• Extensión de autopista E-35 (2013)</li> <li>• Collas (Panamericana Norte – Río Guayllabamba - Conector Alphaca – NAIQ) (2014)</li> <li>• Ruta Viva (Av. Simón Bolívar - La Primavera - Puembo – NAIQ) (2014)</li> </ul>
<b>Superficie</b>	1600 hectáreas
<b>Pista</b>	4100 metros (primera etapa)
<b>Capacidad de expansión</b>	70-100 hectáreas
<b>Edificio terminal</b>	38.000 m <sup>2</sup> (Pasajeros) 42.000 m <sup>2</sup> (Carga)
<b>Capacidad operativa</b>	5'000.000 de pasajeros por año 249.530,90 toneladas métricas de carga por año 12 aterrizajes y/o despegues por hora
<b>Estacionamiento de aeronaves</b>	45 posiciones, 6 mangas
<b>Base Militar</b>	65 hectáreas (Ejército, Armada, FAE)
<b>Centro Logístico</b>	100.000 m <sup>2</sup>

FUENTE: QUIPORT  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### **Nuevo Aeropuerto de Guayaquil (Daular)**

El Aeropuerto Simón Bolívar de Guayaquil fue construido a fines de los años 50 bajo una visión a corto plazo. Para la década de 1970 sus instalaciones no podían satisfacer una creciente demanda de sus usuarios y este aeropuerto, después de un acelerado crecimiento urbano, se vió localizado en medio de un sector comercial y residencial de la ciudad. Con estos antecedentes, se planteó la posibilidad de construir uno nuevo en las

afueras de Guayaquil. Este proyecto ha sido la “promesa” de varios gobiernos de turno, quienes no pudieron cumplir con la misma debido a limitantes económicos, intereses políticos, y una constante competencia con el aeropuerto de la capital. En 1990, la Dirección General de Aviación Civil tomo posesión de 2000 hectáreas en Daular y San Pedro de Chongón para la construcción del nuevo aeropuerto de Guayaquil (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

Estos terrenos se encuentran situados a 30 kilómetros al oeste de la ciudad, tienen la capacidad de construir tres pistas de rodaje paralelas con el objetivo de que las fases de aproximación, despegue y aterrizaje se desarrollen de forma simultánea, y puedan recibir a aeronaves de gran capacidad como el Airbus A380. A pesar de los beneficios que brindaría el nuevo aeropuerto, la AAG consideró que invertir en esta obra sería rentable en el momento que la demanda de usuarios no pudiera ser cubierta en las instalaciones de la terminal José Joaquín de Olmedo. Las proyecciones estadísticas reflejan que esto podría suceder a partir del año 2021 (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

La AAG contrató a la empresa estadounidense MITRE Corporation para efectuar un análisis técnico del proyecto de Daular, Los estudios que iniciaron en el año 2006 y fueron evaluados en noviembre del 2007, contemplaron los siguientes aspectos (SÁNCHEZ VARAS, 2008):

- Análisis metereológico por medio de la Estación AWOS (Automatic Weather Observing System)
- Análisis de terreno y longitud de la pista
- Procedimientos para aproximaciones y despegues
- Estimación de capacidad y escenarios operacionales
- Impacto ambiental
- Evaluación de obstáculos
- Pruebas con simuladores

Aunque el proceso de evaluación arrojó resultados favorables, la fecha de inicio de la construcción de un nuevo aeropuerto quedó indefinida debido a que las características del actual aeropuerto permiten operaciones aéreas garantizadas, satisfaciendo ampliamente la demanda de usuarios con una proyección de diez años como mínimo. Así, el aeropuerto de Guayaquil se

convirtió en una fuente de ingresos económicos que permitirá financiar el proyecto de Daular en el momento oportuno (SÁNCHEZ VARAS, 2008).

## **2.2. El papel del Estado Ecuatoriano dentro del proceso de modernización en el sector aeronáutico nacional**

Por medio de la ejecución del Plan de Modernización del Sistema Aeroportuario, el gobierno del Presidente Correa y las autoridades aeronáuticas dieron prioridad a la mejora de otros aeropuertos del país, a la renovación del parque aeronáutico y a la modernización de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador.

### **2.2.1. Modernización y construcción de aeropuertos estatales**

#### **Machala – Santa Rosa**

El Aeropuerto General Manuel Serrano estaba ubicado en el centro sur de la ciudad y, a través de la DGAC, generaba 34 plazas de empleo. Sin embargo, las instalaciones del edificio terminal se encontraban en deterioro; como carecía de un cerramiento y seguridad apropiada, el aeródromo se convirtió en un parque debido al acceso de personas, mascotas, motos, bicicletas y, a causa de las invasiones habitacionales aledañas al aeropuerto, únicamente se podían utilizar 1.090 de los 1500 metros de pista de rodaje. A inicios del año 2009, TAME suspendió sus operaciones a Machala debido a la baja demanda y a la restricción la DGAC que únicamente permitía el acceso de aeronaves pequeñas (DIARIO EL UNIVERSO, 2009).

Ante las condiciones precarias del Aeropuerto de Machala, las autoridades locales y regionales consideraron necesaria la construcción de un nuevo aeropuerto situado fuera de la ciudad y optaron por el sector de Santa Rosa para dicha obra. La ejecución del proyecto estuvo a cargo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército, sus trabajos de construcción iniciaron a finales de 2007 y su inauguración se efectuó en el mes de enero de 2010 (DGAC, 2012).

En la siguiente tabla se describen las características del Aeropuerto Regional de Santa Rosa. (DGAC, 2012).

TABLA 5  
 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO REGIONAL “SANTA ROSA”

<b>Ubicación</b>	Santa Rosa (vía Jumón)
<b>Pista</b>	2470m (Longitud) 45m (Ancho)
<b>Iluminación</b>	Si
<b>Trabajos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pista de rodaje iluminada.</li> <li>• Construcción de vías de acceso.</li> <li>• Zona de parqueo.</li> <li>• Torre de control con tecnología de punta.</li> <li>• Edificio terminal con áreas de migración y aduanas.</li> <li>• Locales comerciales.</li> <li>• Apertura de frecuencias con TAME y SAEREO.</li> </ul>
<b>Inversión estimada</b>	47 millones de dólares

FUENTE: DGAC/MTOP

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

## Tena

El Aeropuerto “Mayor Galo Torres” de la ciudad del Tena contaba con una pista de 1200 X 15 m y una terminal de pasajeros de apenas 120m<sup>2</sup>. Sus condiciones obsoletas y el limitado espacio físico limitaban las operaciones a avionetas y vuelos militares en una zona donde existe una demanda de pasajeros. El proyecto de un nuevo aeropuerto para Tena fue un tema de debate hasta que en el año 2008 iniciaron los trabajos de construcción en el sector de Zancudo, a 35 kilómetros de la ciudad, su inauguración se llevó a cabo el 29 de abril de 2011 (DGAC, 2012).

TABLA 6  
 CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO “JUMANDY”

<b>Ubicación</b>	Parroquia Ahuano
<b>Pista</b>	2470m (Longitud) / 45m (Ancho)
<b>Iluminación</b>	Si
<b>Trabajos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de vías de acceso.</li> <li>• Torre de control con tecnología de punta.</li> <li>• Áreas de migración y aduanas.</li> <li>• Construcción Ecológica</li> <li>• Estación de Bomberos</li> </ul>
<b>Inversión estimada</b>	45 millones de dólares

FUENTE: DGAC/MTOP

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

## Latacunga

El Aeropuerto de Latacunga fue construido en 1929, sus operaciones aéreas eran escasas y se limitaban a vuelos privados y militares. A fines de los años 80's este aeropuerto incrementa sus operaciones debido al asentamiento de la Fuerza Aérea, empresas de carga y un centro de mantenimiento aeronáutico. Por su extensión y ubicación, en 1994 el Aeropuerto Cotopaxi fue considerado como un aeródromo alternativo al Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito. Al encontrarse en estado de deterioro, entre 2009 y 2011 sus instalaciones se sometieron a un proceso de ampliación con la ejecución de las obras descritas en la siguiente tabla (MINISTERIO DE TRANSPORTES Y OBRAS PÚBLICAS, 2011).

TABLA 7  
CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL "COTOPAXI"

<b>Ubicación</b>	Latacunga
<b>Pista</b>	3641m (Longitud) 45m (Ancho)
<b>Iluminación</b>	Si
<b>Trabajos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de la pista de rodaje.</li><li>• Levantamiento de un nuevo terminal</li><li>• Adquisición de nuevos equipos de seguridad.</li><li>• Hangar de almacenamiento de carga.</li><li>• Instalación de 2 mangas de embarque.</li><li>• Mejoramiento de vías de acceso y parqueadero.</li><li>• Ampliación de la plataforma</li></ul>
<b>Inversión estimada</b>	34 millones de dólares

FUENTE: DGAC/MTOP

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

## Macas

El Aeropuerto Edmundo Carvajal de la ciudad de Macas inició sus operaciones en 1947 con el objetivo de conectar a los poblados apartados de la Región Amazónica. Durante su trayectoria, el aeropuerto de Macas se ha

caracterizado por tener una gran demanda de pasajeros en vuelos logísticos, convirtiéndose en un punto de conexión de la región con las ciudades de Cuenca y Quito. Para poder mejorar sus servicios, entre 2009 y 2011 se ejecutaron las siguientes obras de remodelación y ampliación en el Aeropuerto Edmundo Carvajal (MINISTERIO DE TRANSPORTES Y OBRAS PÚBLICAS, 2011)

TABLA 8  
CARACTERÍSTICAS DEL AEROPUERTO “EDMUNDO CARVAJAL”

<b>Ubicación</b>	Macas
<b>Pista</b>	2500m (Longitud) 30m (Ancho)
<b>Iluminación</b>	No
<b>Trabajos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la pista de rodaje.</li> <li>• Modernización y ampliación de la terminal de pasajeros.</li> <li>• Instalación de rótulos informativos en shuar y puntos de información turística</li> <li>• Adquisición de nuevos equipos tecnológicos.</li> <li>• Incremento de medidas de seguridad</li> </ul>
<b>Inversión estimada</b>	1.3 millones de dólares

FUENTE: DGAC/MTOP  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### Lago Agrio

El primer aeropuerto de Lago Agrio fue construido por la empresa Texaco en la parroquia de Santa Cecilia. Debido al incremento de tráfico aéreo durante el boom petrolero, en los años 70 se construyó un aeropuerto más grande en la ciudad de Lago Agrio. Por su alto índice de vuelos comerciales, militares y petroleros, sus instalaciones necesitaban ser ampliadas y modernizadas. A continuación se detallan las obras que fueron entregadas en el año 2011 (DGAC, 2012)

TABLA 9  
 CARACTERÍSTICAS DEL AERÓDROMO NACIONAL “LAGO AGRIO”

<b>Ubicación</b>	Lago Agrio
<b>Pista</b>	2360m (Longitud) 45m (Ancho)
<b>Iluminación</b>	Para emergencias
<b>Trabajos realizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la pista de rodaje.</li> <li>• Levantamiento de un nuevo terminal de pasajeros.</li> <li>• Instalación de un radar para el control en la frontera.</li> <li>• Iluminación nocturna para emergencias.</li> </ul>
<b>Inversión estimada</b>	6 millones de dólares

FUENTE: DGAC/MTOP  
 ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

Tena y Santa Rosa, a pesar de ser ciudades que cuentan con modernos aeropuertos, su oferta de vuelos así como la demanda de pasajeros es escasa. El aeropuerto orense es operado por dos aerolíneas con servicios hacia Quito, Guayaquil y Piura pero el precio de sus pasajes no se ajusta con la realidad del mercado de esa provincia. Por su parte el nuevo aeropuerto de Tena, inaugurado en 2011, se limitó a recibir esporádicos vuelos no regulares durante su primer año de servicio. Mientras las flamantes instalaciones aéreas están siendo subutilizadas, y los sectores comerciales de Riobamba, Portoviejo e Ibarra se disputan con las autoridades para evitar el cierre definitivo de sus aeropuertos a falta de frecuencias, otras localidades del país, cuyos aeropuertos dependen de la DGAC y cuentan con gran afluencia de vuelos, aún siguen a la espera de una mejora para su infraestructura aeroportuaria (ECUAVISA, 2011).

### 2.2.2. Renovación de las flotas aéreas existentes en el país

En reforma al “Reglamento Sustitutivo para la Regulación de los Precios de los Derivados de los Hidrocarburos”, que había sido expedido a través del Decreto Ejecutivo N°338 del 25 de julio de 2005 y, con la finalidad de contar con un parque aeronáutico que garantice seguridad en las operaciones y un impacto ambiental menor, el 24 de octubre de 2008 se expidió el Decreto Ejecutivo N°1405 (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008).

El mencionado Decreto establece que las aerolíneas ecuatorianas podrán seguir percibiendo el subsidio en el combustible tipo jet fuel siempre y cuando sus flotas aéreas tengan aeronaves construidas a partir de 1990 y cumplan con los requisitos técnicos de cuarta generación (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

De esta manera, el Artículo 2 del mencionado Decreto agrega la siguiente disposición transitoria: “A partir de la vigencia del presente decreto, las aeronaves a reacción que no sean construidas a partir del año 1990, ni satisfagan los requisitos técnicos de la etapa 4, pagarán el precio oficial del jet fuel, más un porcentaje adicional calculado sobre la diferencia entre dicho precio y el precio fijado para las compañías extranjeras” (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008).

TABLA 10  
CRONOGRAMA Y PORCENTAJE DE PAGOS POR COMBUSTIBLE TIPO JET FUEL

Plazo establecido a partir de la vigencia del Decreto Ejecutivo N°1405	Porcentaje adicional a pagarse
12 meses	20%
18 meses y en adelante	100%

FUENTE: REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

En la siguiente tabla se detalla la información de las aeronaves que deberían ser reemplazadas para dar cumplimiento a las disposiciones del Decreto Ejecutivo N° 1405.

TABLA 11  
PARQUE AERONÁUTICO ECUATORIANO POR RENOVARSE

Aerolínea	Aeronave	Cantidad	Inicio de operaciones
Aerogal	Boeing 727-200	2	1979 1982
Aerogal	Boeing 737	6	Entre 1979 y 1984
ICARO	Boeing 737	2	1980
TAME	Boeing 727-200	2	1978 1980

FUENTE: DIARIO EL UNIVERSO  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

A pesar de que TAME inició con la renovación de su parque aeronáutico desde el año 2003, la empresa adquirió las nuevas aeronaves paulatinamente debido a los altos costos. Entre los años 2003 y 2009 TAME sustituyó sus aviones Boeing 727 y Fokker F-28 con la adquisición de 3 Airbus A320, 3 Airbus A319, 2 Embraer 170 y 3 Embraer 190 (REVISTA LÍDERES, 2012).

Para sustituir a los obsoletos Boeing 737, durante los años 2010 y 2011 Aerogal renovó su flota aérea con la adquisición de 6 Airbus A319, 3 Airbus A320 y 1 Boeing 767. Los aviones Airbus A320 fueron destinados para los vuelos internacionales y están equipados con sistemas de entretenimiento personal a través de pantallas individuales (AEROGAL, 2011).

Las disposiciones contempladas en el Decreto Ejecutivo N° 1405 no fueron acatadas por la aerolínea ICARO y, posterior al plazo establecido por el Gobierno para modernizar su flota aeronáutica, la empresa perdió el subsidio de combustible tipo jet fuel. Esta medida obligó a que ICARO pagase 4 dólares por cada galón cuando el resto de empresas subsidiadas pagaban 1,50 dólares. Esta situación provocó a la aerolínea un estado de crisis el cual estuvo asociado con divergencias con la DGAC debido al cierre de frecuencias por incumplimiento, falta de competitividad y deudas al SRI e IESS (EL COMERCIO, 2011).

### **2.2.3. Restructuración de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador**

A lo largo de su existencia, la Dirección General de Aviación Civil ha sido la entidad que controla las actividades aeronáuticas civiles del país. Sin embargo, debido a los factores analizados en el capítulo 1, la DGAC se convirtió en el centro de varios cuestionamientos a nivel nacional e internacional. Esta situación tenía que cambiar para ofrecer las garantías necesarias que permitan el desarrollo del sector.

En el año 2000, dentro de las reformas a la Ley de Aviación Civil a través de la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana "TROLE II", se dispuso que la Dirección General de Aviación Civil pase a ser adscrita a la Presidencia de la República en lugar del Ministerio de Defensa Nacional. Con la mencionada reforma, la selección del Director de la DGAC sería competencia del Presidente de la República a través de una terna. De la

misma forma, la intervención administrativa por parte de la DGAC se limitaría a los aeropuertos que no están en procesos de concesión<sup>1</sup>.

A pesar de las reformas realizadas, la Ley de Aviación Civil vigente en el Ecuador fue aprobada durante la gestión del Presidente Guillermo Rodríguez Lara, sus artículos se ajustaban a la realidad aeronáutica de los años 70 y se convirtió en un obstáculo durante el proceso de categorización aeronáutica. Por este motivo, desde el año 2004 se elaboró la nueva Ley de Aviación Civil, la cual modificó a 69 artículos de la anterior, y fue aprobada por el Congreso Nacional en el año 2006. El proceso fue cuestionado por el sector aeronáutico privado ya que la nueva ley demuestra exigencia y rigidez en aspectos técnicos, operacionales y administrativos (DIARIO HOY, 2006).

La Ley de Aviación Civil aprobada en el año 2006 reestructura y establece claramente las competencias del Consejo Nacional de Aviación Civil así como de la Dirección General de Aviación Civil; el CNAC es la entidad encargada de la política aeronáutica ecuatoriana, mientras que la DGAC es un organismo técnico y operativo encargado de controlar la aeronáutica del país y de ejecutar las disposiciones del CNAC. (H. CONGRESO NACIONAL, 2006)

Con la recuperación de la Categoría N°1 y para evitar oportunamente los errores de años anteriores, la Dirección General de Aviación Civil elaboró el Plan Estratégico “Rumbo hacia la seguridad y calidad operacional” 2011-2015. Una vez capacitados, los responsables y participantes de la ejecución del plan se reunieron entre el 10 y el 14 de diciembre de 2010 en la Escuela Técnica de Aviación Civil para establecer los siguientes objetivos estratégicos para la mejora y modernización de la institución (DGAC, 2010):

- Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil del Ecuador.
- Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.
- Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el Ecuador.

---

<sup>1</sup> Cfr. Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana “TROLE II”

El Plan Estratégico “Rumbo hacia la seguridad y calidad operacional” 2011-2015 también planteó la reestructura de la DGAC, tanto a nivel de procesos como organizacional. La institución tiene el reto de estar actualizada a las exigencias y necesidades de la aviación nacional e internacional para que la aeronáutica civil ecuatoriana pueda desenvolverse de manera segura y competitiva (DGAC, 2010).

La imagen del país dentro de este sector mejoró considerablemente a partir del 2006, con la creación de la nueva Ley de Aviación Civil, la elaboración de un Plan Estratégico, la recuperación de la Categoría N°1 y la modernización de la infraestructura aeronáutica del país, la Dirección General de Aviación Civil dejó de ser una institución dependiente de las decisiones de la Fuerza Aérea, carente de procesos eficientes y garantías en la seguridad de sus operaciones, para convertirse en un organismo competente que se ajusta a la realidad del sector aéreo del país.

### **2.3. Empresas que contribuyeron en el proceso de modernización del sector**

La modernización y mantenimiento en el sector aeronáutico ecuatoriano fue llevado a cabo a través de un trabajo conjunto entre las autoridades nacionales, aerolíneas, ensambladoras de aviones, centros de mantenimiento y empresas concesionarias.

#### **2.3.1. DIAF**

DIAF, Dirección de Industrias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, fue creada en el año de 1989 ante la necesidad efectuar chequeos y mantenimientos a las aeronaves del país sin la necesidad de dirigirse a las distintas casas aeronáuticas en el exterior debido a los elevados costos operativos. Su taller de mantenimiento fue construido en la Base Aérea de Latacunga para iniciar sus trabajos de reparación a dos aeronaves ARAVA de fabricación israelí pertenecientes al Ejército Ecuatoriano (DIARIO EL UNIVERSO, 2008).

La mencionada tarea inicial fue satisfactoria y permitió ver el potencial que existía en sus aerotécnicos, por este motivo se decidió capacitar al personal y dotar de la tecnología necesaria para poder brindar sus servicios a aeronaves más complejas como los Boeing 727 de TAME, SAN y SAETA. Para

1994, el Centro de Mantenimiento de la DIAF (CEMA), proporcionaba mantenimiento de Nivel 4: servicios de desarme, cambio de instrumentos y pintura, además se efectuaban inspecciones no destructivas, es decir, explorar a las aeronaves sin necesidad de desarmarlas para detectar los orígenes de sus fallas (SOASTI, 2012).

CEMA se convirtió el lugar autorizado para el mantenimiento de los Boeing 727 100/200 de TAME así como para los aviones de transporte, reconocimiento y ataque de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Para estas tareas la DIAF empleaba la estrategia logística del STOCK CERO<sup>2</sup> (SOASTI, 2012).

Además del mantenimiento a las aeronaves, en nuestro país se requería de un centro encargado realizar reparaciones a los equipos electrónicos de tierra. Es por ello que la DIAF creó en Guayaquil el Centro de Mantenimiento Electrónico, CEMEFA, proporcionando el servicio de diagnóstico, refacción, y control para los equipos electrónicos de instrumentación, navegación y comunicación. A partir de 1997, CEMEFA está encargada de comercializar en Ecuador dichos instrumentos de aeronavegación que antes eran adquiridos en el extranjero. La instalación se realiza en su laboratorio que está dotado con bancos de prueba, calibrado y certificación bajo normas estadounidenses NIST/NBS; luego de pasar por la inspección, el comprador puede usar con seguridad los instrumentos de aeronavegabilidad (SOASTI, 2012).

A partir del año 2006, la DIAF inició su proceso de internacionalización al ofertar sus servicios a empresas aeronáuticas extranjeras. Con la llegada del Boeing 737- 200 de la aerolínea RUTACA a mediados del 2007, se establecieron varios negocios y convenios con Venezuela ya que el trabajo realizado en Latacunga cumplió con las expectativas para el mantenimiento del Boeing 737-200. Debido a las recomendaciones planteadas por RUTACA, a principios del año 2008 la empresa venezolana Avior trasladó tres aeronaves similares a los talleres de la DIAF para que se realicen los respectivos trabajos de reparación e inspección. Esta institución ganó mucha credibilidad y confianza en el sector aeronáutico venezolano, para junio de 2008 la estatal CONVIASA se une a la lista de empresas extranjeras que han confiado en la

---

<sup>2</sup> Estrategia logística que aprovisiona la cantidad de un determinado producto en el momento que el vendedor lo requiera, evitando almacenajes y gastos innecesarios.

industria aeronáutica ecuatoriana, realizando los mantenimientos de sus aeronaves tipo Boeing 737-200 (DIARIO EL UNIVERSO, 2008).

El trabajo realizado por la DIAF para cumplir con las exigencias de la autoridad aeronáutica y su liderazgo en el Ecuador, le permitió obtener las siguientes certificaciones tanto a nivel nacional como internacional:

TABLA 12  
CERTIFICACIONES OTORGADAS A LA DIAF

INSTITUCIÓN	CERTIFICACIÓN	FECHA
Administración Federal de Aviación (FAA)	QQ6Y444Y  (Centro de Mantenimiento Aeronáutico)	Otorgada y renovada desde 1994 Última renovación:  28 de febrero de 2007
Dirección General de Aviación Civil del Ecuador	Estación de Reparación	6 de febrero de 2000
Bureau Veritas	ISO 9001: 2008	11 de diciembre de 2009
Instituto Nacional de Aeronáutica Civil de Venezuela	Organización de Mantenimiento Aeronáutico Extranjero (OMAC-E 512)	1 de octubre de 2010

FUENTE: DIAF  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

Debido al ingreso de nuevos tipos de aeronaves al Ecuador y con el objetivo de mantener todas sus certificaciones, la DIAF se encuentra pasando por un proceso de modernización para continuar ofreciendo su eficiente y confiable servicio de inspección y reparación a aeronaves comerciales, privadas y militares tanto ecuatorianas como extranjeras. En la actualidad la DIAF, Industria Aeronáutica del Ecuador, es una entidad adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y cuenta con las siguientes sedes (SOASTI, 2012):

- Casa Matriz y Planta Administrativa, en Quito.
- Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA), en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil.
- Centro de Mantenimiento Aeronáutico (CEMA)
- Centro de Ingeniería y Mantenimiento de Aviación Militar (CIMAM) y,
- Centro de Investigación y Desarrollo (CID), en la Base Aérea Cotopaxi de Latacunga

### 2.3.2. Embraer

EMBRAER, *Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.*, es una institución creada por el Gobierno de Brasil en 1969 para fabricar aviones. En sus inicios producía aeronaves bimotores de hélice tanto civiles como militares, destacando al modelo E-110 "Banderiante". A pesar de haber tenido éxito y ganancias durante su primera etapa, desde 1989 la empresa enfrentó por cinco años un período de crisis debido a las constantes pérdidas reportadas. Esta situación pudo controlarse gracias a su privatización en 1994 (VAN AGTMAEL, 2007).

La realidad de la empresa tomó otro rumbo debido a que se suscitó una producción masiva de aeronaves Embraer Regional Jet 145 (para uso comercial) y Embraer Super Tucano (para uso de reconocimiento militar). Los ERJ-145 tuvieron gran aceptación en el mercado aeronáutico de Estados Unidos ya que empresas como Continental y American Airlines optaron estas aeronaves para sus operaciones regionales. Después de cinco años de su privatización, EMBRAER creó la serie Embraer 170/190, una flota aérea más económica pero con mayor capacidad de pasajeros y carga. Posterior a su lanzamiento al mercado en el 2002, varias aerolíneas tanto brasileñas como extranjeras consideraron a esta empresa como una nueva opción para repotenciar sus flotas, ya que son aeronaves modernas debido a las siguientes ventajas que poseen sus aeronaves (SOASTI, 2012):

- Sistema centralizado de mantenimiento por computador, el cual permite diagnosticar anomalías durante el vuelo.
- Menor consumo de combustible
- Disminución de contaminación acústica
- Cabinas silenciosas con una mínima vibración en el fuselaje
- Winglets
- Aptos para ciudades de altura y pistas de poca longitud.
- Menor tiempo de tránsito en tierra

Debido a las características y beneficios de los Embraer, en Ecuador se han adquirido las siguientes aeronaves:

TABLA 13  
AERONAVES EMBRAER ADQUIRIDAS PARA EL ECUADOR

AVIONES EMBRAER		
TIPO	CARACTERÍSTICA	INSTITUCIÓN
170	Pasajeros	TAME
190	Pasajeros	TAME
145	Pasajeros	Petroecuador
Legacy 600	Avión Presidencial	FAE
Super Tucano	Reconocimiento	FAE

FUENTE: TAME, PETROECUADOR, FAE  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### 2.3.3. Airbus

Para fines de los años 60, el transporte aéreo a nivel mundial evolucionaba rápidamente. Sin embargo, la presencia de ensambladoras de aeronaves de pasajeros para rutas de medio y largo alcance se limitaba a las estadounidenses Mc Donnell Douglas y Boeing. Es por ello que en 1967 Francia, Alemania y Reino Unido suscribieron un acuerdo para crear una aeronave de doble pasillo para rutas de medio y largo alcance (JÁCOME, 2012).

Tras un largo proceso de negociaciones en 1970 el consorcio *Airbus Industrie* ingresó al mundo aeronáutico y dos años más tarde, la aeronave Airbus A-300 es lanzada al mercado. El A-300 fue una propuesta innovadora en la aviación comercial ya que además de ser la primera aeronave bimotor que tenía fuselaje ancho y doble pasillo, sus sistemas de control computarizados limitaban el trabajo del ingeniero de vuelo únicamente en casos de emergencia (JÁCOME, 2012):.

A pesar de las ventajas que poseía el A-300, sus ordenes de fabricación fueron limitadas debido a la crisis petrolera de 1973 y a la latente competencia por parte de Boeing. Para inicios de los años 80, Airbus introdujo al mercado al Airbus A-310 una variante del A-300 con menor capacidad de pasajeros y mejor tecnología. Sin embargo, su buen posicionamiento ocurrió con la construcción de las aeronaves A-320 a finales de los años 80. Las nuevas

aeronaves poseían sistemas centralizados y estaban adaptadas para vuelos de corto y mediano alcance, posteriormente se lanzaron variaciones como el A-318, el A-319 y el A-321 (JÁCOME, 2012):.

Ante la constante demanda de pasajeros, en los años 90 Airbus lanzó al mercado los aviones A-330 y A-340. Estas aeronaves poseen cuatro motores y están diseñadas para vuelos de largo alcance. Para el año 2005, el consorcio introdujo la aeronave de dos pisos A-380 para operaciones intercontinentales sin escalas (JÁCOME, 2012).

Los aviones Airbus presentan las siguientes ventajas operacionales, las cuales fueron factores fundamentales que tomaron en cuenta varias aerolíneas ecuatorianas para poder remodelar sus flotas (JÁCOME, 2012):

- Menor contaminación acústica
- Reducido impacto ambiental
- Winglets
- Versatilidad para operar en los diversos pisos climáticos del Ecuador
- Menor consumo de combustible
- Económicos costos de mantenimiento
- Cabinas confortables

TABLA 14  
AERONAVES AIRBUS ADQUIRIDAS PARA EL ECUADOR

<b>AVIONES AIRBUS</b>		
<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
A319 / A320	Pasajeros	AEROGAL
A320	Pasajeros	LAN Ecuador
A319 / A320	Pasajeros	TAME

FUENTE: TAME, LAN ECUADOR, AEROGAL  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### **CAPITULO III**

#### **LA AVIACION COMERCIAL ECUATORIANA EN EL SIGLO XXI**

#### **3.1. El rol desempeñado por las aerolíneas ecuatorianas vigentes**

##### **3.1.1. Aerogal**

Aerogal, Aerolíneas Galápagos S.A., fue inaugurada en el mes de noviembre de 1985 con la finalidad de ofrecer un servicio aéreo de pasajeros y carga entre las principales ciudades del Ecuador y las Islas Galápagos. Sus primeras operaciones se realizaron por medio de dos pequeñas aeronaves Dornier DO-28-D2, las cuales fueron reemplazadas por tres aviones Fairchild F-27 con capacidad para 40 pasajeros. Con la primera renovación de flota a partir de 1993, Aerogal inició sus servicios regulares entre las ciudades de Quito, Cuenca, Lago Agrio y El Coca (AEROGAL, 2010).

En el mes de diciembre de 1999 la aerolínea recibió la Certificación de Operador Aéreo (AOC) por parte de la DGAC, y un año más tarde estaba autorizada a operar hacia Guayaquil y Galápagos<sup>3</sup>. Tras un reajuste operacional al suspender los vuelos hacia El Coca, en el mes de octubre del año 2002 Aerogal inicia su proceso de expansión a través de la apertura de vuelos diarios hacia Guayaquil y San Cristóbal. se invirtió 4 millones de dólares en la adquisición y acondicionamiento de un avión Boeing 727-200 Advance con capacidad para 149 pasajeros (EL UNIVERSO, 2002).

El incremento de la demanda de pasajeros y las tarifas económicas ofertadas por Aerogal fueron factores que facilitaron al crecimiento de la empresa. Entre los años 2003 y 2006 se adquirieron un total de 8 aeronaves tipo Boeing 737-200 con capacidad para 129 pasajeros con la finalidad de incrementar sus frecuencias hacia Guayaquil e inaugurar los servicios hacia Cuenca, Manta y Baltra (AEROGAL, 2010).

El proceso de internacionalización de Aerogal inició a partir del mes de mayo de 2006 con la aprobación del Consejo Nacional de Aviación Civil para operar en la región CARSAM<sup>4</sup> y Norteamérica. En el año 2006 iniciaron las operaciones hacia Bogotá y Medellín. Al encontrarse Ecuador nuevamente en la Categoría 1, la empresa orientó sus esfuerzos para abrir frecuencias hacia y

---

<sup>3</sup> Las operaciones hacia las Islas Galápagos se efectuaron esporádicamente a través de vuelos no regulares.

<sup>4</sup>Región del Caribe y Sudamérica

desde Estados Unidos. En el mes de noviembre de 2008 se adquirió un avión Boeing 757-200 para cubrir la ruta Quito-Guayaquil-Miami entre diciembre de 2008 y abril de 2010 (AEROGAL, 2010).

Gracias a la gestión realizada en aspectos de seguridad, responsabilidad social empresarial y protección al medio ambiente, Aerogal se ha hecho acreedora a los siguientes premios y certificaciones (AEROGAL, 2010):

- Certificación Ambiental Smart Voyager 2008, 2011.
- Sustainable Travel Award, otorgado por la Asociación Internacional de Tour Operadores de Galápagos
- ISO 9001 (Gestión de Calidad)
- ISO 14001 (Gestión Ambiental)
- OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional)

Tras la adquisición de una aeronave Boeing 767-300, en el mes de diciembre de 2009 Aerogal inauguró la ruta Guayaquil-Nueva York para cubrir la gran demanda de ciudadanos ecuatorianos que residen en dicha ciudad y viajan constantemente desde y hacia Ecuador, a través de un servicio y tarifas dirigidas hacia ese target; la nueva ruta también fue inaugurada con la finalidad de promocionar turísticamente al país con el apoyo del Ministerio de Turismo y la CORPEI, proyectando transportar 8500 pasajeros mensualmente (DIARIO EL MERCURIO).

Un año después, en el mes de noviembre de 2010, el holding Avianca-TACA adquirió la mayoría del paquete accionario de Aerogal. La empresa ecuatoriana conservó su nombre e imagen pero adquirió los estándares técnicos y de servicio estipulados por su nueva accionista (EL UNIVERSO, 2010).

Con el objetivo de establecer una adecuada red de conectividad entre Aerogal y Avianca-TACA, se realizaron algunas modificaciones operacionales. De esta manera, a través de un acuerdo de código compartido, Aerogal asumió la operación de los vuelos de TACA hacia Lima y Medellín, así como los vuelos de Avianca hacia Bogotá. Se suspendió el servicio hacia Nueva York y, se mantuvieron las frecuencias entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, El Coca y Galápagos. (ANEXO 9).

Así, desde su proceso de expansión iniciado en el año 2002, Aerogal dejó de ser una pequeña aerolínea que prestaba servicios hacia las ciudades del oriente y sur del país, para transformarse en una de las aerolíneas más importantes a nivel nacional y con un buen posicionamiento regional al pertenecer a uno de los grupos más importantes en la industria aeronáutica de Latinoamérica. En el siguiente cuadro se detallan los datos más relevantes de Aerogal durante su presencia en el mercado:

TABLA 15  
ESTADÍSTICAS AEROGAL 1999-2011

<b>Pasajeros transportados en rutas nacionales</b>	6' 561.356
<b>Pasajeros transportados en rutas internacionales</b>	638.662
<b>Destinos vigentes</b>	Quito, Guayaquil, Cuenca, San Cristóbal, Baltra, Manta, El Coca. Bogotá, Medellín, Lima
<b>Destinos suspendidos</b>	Portoviejo, Lago Agrio Miami, Nueva York
<b>Parque Aeronáutico</b>	Airbus A-320 Airbus A-319
<b>Programa de Viajero Frecuente</b>	Aeromillas / Life Miles

FUENTE: DGAC, AEROGAL  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### 3.1.2. LAN Ecuador

Como parte del proceso de expansión de LAN en Latinoamérica, la aerolínea chilena creó una filial en Ecuador para explotar las frecuencias aéreas con mayor demanda de pasajeros. Así, a partir del mes de diciembre de 2001 se inició el proceso de constitución de AEROLANE S.A., conocida comercialmente como LAN Ecuador, cuyo paquete accionario está conformado por LAN Chile y el grupo ecuatoriano TRANSOCEANICA. (LA HORA, 2003)

Para diciembre de 2002, LAN Ecuador contaba con las respectivas certificaciones otorgadas por parte de las autoridades del país para iniciar sus operaciones. Entre los meses de abril y septiembre de 2003, LAN Ecuador inauguró paulatinamente sus servicios desde Quito y Guayaquil hacia Miami, Nueva York, Santiago de Chile, Buenos Aires y Madrid. (LA HORA, 2003)

Tras una inversión inicial de cinco millones de dólares, LAN Ecuador arrendó aviones tipo Airbus A-320 para la ruta Santiago – Buenos Aires y Boeing 767-300 para los vuelos hacia Estados Unidos y España. De la misma manera, dicha inversión permitió a la naciente aerolínea generar 200 plazas de empleo, las cuales fueron ocupadas por ecuatorianos en un 99% (DIARIO EL UNIVERSO, 2003).

A partir del mes de abril de 2007, LAN Ecuador se transforma en aerolínea miembro de la alianza aeronáutica Oneworld. Esta adhesión permite a que la aerolínea incremente su red de destinos a nivel mundial a través de operaciones conjuntas con aerolíneas tales como American Airlines, Iberia, British Airways. Esta alianza facilita a los pasajeros de LAN Ecuador la posibilidad de acumular kilómetros de vuelo y cobrar premios en todas las aerolíneas miembros de Oneworld sin la necesidad de afiliarse a otro programa de viajero frecuente (DIARIO HOY, 2007).

Ante el éxito obtenido en el mercado ecuatoriano con sus rutas internacionales, LAN Ecuador decidió implementar el servicio de vuelos domésticos con la apertura de frecuencias entre Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos. El 6 de abril de 2009 LAN Ecuador inició sus operaciones locales entre Quito y Guayaquil, ofertando tarifas introductorias de 29 dólares (una vía) y 56 dólares (ida y vuelta). Vale la pena recalcar que las mencionadas tarifas promocionales no permitían reembolsos, acumulaban el 25% de kilómetros LANPASS y en el caso de hacer cambios de fecha, se debía pagar una penalidad de 15 dólares. Para la realización de los vuelos domésticos, se adquirieron dos aeronaves tipo Airbus A-318 con capacidad para 107 pasajeros (DIARIO HOY , 2009).

La entrada de LAN Ecuador al mercado nacional originó cuestionamientos por parte de los directivos de las aerolíneas nacionales ya que consideraban que las tarifas y horarios propuestos representaban una amenaza para sus empresas, ocasionando una competencia desleal o dumping. Ante estas divergencias el Gobierno efectuó las indagaciones correspondientes, las cuales no arrojaron ningún resultado negativo para LAN (DIARIO HOY, 2009).

En mayo de 2009, LAN inauguró sus servicios hacia la Ciudad de Cuenca con tarifas promocionales similares a las de la ruta Quito-Guayaquil-Quito. En el año 2010, la empresa inició sus operaciones hacia las Islas Galápagos y Lima. Ante la demanda de pasajeros existente en el Conos Sur, desde el mes de mayo de 2011 las operaciones hacia Santiago de Chile y Buenos Aires comenzaron a realizarse de forma independiente y directa a cada ciudad (DGAC, 2012).

En contribución al desarrollo sostenible, LAN Airlines desarrolló una estrategia de sostenibilidad, la cual se detalla en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1  
ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LAN AIRLINES



FUENTE: LAN AIRLINES  
ELABORADO POR: LAN AIRLINES

En cumplimiento a la mencionada estrategia, LAN Ecuador trabaja en dos proyectos de responsabilidad social corporativa. “Toqué el cielo con LAN” permite a niños de escasos recursos la oportunidad de viajar en avión y conocer una ciudad del país, mientras que “Cuido mi destino” es una campaña de concientización turística y ambiental dirigida a estudiantes de colegios estatales para el cuidado y regeneración de determinados puntos locales. Durante los vuelos hacia las Islas Galápagos, la empresa proporciona folletos de información y recomendaciones para la protección del medio ambiente (REVISTA EKOS, 2012).

Gracias a sus estándares de servicio, seguridad y responsabilidad, así como a sus tarifas económicas, en menos de diez años LAN Ecuador logró posicionarse como una de las aerolíneas líderes del país. En el siguiente cuadro se detallan los datos más relevantes de LAN Ecuador durante su presencia en el mercado:

TABLA 16  
ESTADÍSTICAS LAN ECUADOR 2003-2011

<b>Pasajeros transportados en rutas nacionales</b>	1' 901.385
<b>Pasajeros transportados en rutas internacionales</b>	4' 996.880
<b>Destinos vigentes</b>	Quito, Guayaquil, Cuenca, San Cristóbal, Baltra. Nueva York, Miami, Madrid, Lima, Santiago de Chile, Buenos Aires
<b>Destinos suspendidos</b>	N/A
<b>Parque Aeronáutico</b>	Airbus A-320 Boeing 767-300
<b>Programa de Viajero Frecuente</b>	LANPASS

FUENTE: DGAC, LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### 3.1.3. TAME

TAME, Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, nació en 1962 con el propósito de crear una empresa de transporte aéreo que comunique a los principales polos de desarrollo del país con los poblados más apartados cuyas vías de acceso eran limitadas y que a su vez genere ingresos económicos para la Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de la autogestión. Así, luego de acondicionar dos aeronaves militares tipo C-47, se realizaron los primeros vuelos hacia Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, Manta, Esmeraldas, Tulcán, Latacunga, Ambato, Riobamba, Sucúa, Tena, y Shell-Mera. Con la reactivación de la Base Aérea de Baltra, en el mes de junio de 1963 se inauguraron los servicios hacia el Archipiélago de Galápagos, fomentando el turismo hacia ese destino al ser la primera aerolínea en transportar pasajeros desde el continente (FUERZA AÉREA ECUATORIANA, 2011).

A través del ingreso de TAME al mercado ecuatoriano, el transporte aéreo en el país comenzó a ser concebido como un servicio necesario y no como un lujo; en 1962, la naciente aerolínea ofertaba una tarifa de 110 sucres

para los vuelos entre Quito y Guayaquil, la cual era asequible en comparación con las tarifas de otras empresas que cubrían. TAME adoptó una imagen corporativa representada por un ave en vuelo con un sol, y aumentó su flota de aeronaves con la adquisición de equipos Douglas DC-3 (1962) Douglas DC-6 (1964), Avro 748 (1970), Lockheed Electra (1974), Boeing 727-100 / 200 (1981) y Fokker F-28 (1986) (TAME, 2012).

La internacionalización de la aerolínea inició en 1993 con la apertura de vuelos interfronterizos hacia Cali desde Esmeraldas y Tulcán a través de un convenio bilateral suscrito entre Ecuador y Colombia. Mediante operación conjunta con Air France entre 1995 y 1998, TAME realizó los vuelos de conexión entre Quito y Bogotá. Entre 1996 y 2000, la empresa inauguró sus servicios hacia Panamá, La Habana, Santiago de Chile y Lima, adoptando el nombre de "TAME, Línea Aérea del Ecuador" (TAME, 2012).

Durante el año 2003, TAME enfrentó un período de recesión ya que en ese entonces disponía de una limitada flota de aviones debido a que algunos equipos fueron dados de baja. La empresa tuvo que reajustar sus frecuencias, suprimiendo los servicios internacionales excepto Cali, y los vuelos entre Guayaquil y las ciudades de Cuenca, Loja, y Manta. TAME necesitaba iniciar un proceso de modernización para poder ajustarse a las necesidades de la aviación comercial del Siglo XXI (DIARIO LA HORA, 2003). Como se mencionó en el capítulo anterior, en el mes de septiembre de 2003 se inició el proceso de renovación de la flota aérea de TAME, reemplazando los obsoletos Boeing 727 y Fokker F-28 por modernas aeronaves Airbus A319, Airbus A320, Embraer 170 y Embraer 190.

La modernización de la flota de aeronaves de TAME permitió el incremento de frecuencias de vuelos dentro y fuera del país. Según reporta el Boletín Estadístico de Transporte Aéreo de la DGAC, a partir del año 2004 la aerolínea retomó sus servicios internacionales a través de vuelos tipo chárter organizado con operadoras de turismo hacia Cartagena, San Andrés, Panamá, La Habana, Islas Margarita, Buenos Aires, Montego Bay y Curazao (DGAC, 2012)

En el año 2008, la aerolínea inauguró la ruta Quito-Guayaquil-Manaos y viceversa con la opción de realizar conexiones hacia Salvador de Bahía, Sao

Paulo, Rio de Janeiro y Brasilia, a través de un convenio con la aerolínea brasileña TAM. La apertura de esta ruta se sustentada en el fortalecimiento del turismo y las relaciones comerciales entre Ecuador y Brasil; sin embargo, a causa de la escasa demanda de pasajeros los vuelos entre Ecuador y Manaos se suspendieron a fines de 2008 (DIARIO EL UNIVERSO, 2008).

El año 2009 marcó una nueva era para TAME. Al contar con un equipo de aeronaves renovado en su totalidad, la empresa rediseñó su imagen corporativa mediante un trabajo conjunto con la agencia publicitaria “La Facultad”. TAME necesitaba proyectar una imagen de una compañía de aviación moderna y eficiente, sin perder su tradicional servicio de calidez al usuario. Se diseñó un nuevo logotipo corporativo, se modificaron los uniformes de los empleados, y se fomentó la identidad empresarial mediante el slogan “Mi país, mi aerolínea” (TAME, 2009).

El 21 de abril de 2011 mediante Decreto Ejecutivo No. 740, la aerolínea se transforma en una Empresa Pública y adopta el nombre de TAME EP (Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador). Para ese año la empresa contaba con una imagen renovada, aviones seguros y personal capacitado. Sus proyecciones están basadas en el fortalecimiento de rutas tanto nacionales e internacionales; para el primer caso, TAME adquirió aeronaves tipo ATR 42-500 las mismas que son aptas para destinos con menor demanda de pasajeros. En cuanto a los servicios internacionales, se prevé inaugurar paulatinamente vuelos hacia Bogotá, Caracas, Lima, Sao Paulo, Buenos Aires y Madrid (JÁCOME, 2012).

TABLA 17  
ESTADÍSTICAS TAME 1999-2011

<b>Pasajeros transportados en rutas nacionales</b>	1'630.004
<b>Pasajeros transportados en rutas internacionales</b>	303.938
<b>Destinos vigentes</b>	Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Baltra, San Cristóbal, Lago Agrio, Macas, Coca, Esmeraldas, Manta, Santa Rosa, Tulcán, Panamá, Cali, La Habana
<b>Destinos suspendidos</b>	Lima, Santiago de Chile, Manaos, Portoviejo, Machala, Salinas, Bahía
<b>Parque Aeronáutico</b>	Airbus A-320 / A-319; Embraer 170 / 190
<b>Programa de Viajero Frecuente</b>	DISTANCIA

FUENTE: DGAC, TAME

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

## **3.2. La cultura de la aviación comercial del Siglo XXI**

### **3.2.1. Servicio a bordo vs. Precios y horarios**

El concepto de transporte aéreo manejado en el siglo pasado estaba basado en brindar el máximo nivel de confort a los pasajeros, ofertando pasajes cuyos precios justificaban la lujosa atención a bordo. Durante los vuelos se servía una amplia gama de licores y aperitivos, snacks, comida a la carta servida en vajilla de cerámica y cubiertos metálicos, se disponía de una sección exclusiva para fumadores y se proporcionaba un kit de útiles de aseo, haciendo realidad la frase “el placer de volar” (FEBRES CORDERO, 2007).

A pesar de ofrecer un confortable servicio a bordo por medio de sus tripulaciones, los elevados costos de un pasaje aéreo eran limitantes para poder acceder a este medio de transporte. Los procedimientos de reserva y compra eran demorados ya que las personas debían acercarse físicamente a una agencia de viajes para reservar su vuelo, el cual era confirmado días más tarde a través de una llamada telefónica y entrega del billete aéreo, el mismo que debía ser reconfirmado a la aerolínea 3 días antes de la salida para poder garantizar su “cupó” en el vuelo (FEBRES CORDERO, 2007).

Los atentados del 11 de septiembre de 2001 hicieron que se incrementaran las medidas de seguridad tanto en los aeropuertos como en las aeronaves. En las terminales aéreas se restringieron los accesos, se limitaron los objetos a transportarse como equipaje de mano y se aumentaron los filtros detectores de armas, objetos metálicos e inflamables. La mayoría de aerolíneas modificaron el servicio a bordo al utilizar únicamente objetos de plástico y al ofrecer comidas más sencillas por motivos de seguridad y reducción de gastos (FEBRES CORDERO, 2007).

Por otra parte, la emisión de boletos aéreos demandaba la compra física por parte del pasajero y el gasto de papel e impresiones por parte de las aerolíneas. Con el objetivo de proteger al medio ambiente y reducir gastos, IATA<sup>5</sup> introdujo obligatoriamente un sistema de venta de pasajes aéreos llamado boleto electrónico o E-Ticket, el cual estaría disponible tanto para los

---

<sup>5</sup> Asociación Internacional de Transporte Aéreo

pasajeros como para las operadoras de turismo y aerolíneas. El E-Ticket consiste en la compra de un boleto aéreo cuyo itinerario e información del pasajero quedan registrados electrónicamente en el sistema al que se puede ingresar a través de un código de reserva (REVISTA EL FINANCIERO, 2008).

IATA inició el proceso de cambio en el año 2004 y concluyó en el mes de julio de 2008, estimando un ahorro global de 3000 millones de dólares a las aerolíneas ya que la emisión de un boleto tradicional llegó a costar 10 dólares mientras que el costo de impresión del itinerario de un E-Ticket asciende a la suma de un dólar (REVISTA EL FINANCIERO, 2008).

A pesar de que en otros países se suprimió el catering a bordo para los vuelos de corta duración, las aerolíneas ecuatorianas decidieron mantener este servicio. Sin embargo, la concepción del transporte aéreo moderno, el limitado tiempo de vuelo en rutas locales, los gastos que demanda la adquisición de alimentos y bebidas, y la apatía del pasajero respecto a la comida de avión, fueron factores que las empresas aeronáuticas tomaron en cuenta para simplificar el catering aeronáutico y ofertar un snack o bebidas complementarias en los vuelos internos (REVISTA LÍDERES, 2005).

El aumento de flujo migratorio y turístico desde y hacia Ecuador hizo que las compañías de aviación que operan en el país entren en una constante competencia para acaparar la mayor cantidad de pasajeros, la cual no estaba basada en el servicio a bordo sino en los precios y horarios de vuelos ofertados por cada empresa. Dicha competencia ya no es vista como una amenaza para las empresas sino es considerada como una forma de mejorar los estándares de eficiencia y ofertar mejores precios al usuario (DIARIO HOY, 2005).

Hoy en día, gracias al internet, el usuario adquiere su boleto sea desde su casa u oficina, donde puede escoger entre varias opciones el precio más conveniente, y si lo prefiere, puede imprimir la tarjeta de embarque; de esta manera su presencia en el aeropuerto ya no requiere de horas de anticipación para su viaje. El pasajero paga una suma económica que se adapta su presupuesto y necesidad, transformando el concepto de “el placer de volar” en “la cultura de volar”.

### 3.2.2. Servicio al consumidor en el transporte aéreo

Al adquirir un pasaje de avión, se establece un contrato de transporte aéreo entre el pasajero y la aerolínea en el que se estipulan derechos y obligaciones entre ambas partes, validez del pasaje, regulaciones de equipaje, sobreventa de vuelos y responsabilidades de la transportadora. Las condiciones de dicho contrato están basadas en acuerdos internacionales de aviación tales como: Convenio de Varsovia (1929), Convenio de Chicago (1944) y Convenio de Montreal (1999) (DGAC, 2012).

En Ecuador, el servicio proporcionado por las compañías de aviación no ha podido satisfacer totalmente a sus pasajeros debido a varios factores incidentes como: limitada infraestructura aeroportuaria, retrasos operacionales, sobreventa de vuelos, pérdida de equipaje e ineficiencia del personal. Por falta de conocimiento e información adecuada, muchos usuarios optan por adquirir sus pasajes con la primera opción que encuentran, sin tomar en cuenta las regulaciones tarifarias, restricciones y demás condiciones que la transportadora podría establecer en el contrato antes de haber comenzado el viaje. Estas situaciones han provocado inconformidad y constantes divergencias entre el consumidor y las transportadoras (DGAC, 2012).

A causa de las constantes quejas y malestar de los pasajeros nacionales y extranjeros, el 31 de octubre de 2000 la Dirección General de Aviación Civil emitió las Resoluciones DGAC N°128/2000, DGAC N°129/2000 y DGAC N°130/2000, mediante las cuales se establece claramente las obligaciones y derechos de los pasajeros así como la responsabilidad que tienen las operadoras aéreas con el consumidor local e internacional (DGAC, 2012).

La mejora del servicio hacia el consumidor del transporte aéreo también involucra a los operadores aeroportuarios y a las autoridades aeronáuticas de cada país. Por tal razón, durante la XVI Asamblea de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), celebrada en el mes de noviembre de 2004, se elaboró la Resolución A16-6 "*Criterios y directrices de servicio al cliente y calidad total en los servicios aéreos y aeroportuarios*", que determina un trabajo conjunto entre aerolíneas, autoridades, operadores aeropuertos, optimizando la atención al cliente y la eficiencia en la aviación

comercial de la región. De la misma forma, en el año 2005 la Comunidad Andina de Naciones, aprobó la Decisión 619 “*Normas para la Armonización de los Derechos y Obligaciones de los Usuarios, Transportistas y Operadores de los Servicios de Transporte Aéreo en la Comunidad Andina*” (DGAC, 2012).

A partir del 26 de agosto de 2006 Ecuador pasó a formar parte del Convenio de Montreal de 1999, el cual unifica ciertas reglas del transporte aéreo a nivel internacional y proporciona más garantías al consumidor. Con dicha suscripción, la autoridad aeronáutica del país comenzó a difundir de una mejor manera la información concerniente al pasajero en temas de costos, equipaje, derechos, obligaciones y reclamos por mala atención, tanto en el sitio web de la DGAC como en los aeropuertos (DGAC, 2012). El Consejo Nacional de Aviación Civil exige que las aerolíneas garanticen al usuario un servicio de calidad; en el caso de incumplimientos, los pasajeros tienen el derecho de acogerse a las siguientes compensaciones:

TABLA 18  
RETRASO O INTERRUPCIÓN DEL VUELO

Compensación
<b>1 – 3 horas:</b> Refrigerio y llamada telefónica de 3 minutos.
<b>3 – 4 horas:</b> Desayuno / Almuerzo / Cena, llamada telefónica de 3 minutos y 10% de descuento en el próximo pasaje comprado a la transportadora
<b>4 horas o más:</b> Alimentación, hospedaje, traslados o reembolso del pasaje, llamada telefónica de tres minutos, además del pago del 25% del valor del pasaje si el retraso fue por causas imputables a la aerolínea

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

TABLA 19  
CANCELACIÓN DEL VUELO

Compensación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación y hospedaje en el caso de no haber sido ubicado en otro vuelo el día del viaje.</li> <li>• Las compensaciones adicionales que establezca la aerolínea.</li> </ul>

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

TABLA 20  
SOBREVENTA DEL VUELO

Compensación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar al pasajero un cupo en el siguiente vuelo disponible hacia su destino final; en el caso de no existir disponibilidad, se deberá gestionar oportunamente el embarque en otra aerolínea.</li> <li>• Las compensaciones adicionales que establezca la aerolínea.</li> </ul>

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

TABLA 21  
DENEGACIÓN DE EMBARQUE

Compensación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transportadora solicitará pasajeros voluntarios para que renuncien a sus cupos a cambio de ser ubicados en otro vuelo y recibir beneficios adicionales.</li> <li>• Las compensaciones adicionales que establezca la aerolínea.</li> </ul>

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DEL ECUADOR  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

### 3.2.3. Estrategias de Mercado aplicadas en la aviación comercial ecuatoriana

El crecimiento del sector aeronáutico del país y las nuevas necesidades de los usuarios hicieron que las aerolíneas desarrollen estrategias de mercado para ofertar adecuadamente sus servicios y afianzar a sus clientes. Aerogal, TAME y LAN Ecuador crearon originales campañas de marketing dirigidas hacia diferentes targets de audiencia (ANEXO 10).

#### **Aerogal**

Bajo la dirección de la Gerente General, Gabriela Sommerfield, Aerogal adoptó el slogan corporativo “*Vuela Inteligentemente*”, el cual a través de spots publicitarios fue tomando fuerza en el transcurso de los años. La mencionada frase despierta la atención del cliente y propone una alternativa al tradicional servicio aéreo del país (GARCÍA, 2009).

Ante el éxito obtenido por la aerolínea Al-Italia al pintar una de sus aeronaves con la imagen de los chocolates Bacci, en el año 2007 Aerogal suscribió un convenio con los representantes de Nestlé en Ecuador para publicitar la marca Nescafé en sus vuelos nacionales y regionales por un período de dos años. Después de tres meses de trabajos y estudios que involucraron a 300 personas, se colocó la imagen de Nescafé al fuselaje de un avión Boeing 737. Esta estrategia demandó a Nestlé una inversión de 500 mil dólares y fue beneficiosa para ambas empresas (DIARIO HOY, 2007).

Cuando iniciaron las operaciones hacia Miami, Aerogal publicitó el destino por medio del slogan “*Vuela Internacionalmente*” y creó un logotipo que estaba asociado a la tradicional frase “I ♥ MIAMI”, en la cual se suprimió el corazón por la silueta de una iguana de Galápagos. Dicha imagen también fue colocada en la aeronave que realizaba los vuelos hacia Miami (GARCÍA, 2009).

Con el propósito de efectivizar el tiempo del usuario, aumentar la cobertura en el mercado y fomentar el turismo tanto dentro como fuera del Ecuador, Aerogal y Supermercados La Favorita lanzaron al mercado una alternativa de compra de pasajes llamada AEROBONO. Así, los usuarios tanto de SUPERMAXI como de MEGAMAXI podían dirigirse a una percha especial para adquirir una tarjeta hacia cualquier destino operado por Aerogal (Aerobono), realizar la reserva a través del call center y presentarse en el counter del aeropuerto, sin la necesidad de comprar los tickets en agencias de viaje o puntos de venta (DIARIO HOY, 2008).

## **TAME**

Desde su creación en 1962, TAME ha acaparado el mercado nacional cubriendo el 50% de la demanda existente. Sin embargo, la creciente competencia hizo que la tradicional aerolínea ingrese al mundo de las estrategias de mercado. En el año 2008 se lanzó una campaña que fusionaba la trayectoria y buen posicionamiento de TAME junto con la idiosincrasia ecuatoriana y los distintos targets a los que pertenecen sus pasajeros (GARCIA, 2009).

La sinergia de dichos elementos se hizo realidad a través de un spots publicitarios que mencionaban el mensaje *“Y si el amor de cada uno por lo que hace, nos lleva a ese Ecuador que todos queremos... Tame, vuela Ecuador”*<sup>6</sup>.

Durante esta investigación también se analizó la información que proporciona el sitio web oficial de la aerolínea [www.tame.com.ec](http://www.tame.com.ec). En la sección de tarifas promocionales se pudo observar que TAME utilizaba frases para captar la atención del cliente tales como *“Tarifas por ejemplo”, “Tarifas el que corre, vuela”*. También se pudo apreciar que TAME utiliza la identidad nacional e integración como mecanismos clave al momento de ofertar sus destinos, empleando elementos emblemáticos de cada ciudad así como la frase *“En cada horizonte te acercamos mas”*.

## **LAN Ecuador**

Entre los años 2003 – 2009 LAN Ecuador prestaba únicamente servicios a nivel internacional. Ante las controversias suscitadas al momento de abrir sus vuelos domésticos, la aerolínea necesitaba introducir una campaña que pueda captar el mercado ecuatoriano. Es por ello que, además de sus tarifas competitivas, LAN Ecuador introdujo un spot publicitario demostrando paisajes del país y el slogan *“Te llevamos dentro”*<sup>7</sup>.

Para afianzar la fidelidad de sus clientes del programa de viajero frecuente LANPASS, la aerolínea envía mensajes de correo electrónico en las que el usuario accede a ofertas y tarifas promocionales por motivo de días cívicos, aniversarios corporativos, fechas especiales, temporada baja, o simplemente para promocionar un destino durante un fin de semana. De la misma forma, las promociones son ofertadas a través del canje de kilómetros LANPASS<sup>8</sup> más una simbólica cantidad económica. En el Anexo se puede apreciar parte de la publicidad enviada por LAN vía correo electrónico.

A partir del año 2011 LAN Ecuador decidió ampliar el target de pasajeros a las personas comerciantes que se movilizan en transporte terrestre en los tramos Guayaquil – Quito y Quito- Cuenca, a través de publicidades en las que enfatizan las ventajas de volar por LAN en comparación a viajar en un

---

<sup>6</sup> Comercial TAME 2008, Agencia La Facultad

<sup>7</sup> Comercial LAN Ecuador 2009, LAN Ecuador

<sup>8</sup> Sistema de millaje del programa de viajero frecuente LANPASS

autobús. Al mantener tarifas económicas, se incremento a la Aerolínea un nuevo grupo de clientes. (REVISTA EKOS, 2012)

Las estrategias de mercado de LAN Ecuador son establecidas a través de un trabajo conjunto con la Dirección Corporativa de Marketing y Servicios de LAN Airlines. Esta dependencia está encargada de proporcionar los lineamientos corporativos a desarrollarse en cada una de sus filiales del continente. En Ecuador, el staff está conformado por 7 personas que trabajan para desarrollar un marketing basado en la experiencia de viaje del usuario desde que adquiere su pasaje hasta el momento en el que arriba a su destino final (REVISTA EKOS, 2012).

### **3.3. Desarrollo del sector aerocomercial en Ecuador**

#### **3.3.1. El ingreso de nuevas empresas aeronáuticas al mercado**

##### **DELTA AIRLINES**

El origen de la empresa estadounidense Delta Airlines se remonta al año 1924 con la fundación de una pequeña empresa aero-fumigadora llamada Huff Daland Dusters cuya sede estaba localizada en Macon, Georgia. En 1929 la aerolínea adquiere el nombre de Delta e inicia su proceso de crecimiento en Estados Unidos. Para 1941 sus aeronaves contaban con auxiliares de vuelo y su central de operaciones se estableció en la Ciudad de Atlanta. A partir de 1953 Delta inició sus servicios internacionales, los cuales se fueron incrementando hasta llegar a cubrir 240 destinos dentro de los Estados Unidos y 101 a nivel mundial a través de sus 709 aeronaves (DELTA AIRLINES, 2012).

Como parte del plan de expansión de Delta Airlines dentro de Sudamérica, el 8 de junio de 2006 se inauguró la frecuencia Quito – Guayaquil – Atlanta y viceversa, operada por una aeronave Boeing 757 con capacidad para 177 pasajeros. Esta nueva ruta permitió al usuario la posibilidad de viajar a todas las ciudades de la red de Delta Airlines tanto en Estados Unidos como a nivel mundial a través de su centro de conexiones localizado en el Aeropuerto Hartsfield-Jackson de la Ciudad de Atlanta (DIARIO HOY, 2006).

A pesar de que la empresa reportó un decrecimiento del 24% en sus ventas dentro de Sudamérica durante el año 2009, en el país se incrementaron en un 15% debido a las tarifas competitivas, horarios y conexiones ofertadas por Delta. Esta situación hizo que los vuelos hacia Atlanta se efectúen de manera directa tanto desde Quito como desde Guayaquil. La presencia de Delta Airlines en el país no solo ha beneficiado al turista y empresario ecuatoriano; en cumplimiento a la responsabilidad social empresarial, la aerolínea ha realizado aportes económicos para la mejora del Hospital de Niños “Baca Ortiz” de Quito (DIARIO HOY, 2009).

## **AERO REPÚBLICA**

Aero República es una aerolínea colombiana fundada en 1992. En el mes de marzo de 2005 fue adquirida por Copa Airlines con la finalidad de mejorar sus estándares operacionales y ampliar sus rutas tanto nacionales como internacionales. Para el mes de octubre de 2010, Aero República se transformó en la segunda transportadora aérea de pasajeros de Colombia y adoptó el nombre de Copa Airlines Colombia (COPA AIRLINES, 2010).

Sus operaciones en Ecuador iniciaron en el mes de diciembre de 2009 con la apertura de la ruta Quito – Bogotá – Quito y, en el mes de marzo de 2010 se abrió la frecuencia Guayaquil – Bogotá – Guayaquil. La presencia de Aero República en el país creó un total de 90 vacantes de empleo, las cuales fueron ocupadas por personal 100% ecuatoriano (DIARIO EL UNIVERSO , 2010).

Durante el año 2010 los vuelos de Aero República, operados por aeronaves Embraer 190, tuvieron un 89% de ocupación en sus frecuencias debido a sus horarios y tarifas. En el mes de septiembre se ampliaron los servicios hacia la Ciudad de México con tres frecuencias semanales desde Quito y cuatro frecuencias desde Guayaquil, con una escala intermedia en el centro de conexiones de Aero República localizado en el Aeropuerto de Bogotá (DIARIO HOY, 2010).

## **SANTA BARBARA**

Santa Bárbara Airlines fue fundada el 13 de junio de 1995 con la finalidad de crear una aerolínea que fomente el desarrollo de la región venezolana de Zulia. Con la apertura de frecuencias hacia las principales ciudades de Venezuela, en 1998 se consolidó como una de las aerolíneas más importantes a nivel nacional. Desde 1999 inició su expansión a nivel internacional con vuelos hacia Sudamérica, El Caribe, Estados Unidos y Europa (SANTA BÁRBARA AIRLINES, 2012).

En el mes de junio de 2003 se ampliaron los servicios hacia Ecuador a través de la ruta Caracas – Quito – Lima, con la finalidad de conectar a las tres ciudades y ofrecer una alternativa de viaje hacia Madrid a través de una conexión en la capital venezolana, debido al gran índice de ciudadanos latinoamericanos que viven en España (DIARIO LA REPUBLICA, 2003).

A partir de abril de 2004, Santa Bárbara Airlines suspendió sus servicios entre Quito y Lima debido a ajustes operacionales en sus vuelos (CORPORACION PERUANA DE AEROPUERTOS Y AVIACION COMERCIAL , 2004).

Al cerrar la mencionada ruta, la aerolínea venezolana abrió operaciones hacia la Ciudad de Guayaquil mediante la frecuencia Caracas – Guayaquil – Quito y viceversa, la cual ha permanecido vigente entre los períodos 2004-2008 y 2010-2011 (DGAC, 2012).

## **LAN PERÚ**

LAN Perú, aerolínea de propiedad de LAN Airlines y del grupo económico liderado por el empresario peruano Emilio Rodríguez Larraín, fue creada en 1998 como parte del proceso de expansión regional de LAN Chile e inició sus primeras operaciones aéreas entre Lima y las ciudades de Arequipa, Cusco y Miami (REVISTA CARETAS, 2011).

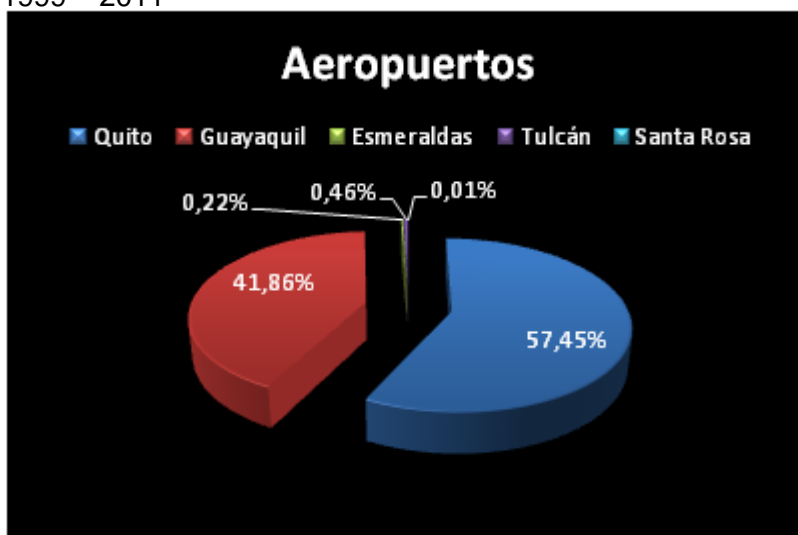
Ante el éxito obtenido en sus rutas inaugurales, LAN Perú inició un proceso de crecimiento a través de la apertura de nuevas rutas nacionales e internacionales. Para el año 2004, la empresa peruana inauguró sus servicios al Ecuador a través de las rutas Lima – Quito – Bogotá – Quito- Lima y Lima - Guayaquil – Lima. Posteriormente los servicios entre Quito y Bogotá fueron

reemplazados por las frecuencias hacia las ciudades de Medellín y Cali (DGAC, 2012).

Al ser una aerolínea miembro de LAN Airlines, LAN Perú se ha caracterizado por ser una aerolínea cuyo crecimiento está asociado a su calidad de servicio, aeronaves modernas y precios económicos. En cumplimiento con la responsabilidad social corporativa, LAN Perú trabaja en conjunto con UNICEF para ejecutar programas de lucha contra la desnutrición de los niños peruanos (REVISTA CARETAS, 2011).

### 3.3.2. Comportamiento del tráfico aéreo de pasajeros en Ecuador a nivel internacional

GRÁFICO 2  
FLUJO DE PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS AL PAÍS ENTRE  
1999 – 2011



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

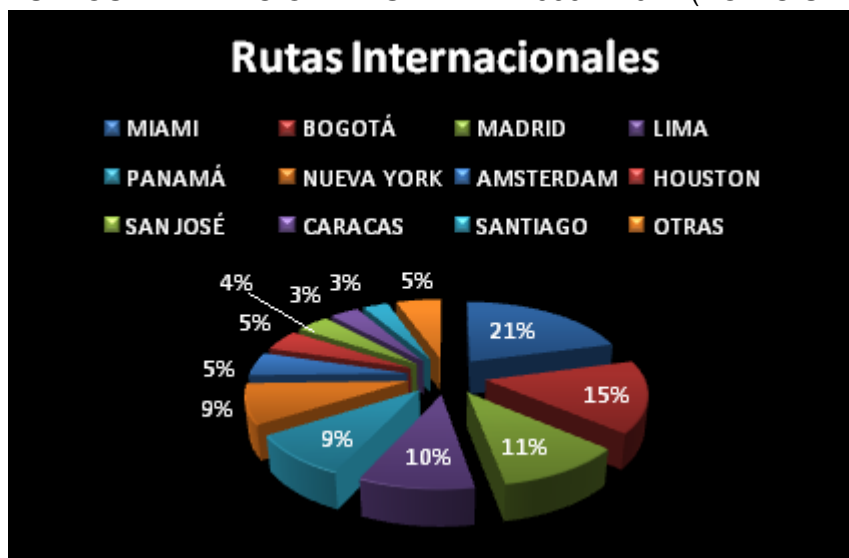
Durante el período 1999-2011 se han transportado 28'273.366 personas a nivel internacional; dentro de los cuales 14'325.159 corresponden a los pasajeros ingresados al país, mientras que 13'948.207 son los pasajeros que tomaron un vuelo internacional para salir de Ecuador (ANEXO 11) (DGAC, 2012).

El aeropuerto con mayor demanda de usuarios es el Mariscal Sucre de la Ciudad de Quito, registrando 8'138.801 entradas y 8'104.734 salidas. El aeropuerto de Guayaquil ocupa el segundo lugar ya que durante el período de estudio reporta 5'713.165 pasajeros ingresados y 6'121.877 salidos. El

aeropuerto de Tulcán prestó servicios inter-fronterizos hasta el año 2008, registrando 65.248 entradas y 65.888 salidas, mientras que el aeropuerto de Esmeraldas fue el punto de entrada de 30.604 personas y el de salida de 31.496 personas ya que sus operaciones inter-fronterizas fueron suspendidas entre 2000 y 2007 (ANEXO 11) (DGAC, 2012).

Tras su apertura en 2010, el Aeropuerto Regional de Santa Rosa durante el año 2011 registra el ingreso de 389 personas a Ecuador y la salida de 1164 personas (ANEXO 11) (DGAC, 2012).

**GRÁFICO 3**  
**PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN**  
**VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 – 2011 (POR CIUDAD)**



FUENTE: DGAC  
 ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

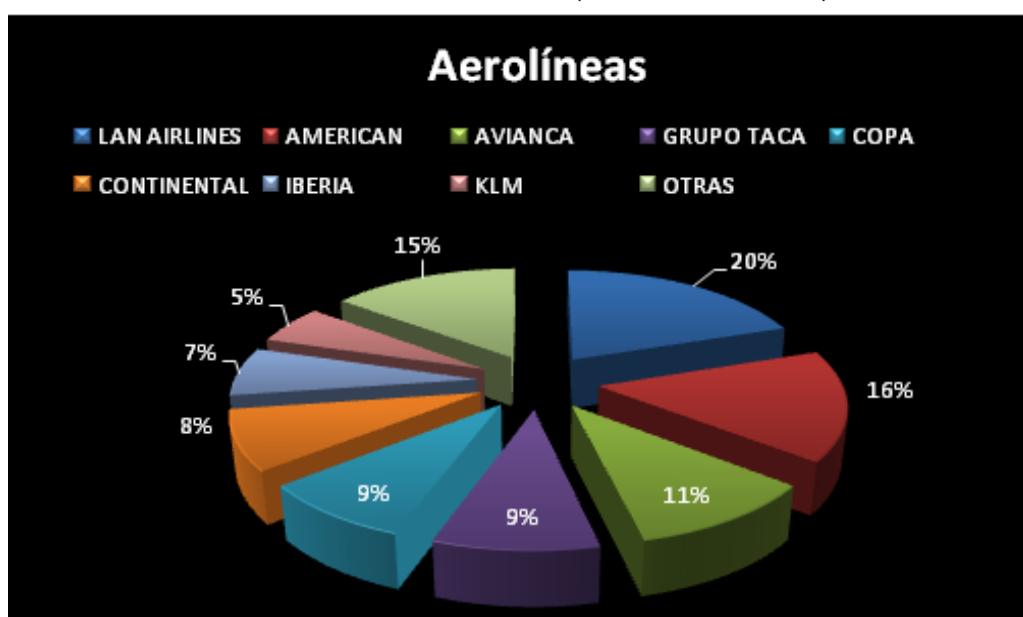
Dentro de los 28'273.366 pasajeros transportados durante el período 1999-2011, el Gráfico 3 demuestra que Miami acaparó el 21% del mercado, siendo la ruta internacional con mayor aceptación, seguida de Bogotá (15%), Madrid (11%), Lima (10%), Panamá (9%), Nueva York (9%), Amsterdam (5%), Houston (5%) San José (4%), Caracas (3%) y Santiago (3%).

El 5% restante corresponde a las rutas que han tenido poca participación en el mercado. Sao Paulo, Barcelona, Manaus, La Paz, Piura, Santa Cruz, Santo Domingo, Cancún, Valencia, Aruba, Punta Cana y México fueron destinos cancelados debido a la baja demanda de pasajeros. Medellín, La Habana, Cali, Buenos Aires, El Salvador y Bonaire a pesar de no contar con

una masiva afluencia de pasajeros, son rutas que se han mantenido en el mercado (ANEXO 12) (DGAC, 2012).

Atlanta se encuentra en este grupo ya que su participación inició en el año 2006, sin embargo, en los años 2010 y 2011 llegó a posicionarse como la séptima ruta internacional con mayor afluencia de pasajeros (DGAC, 2012).

**GRÁFICO 4**  
**PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 – 2011 (POR AEROLÍNEA)**



FUENTE: DGAC  
 ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

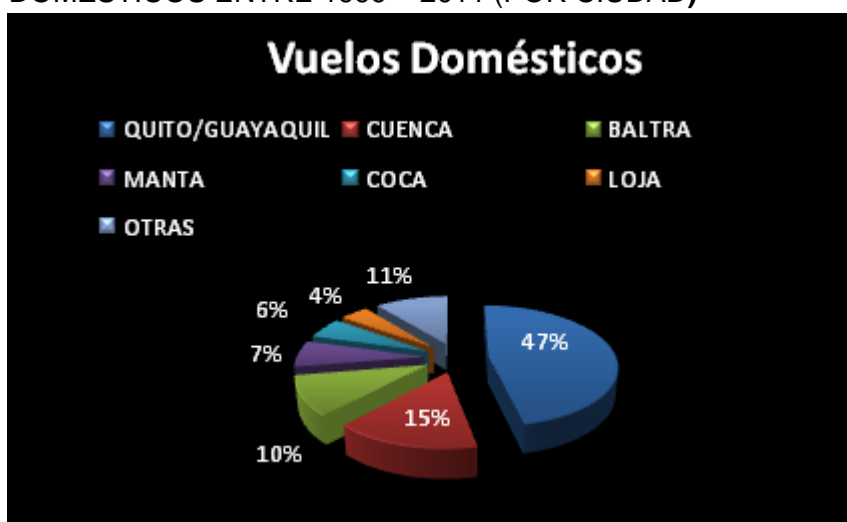
Durante el período 1999- 2011, el transporte aéreo internacional regular fue realizado por 29 compañías aéreas, de las cuales 7 son nacionales y 22 extranjeras, movilizando en conjunto a 27'517.331 personas. Al transportar a 5'448.504 pasajeros, LAN fue la aerolínea con mayor afluencia, seguida de American Airlines (4'373.100 pasajeros), Avianca (2'945.773 pasajeros), Grupo TACA (2'507.572 pasajeros), Copa Airlines (2'381.056 pasajeros), Continental Airlines (2'350.279 pasajeros), Iberia (1'921.056 pasajeros), y KLM (1'552.332 pasajeros) (ANEXO 13) (DGAC, 2012).

Como se puede observar en el Gráfico 4, el 15% restante corresponde a las personas transportadas en las diversas aerolíneas que operaron en el país. Antes del cierre de sus operaciones, Ecuatoriana de Aviación y SAETA se encontraban ubicadas entre las cinco aerolíneas con mayor demanda de

pasajeros internacionales. Delta, Aerogal, Santa Bárbara, Aerorepública y TAME, a pesar de no haber operado durante todos los años del período estudiado, cuentan con una buena aceptación en el mercado. Por otro lado, Mexicana, Air Europa, LAB, ICARO, SAEREO, ACES, Aerocontinente, Servivensa, Air Madrid, Air Comet, Aeropostal e Intercontinental tienen un bajo índice de pasajeros debido a que sus servicios fueron temporales (DGAC, 2012).

### 3.3.3. Comportamiento del tráfico aéreo de pasajeros en Ecuador a nivel doméstico

GRÁFICO 5  
PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011 (POR CIUDAD)



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

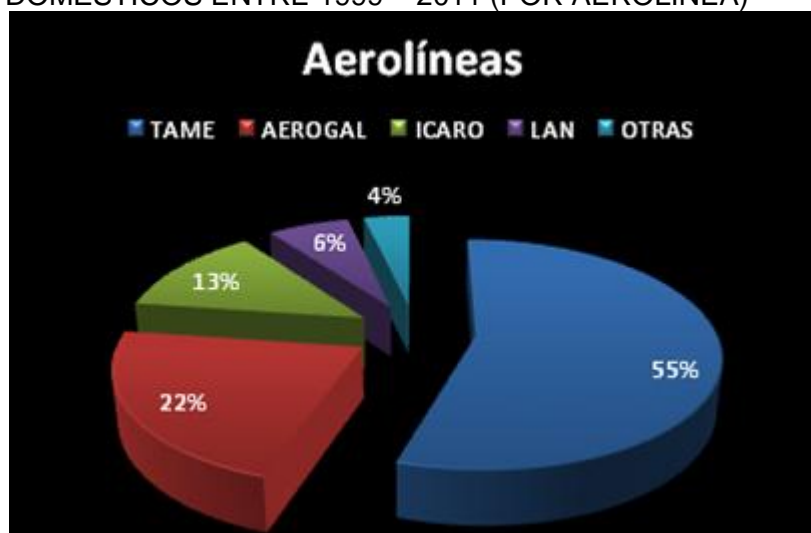
Durante el período 1999-2011 se han transportado 29'825.093 personas a nivel nacional. La ruta Quito-Guayaquil-Quito movilizó a 13'945.721 usuarios, ocupando el 47% del mercado doméstico. Los vuelos desde y hacia la Ciudad de Cuenca ocuparon el 15% con 4'535.553 pasajeros. El tercer puesto corresponde a Baltra, Islas Galápagos; esta ruta abarca el 10% del total de viajeros en vuelos nacionales, transportando a 3'094.482 personas. Las frecuencias de Manta acapararon al 7% del mercado con 2'104.559 pasajeros, El Coca al 6% con 1'656.360 y Loja al 4% con 1'260.338 (ANEXO 14) (DGAC, 2012)

El 11% restante corresponde a las 3'228.080 personas que viajaron desde y hacia ciudades con menor participación en el mercado ecuatoriano.

Lago Agrio, San Cristóbal y Esmeraldas, a pesar de no disponer una masiva afluencia de pasajeros, son destinos que han logrado mantenerse en el mercado. Las frecuencias que han manifestado un constante decrecimiento corresponden a Machala, Portoviejo, Macas y Tulcán. Finalmente, Salinas, Latacunga y Tena fueron ciudades ofertadas de manera temporal con una presencia de 23370 usuarios entre los años 1999 y 2011 (ANEXO 14) (DGAC, 2012).

Tras su apertura en 2010, el Aeropuerto Regional de Santa Rosa transportó a 96.982 pasajeros (DGAC, 2012).

GRÁFICO 6  
PORCENTAJE DE PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011 (POR AEROLÍNEA)



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

Durante el período 1999 - 2011, el transporte aéreo nacional regular fue realizado por 10 compañías aéreas, movilizando en conjunto a 29'601.670 personas. TAME ocupó el 55% del mercado al transportar a 16'300.064 pasajeros en sus diversas rutas domésticas. La segunda aerolínea con mayor flujo fue Aerogal (6'561.356 pasajeros), seguida de ICARO (3'767.363 pasajeros). Desde su inauguración de vuelos domésticos en 2009, LAN Ecuador transportó a 1'901.385 pasajeros, siendo la cuarta aerolínea con mayor número de usuarios en el país (ANEXO 15) (DGAC, 2012).

### 3. ANÁLISIS

Durante el período 1999 – 2011 el sector aeronáutico ecuatoriano atravesó un período de evolución y desarrollo, partiendo de una etapa de crisis, la misma que obligó a todos sus actores a tomar medidas para poder adaptarse a la realidad económica del país y a las exigencias de la aviación comercial moderna. En el presente análisis se observará el papel desempeñado por parte de las aerolíneas, autoridades nacionales e internacionales, empresas asociadas, así como el estado de los principales aeropuertos ecuatorianos.

A finales de los años 90, en Ecuador SAN-SAETA, Ecuatoriana de Aviación y TAME eran las principales aerolíneas que prestaban servicios tanto nacionales como internacionales pero contaban con escenarios poco factibles para poder permanecer en el mercado de la aviación durante una etapa de recesión económica a nivel nacional e internacional.

Se denominaba erróneamente “aerolínea de bandera” a toda empresa de aviación que realizaba vuelos internacionales desde su país de origen. Sin embargo, este concepto nació a finales de la Segunda Guerra Mundial, y se refería a la suscripción de convenios bilaterales en el que cada país asignaba una aerolínea estatal para poder explotar determinadas frecuencias a cambio de una relación de reciprocidad con el país suscriptor. En Ecuador, la única empresa asignada fue Ecuatoriana de Aviación, la cual no cumplió a totalidad con los mencionados convenios.

Luego de convertirse en una empresa estatal en los años 70, Ecuatoriana se convirtió en la aerolínea caracterizada por una mala administración a causa del exceso de personal en su nómina, un lujoso servicio a bordo, entrega ilimitada de pasajes aéreos gratuitos a las autoridades de turno, funcionarios públicos y empleados de la empresa, provocando una crisis financiera y operacional cuya consecuencia fue la suspensión indefinida de operaciones en 1993. Tras una serie de controversias y negociaciones, Ecuatoriana de Aviación se transformó en una empresa de economía mixta cuyo principal accionista era la aerolínea brasileña VASP y retomó sus operaciones en 1996 con personal ecuatoriano y aeronaves de propiedad de VASP.

Sin embargo, las autoridades ecuatorianas no se percataron que la nueva accionista mayoritaria era una compañía que enfrentaba problemas de carácter financiero y operacional. Ecuatoriana-VASP fue una aerolínea que contaba con una reducida flota de aviones, carecía de un contingente para afrontar emergencias como la avería del Airbus A310 en enero de 2000. Por otra parte, se inauguraron frecuencias poco rentables (Manaos y Cancún) durante el período de recesión que afrontaba Ecuador en 1999, aumentando el nivel de endeudamiento y pérdidas para la aerolínea.

Para el mes de agosto del año 2000, Ecuatoriana nuevamente cerró sus operaciones debido a que las aeronaves de VASP no contaban con los permisos para volar hacia Estados Unidos y los pasivos que tenía Ecuatoriana no le permitían sostenerse en el mercado aeronáutico. A pesar de que firmas como LAN Chile y Loyd Aéreo Boliviano suscribieron alianzas para rehabilitar a la extinta aerolínea, Ecuatoriana de Aviación era una empresa carente de garantías a causa de sus problemas financieros, falta de flota aérea y capital económico. Es por ello que las mencionadas alianzas duraron poco tiempo, las empresas decidieron operar de forma independiente y Ecuatoriana de Aviación salió definitivamente del mercado.

Durante los años 90, SAN-SAETA se convirtió en una aerolínea exitosa que unía a Ecuador con las principales ciudades de Latinoamérica y Estados Unidos debido a que los accionistas ejecutaron un ambicioso plan de crecimiento empresarial. La aerolínea contaba con una flota aérea moderna, ofreciendo una lujosa atención a bordo de sus aeronaves, las mismas que contaban con una sola clase de servicio llamada “De Primera”.

A pesar de lo mencionado, los niveles de competitividad de SAN-SAETA eran mínimos ya que para solventar los gastos que demandaban sus vuelos, la empresa se veía obligada a aumentar el costo de los pasajes. Esta medida no fue exitosa ya que los usuarios optaban por otras aerolíneas, más aún durante la época de crisis que enfrentaba el país.

La falta de pasajeros en sus aeronaves provocó la reducción de frecuencias nacionales e internacionales, incrementando su nivel de endeudamiento con la banca nacional e instituciones estatales debido a todas las obligaciones incumplidas por parte de SAN-SAETA. Al no contar con los

suficientes recursos para pagar sus pasivos, en el año 2000 sus accionistas optaron por suspender los servicios aéreos y liquidar a los pocos activos que le quedaban a la empresa. A pesar de la medida tomada, SAN-SAETA se retiró de la aviación en medio de escándalos de corrupción por acuerdos con algunas autoridades aeronáuticas y un sinnúmero de acciones legales tomadas por sus ex empleados al no haber recibido sus respectivas liquidaciones e indemnizaciones.

El cierre de las mencionadas aerolíneas reflejó la falta de competitividad y visión que tuvieron las empresas ecuatorianas para poder enfrentarse a un mundo globalizado. TAME, a pesar de no haber tenido problemas financieros y ser catalogada como aerolínea “monopolio” en el país, contaba con una flota de aeronaves obsoletas cuya capacidad operacional no podía satisfacer la demanda de pasajeros existente en ese entonces, situación que ocasionó el ingreso de aerolíneas menores como Aerogal, ICARO y Austro Aéreo para ofrecer al usuario otra alternativa de viaje.

A nivel internacional, la demanda de pasajeros fue parcialmente cubierta por LACSA, COPA, Avianca, American y Continental. No obstante, existieron otras empresas que decidieron ingresar al mercado ecuatoriano para utilizar las rutas que dejaron vacantes tanto SAETA como Ecuatoriana. Así, LAN Chile, Aero Continente y Grupo TACA comenzaron a ofertar vuelos cuyos precios se ajustaban a la realidad económica del usuario ecuatoriano. El fenómeno de la migración también incidió en el incremento de vuelos internacionales, tanto Iberia como KLM se vieron obligados a aumentar el número de frecuencias hacia Ecuador, logrando que sus aeronaves alcancen el 100% de la ocupación en sus vuelos.

Históricamente, la gestión realizada por las empresas estatales ha reflejado ineficiencia ya que al ser entidades cuyo único dueño es el Estado, carecen de una visión emprendedora y competitiva, nadie está interesado en su crecimiento económico porque en el caso de tener pérdidas económicas, el propio Estado es quien absorbe todo tipo de endeudamiento. Esto ha generado la aparición de los llamados “elefantes blancos”, es decir, las estatales en muchos casos reportan un costo de mantenimiento mayor que los beneficios que se podrían obtener, más aún cuando poseen una infraestructura obsoleta lo

cual le pone en desventaja ante las empresas privadas que poseen tecnología de punta.

No todos los países están en condiciones de asumir con las deudas causadas por la mala administración de las empresas públicas y recurren a la privatización de las estatales como medida de recuperación, evitando que estas salgan del mercado. En la aviación comercial ecuatoriana se pudo palpar este mecanismo tanto para el intento de salvación de las empresas aeronáuticas como para la modernización de la infraestructura aeroportuaria en las principales ciudades del país.

La crisis del sector aeronáutico ecuatoriano no estuvo asociada únicamente con las aerolíneas que cerraron sus operaciones; la infraestructura aeroportuaria del país era obsoleta y debido a las pocas medidas de seguridad que existían, se reportaron varios accidentes aéreos. Por tal motivo, Ecuador fue clasificado dentro de la Categoría de Aviación Civil N° 2 ya que sus aeronaves y aeropuertos no cumplían con los estándares de seguridad exigidos por la Federal Aviation Administration.

Por más de 40 años, los principales aeródromos del Ecuador fueron administrados por el Estado a través de la Dirección General de Aviación Civil. Esta institución carecía de personal debidamente calificado y capacitado para dirigir adecuadamente un aeropuerto internacional, sus máximas autoridades eran oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Los impuestos aeroportuarios tanto de Quito como de Guayaquil representaban a los más altos del continente y el estado de las instalaciones no reflejaba los altos ingresos percibidos por dicha autogestión.

Los hechos acontecidos nos ayudan a ver que el país dejó de ser un escenario seguro para las operaciones aéreas al no reunir los estándares exigidos por la aeronáutica internacional, logrando que compañías extranjeras, tanto de pasajeros como de carga cierren sus operaciones. La infraestructura aeronáutica ecuatoriana requería de una urgente modernización y ante las limitaciones de la DGAC, el Estado Ecuatoriano decidió hacer un traspaso de competencias hacia las municipalidades tanto de Quito como de Guayaquil, convirtiéndoles en los propietarios y administradores de sus aeropuertos.

El proyecto esperado consistía en la construcción de nuevos aeropuertos para ambas ciudades. Por su parte, el Municipio de Quito firmó un acuerdo de concesión con una empresa privada canadiense para la remodelación del Aeropuerto Mariscal Sucre y la posterior construcción de uno nuevo en la parroquia de Tababela, cuya inauguración estaba prevista para el año 2010. La construcción del nuevo aeropuerto de Quito se desarrolló en medio de conflictos políticos, desacuerdos por las características meteorológicas y geográficas de Tababela, supuestos sobrepagos en los contratos y divergencias en la construcción de vías de acceso, haciendo que la obra sea entregada con dos años de retraso.

La construcción del nuevo aeropuerto de Guayaquil se vio postergada debido a que los estudios realizados reflejaron que la ciudad necesitaba únicamente de un nuevo edificio terminal. De esta manera, el Municipio de Guayaquil entregó al aeropuerto a una empresa argentina mediante un contrato de concesión el cual contemplaba la remodelación de la terminal aérea Simón Bolívar, la construcción de una nueva terminal de pasajeros, y la construcción del nuevo aeropuerto de Guayaquil cuando la demanda de usuarios incrementa y sea rentable la inversión económica que demanda dicho proyecto.

La imagen de ambas ciudades y del país mejoró considerablemente ya que sus principales puertas de entrada dejaron de ser lugares obsoletos e inseguros para convertirse en aeropuertos que cuentan con los estándares exigidos por la aeronáutica internacional. Por tal razón, en 2006 la FAA reubicó al Ecuador en la Categoría de Aviación Civil N° 1 después de 12 años.

Además de los mencionados aeropuertos, existen otros cuya infraestructura precaria ha permanecido hasta la actualidad. En ejecución del Plan de Modernización del Sector Aeroportuario, el Gobierno del Presidente Correa optó por construir nuevos aeropuertos en sectores “estratégicos” del país con la finalidad de fomentar la integración regional y el turismo sostenible. Se puede observar que hay un conflicto de intereses ya que estas instalaciones han generado pérdidas debido a su baja rentabilidad y escasos vuelos, mientras que se ha postergado la rehabilitación de otros aeródromos que tienen un alto flujo tráfico aéreo.

La propuesta de modernización del sector aeronáutico también incluyó a las flotas de aeronaves con matrícula ecuatoriana. Así, mediante la expedición de un Decreto Ejecutivo en el año 2008, se otorgaría el subsidio de combustible tipo jet fuel para las aerolíneas con aeronaves ensambladas desde 1990. TAME, Aerogal e ICARO debían renovar su parque aeronáutico para poder seguir percibiendo dicho subsidio. Las dos primeras empresas contaban con respaldos financieros para poder cambiar de aviones, pero la situación económica de ICARO impidió que sea parte del proceso al no renovar su flota y tener que pagar el 100% del combustible. Esta situación provocó el cierre de sus operaciones en 2011.

El mercado ecuatoriano necesitaba un concepto de transporte aéreo diferente al de las empresas desaparecidas, las empresas de aviación menor ICARO, Austro Aéreo y Aerogal, y la extranjera LAN decidieron expandirse para poder incrementar sus ingresos adaptándose a las nuevas necesidades. Sin embargo, no todas siguen presentes en el mercado ya que tanto ICARO como Austro Aéreo no tuvieron los contingentes necesarios para enfrentar a una creciente competencia.

Haciendo alusión a su slogan "*Vuela Inteligentemente*", Aerogal entró en el mercado con su política de expansión iba acorde las necesidades del cliente y su crecimiento económico se debe a una adecuada coordinación en los procesos de planeación estratégica y financiera, dejando a un lado los caducos esquemas de las "líneas aéreas de bandera". Gracias a su adhesión al holding Avianca TACA, Aerogal consiguió incrementar sus frecuencias internacionales y renovar su flota aérea a través de sistemas rentables.

LAN Ecuador es una aerolínea privada constituida por LAN Chile y por el consorcio ecuatoriano Trans Lloyd. Aprovechando la nueva realidad en este sector, y logró posicionarse en el mercado debido a su permanente campaña de publicidad y a sus precios bajos con el fin de acaparar la mayor cantidad de pasajeros para poder incrementar sus ganancias. Dichas estrategias son parte de un plan de expansión desarrollado por LAN Chile en los países sudamericanos donde tenía filiales como es el caso de Ecuador, Argentina y Perú. Se puede mencionar que esta multinacional es el vivo ejemplo de una exitosa privatización realizada durante las reformas de liberalización económica de Chile.

Luego de atravesar una etapa de recesión por motivos operacionales, los directivos de TAME arrancaron con un plan de modernización en toda la empresa, el cual incluyó la privatización de un porcentaje de su paquete accionario para poder enfrentar con solvencia todos los gastos que implicaban su reestructuración. Las medidas fueron radicales e incluyeron reajustes en la nómina de empleados, cierre de rutas poco rentables, y modificaciones en el costo de los pasajes. Posteriormente, la empresa cambió su imagen empresarial adaptándose a los requerimientos de la aviación comercial moderna.

Antiguamente se asociaba al transporte aéreo con el lujo y confort, con el paso de los años esta percepción se volvió caduca ya que el usuario prioriza su tiempo y presupuesto al momento de viajar. Durante la recopilación de información para la elaboración del presente trabajo, se pudo apreciar que las empresas de aviación comercial ofertan en sus campañas tarifas económicas en lugar de un suntuoso servicio a bordo.

El incremento de medidas de seguridad y la necesidad de poder transportarse en horarios y precios óptimos han hecho que las comidas y bebidas ofrecidas en los vuelos pasen a segundo plano, tanto en los usuarios como en las aerolíneas. El pasajero ecuatoriano no es exigente, más bien es selectivo; por los factores de tiempo y dinero antes mencionados buscan la mejor opción. Además, el usuario está informado de sus derechos y obligaciones al momento de viajar debido al nuevo rol que ejerce la autoridad aeronáutica del Ecuador con la finalidad de amparar y proteger al pasajero nacional y extranjero.

Después de atravesar un período de crisis en el sector aero comercial, contar con una infraestructura aeroportuaria insegura, registrar varios accidentes aéreos y carecer de garantías para una óptima aeronavegación; el sector aeronáutico ecuatoriano ha logrado evolucionar satisfactoriamente, adaptándose a las características y exigencias de la aviación moderna, proporcionando al país seguridad y desarrollo.

#### 4. CONCLUSIONES

En base a toda la investigación realizada se puede deducir que la hipótesis planteada se cumple de forma total ya que al tomar en cuenta las causas que provocaron un estado de crisis en la aviación ecuatoriana, los actores de este sector han ejecutado sus actividades de una manera eficaz y segura, contribuyendo a un óptimo desenvolvimiento y crecimiento económico para la aviación ecuatoriana.

A continuación se detallan las conclusiones obtenidas como resultado de la presente investigación:

- La ineficiencia de las aerolíneas por problemas financieros, el ingreso de nuevos competidores externos, el desinterés que demostraron los gobiernos centrales, los malos manejos administrativos y operacionales, los abusos de poder y el hecho de que las aerolíneas compitan dentro de un mundo global en un escenario de crisis donde solo se pudieron mantener las más fuertes en recursos, tecnología y puntualidad, fueron los principales detonantes para que Ecuatoriana de Aviación y SAN-SAETA se vean obligadas a suspender sus servicios y salir del mercado en el año 2000.
- La crisis económica que enfrentó Ecuador a finales de los años 90, cuyas consecuencias fueron la migración y la dolarización, también tuvo injerencia en el sector aeronáutico ecuatoriano. Primeramente, las aerolíneas que prestaban servicios hacia Europa se vieron obligadas a incrementar su oferta de vuelos dado el fenómeno de la migración. Por otra parte, las extintas Ecuatoriana de Aviación y SAN-SAETA dejaron vacantes varias frecuencias internacionales, las mismas que fueron utilizadas por nuevas aerolíneas extranjeras que ingresaron al mercado ecuatoriano con la finalidad de satisfacer la demanda de pasajeros.
- Desde 1946, la Dirección General de Aviación Civil tuvo el control absoluto de las actividades aeronáuticas del país, sin embargo, esta institución carecía de recursos económicos y personal debidamente calificado para poder atender todas las necesidades que demandaba el sector. Este panorama condujo a un estado de deterioro e inseguridad dentro de la

aviación ecuatoriana e hizo que OACI y la FAA ubiquen al país dentro de la Categoría de Aviación Civil N°2 entre 1994 y 2006, provocando un retroceso al sector debido a las limitaciones que implicaba dicha categorización.

- La concesión de los aeropuertos de Quito y Guayaquil fue una medida que generó beneficios para el sector aeronáutico ecuatoriano al momento de ubicar al país dentro Categoría de Aviación Civil N°1, ya que se contribuyó a la modernización de la obsoleta e insegura infraestructura aeroportuaria de ambas ciudades, facilitó el avance de la construcción del nuevo aeropuerto de Quito y descongestionó la asignación de recursos a la DGAC.
- El Plan de Modernización del Sistema Aeroportuario, ejecutado por el Estado Ecuatoriano durante la gestión del Presidente Correa a partir del año 2008, tuvo la finalidad de rehabilitar la infraestructura de los aeropuertos administrados por la DGAC. Sin embargo, la ejecución de dicho plan no se realizó de manera equitativa ya que se dio prioridad a construir y modernizar aeropuertos en cuyos poblados la demanda de usuarios es mínima.
- El Decreto Ejecutivo N°1405, suscrito el 14 de octubre del año 2008, hizo que las aerolíneas ecuatorianas se vean obligadas a remodelar sus flotas aéreas para poder seguir percibiendo el subsidio de combustible. Esta medida permitió aumentar los niveles de competitividad en cada empresa, ya que se adquirieron aeronaves que se adaptan a sus respectivas situaciones financieras y necesidades operacionales, así como a las condiciones geográficas del país.
- La gestión realizada por DIAF, Dirección de Industrias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, ha facilitado el desarrollo tecnológico del sector aeronáutico a nivel nacional y regional, permitiendo que las operadoras aéreas disminuyan los costos que demanda el mantenimiento de aeronaves en el extranjero.
- Ante el fracaso de las aerolíneas que salieron del mercado en el año 2000, las empresas vigentes trabajan con la finalidad de lograr un buen

posicionamiento y expansión a nivel nacional y regional a través de viables planes de crecimiento y alianzas estratégicas con los principales holdings de aviación. Se dejaron a un lado los caducos conceptos de aviación comercial para poder proporcionar al usuario ecuatoriano un servicio de transporte aéreo que se acopla con la situación económica del, de la aerolínea y del país.

- Al momento de elegir una aerolínea y comprar un pasaje aéreo, el usuario prioriza los precios y horarios ofertados, en lugar del tipo de servicio a bordo. Esta situación, la misma que está asociada a factores financieros y de seguridad, ha creado un servicio de transporte aéreo práctico, asequible y eficiente.
- Por medio del proceso de reestructuración, la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador dejó de ser una institución carente de una adecuada administración, planificación y personal capacitado, la cual dependía de los intereses de la FAE. De esta manera, la DGAC se convirtió en un órgano encargado de regular y controlar la aviación ecuatoriana de una forma eficiente y transparente, garantizando las operaciones aeronáuticas así como los derechos y la seguridad del usuario.
- La gestión realizada por parte de la DGAC, compañías aéreas, empresas concesionarias y autoridades durante el proceso de modernización y mejora del sector aeronáutico ecuatoriano, ayudó favorablemente para que Ecuador sea reubicado en la Categoría de Aviación Civil N°1. Al contar con las garantías necesarias para un transporte aéreo de calidad, el Ecuador se convirtió en un escenario adecuado para el desarrollo de la aviación comercial tanto nacional como internacional.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Ante la experiencia negativa de las extintas aerolíneas ecuatorianas, las empresas de aviación deben trabajar para mantener adecuados estándares de tecnología, seguridad y atención al cliente, según las necesidades de mercado y el escenario económico nacional e internacional. La ejecución de un plan estratégico permitiría diagnosticar la

situación de las distintas aerolíneas y establecer políticas para su correcto crecimiento y expansión.

- Basados en el éxito que tuvieron varias aerolíneas extranjeras en el país, al momento de abrir nuevas rutas, las aerolíneas ecuatorianas deben analizar el entorno social y económico de las poblaciones así como la rentabilidad de sus vuelos. Al explotar sus servicios hacia destinos con gran afluencia de pasajeros, las empresas adquirirían un buen posicionamiento en el mercado y evitarían la apertura de rutas subutilizadas.
- Para mantener sus niveles de calidad y evitar entrar nuevamente en una situación crítica, la Dirección General de Aviación Civil debe monitorear y evaluar el desempeño de todas sus actividades técnicas y administrativas para tomar medidas adecuadas al momento que se presentaran posibles falencias. De la misma manera, esta institución deberá seguir ejecutando planes estratégicos, capacitando constantemente a sus funcionarios y manteniendo sus políticas al momento de nombrar autoridades.
- A futuro, las instalaciones de los aeropuertos de Quito y Guayaquil pueden llegar a un estado de deterioro similar al de los años 90. Es por ello que, una vez finalizados los plazos en los que duran los contratos de concesiones aeroportuarias, las municipalidades de Quito y Guayaquil deberían prever una extensión de la duración de dichos contratos con la finalidad de mantener en óptimo estado a la infraestructura aeroportuaria de ambas ciudades.
- Dentro de los procesos de modernización de la infraestructura aeroportuaria estatal, las autoridades competentes deben dar prioridad a las poblaciones cuyos aeropuertos tengan un constante tráfico de vuelos y pasajeros. Esta medida fomentaría el desarrollo de dichas poblaciones y evitaría la presencia de infraestructuras subutilizadas, las cuales generan pérdidas económicas para el Estado.
- Al incrementar los niveles de exigencia durante las inspecciones realizadas a las aeronaves con matrícula ecuatoriana, se puede contar con un parque aeronáutico seguro y moderno. Es de vital importancia evaluar

periódicamente el estado de las aeronaves y proporcionar adecuados planes de financiamiento a las aerolíneas para evitar nuevamente las medidas drásticas que fueron tomadas a través de la expedición del Decreto Ejecutivo N°1405, suscrito el 24 de octubre del año 2008.

- Las aeronaves tipo Airbus y Embraer han llegado a tener una gran presencia en el parque aeronáutico ecuatoriano, es por ello que la Dirección de Industrias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (DIAF) debe capacitar a su personal técnico para proporcionar mantenimiento a ese tipo de aeronaves, lo cual disminuiría los costos por mantenimiento a las operadoras aéreas y se fomentaría el crecimiento de la DIAF tanto a nivel nacional como regional.
- Con el propósito de incrementar su red de operaciones así como su desarrollo económico a través de las operaciones conjuntas, vuelos de código compartido, y alianzas estratégicas, las aerolíneas ecuatorianas deben procurar ingresar y mantenerse dentro de los principales grupos de alianzas aéreas globales como Oneworld, Sky Team, Star Alliance, entre otras.
- Con el paso del tiempo el atractivo de una aerolínea se ha asociado al precio de sus pasajes, haciendo que las empresas de aviación comercial ecuatoriana establezcan nuevas políticas de promoción de sus servicios. Al incrementar la cantidad de tarifas promocionales en todas las empresas participantes del mercado aeronáutico, existiría una competencia sana entre cada una de ellas y se proporcionaría al usuario varias alternativas para su viaje.
- La Categoría de Aviación Civil N°1 ha garantizado el crecimiento del sector aeronáutico del Ecuador. Es por ello que para mantener dicha certificación la DGAC, las compañías aéreas, las empresas concesionarias y las autoridades de aviación deben continuar con el trabajo conjunto que se ha realizado en miras de tener un sistema aeronáutico de calidad, incrementando los estándares de seguridad y modernización en cada tarea a realizarse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

#### **Libros consultados de forma física**

Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito. (2008). *Nuevo aeropuerto de Quito, documentos para la historia*. Ecuador, Quito: Municipio de Quito.

Sánchez Varas, A. (2008). *La aviación y los aeropuertos en Guayaquil*. Ecuador, Guayaquil: Grafipren S.A.

Van Agmatel, A. (2007). *El Siglo De Los Mercados Emergentes*. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

### **Publicaciones**

#### **Publicaciones consultadas de forma física**

H. Congreso Nacional del Ecuador. (2000). Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana TROLE II

H. Congreso Nacional del Ecuador. (2006). Ley de Aviación Civil

Presidencia de la República del Ecuador. (2008). *Decreto Ejecutivo N°1405*

Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2010). *Plan Estratégico 2011-2015: "Rumbo hacia la seguridad y calidad operacional"*.

Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Boletín Estadístico de Transporte Aéreo Año 2011*.

TAME. (2009). *Suplemento Institucional Cuéntame*.

TAME. (2012). *Suplemento Institucional 50 Años TAME*.

#### **Publicaciones en sitios Web**

Aerogal. (2011, Agosto 16). *Historia*. Recuperado de <http://www.aerogal.com.ec/la-empresa/historia/?lang=en>

Aerogal. (2011, Agosto 16). *Aerogal concluyó renovación de flota*. Recuperado de <http://www.aerogal.com.ec/2011/08/aerogal-concluyo-renovacion-de-su-flota>

Banco Central del Ecuador. (2001, Marzo). *La Dolarización en el Ecuador, un año después*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/pdf/Cabezas%20et%20al.pdf>

- Banco Central del Ecuador. (2000). *La economía ecuatoriana en 1999*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/1999/cap 2.pdf>
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial. (2004). *Informe Ejecutivo Al III Trimestre del año 2004*. Recuperado de [http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode= V&Name=IEG\\_IIItrimestre2004.pdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F2862- c1lc7Ou9Rw1Az6V.pdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager\\_Doc\\_SetV&ID=2862](http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode= V&Name=IEG_IIItrimestre2004.pdf&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F2862- c1lc7Ou9Rw1Az6V.pdf&Type=application%2Fpdf&Audit=StorageManager_Doc_SetV&ID=2862)
- Cooperación QUIPORT S.A. (2012). *Contrato de conesión y alianza estratégica*. Recuperado de [http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=6&lang=es](http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=6&lang=es)
- Cooperación QUIPORT S.A. (2012). *Historia*. Recuperado de [http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56&Itemid=17&lang=es](http://www.aeropuertoquito.aero/quiport/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=17&lang=es)
- Cooperación QUIPORT S.A. (2012). *Información General*. Recuperado de [http://www.quiport.com/naiq/index.php?option=com\\_content&view=article&layout=alternate&id=4&Itemid=2](http://www.quiport.com/naiq/index.php?option=com_content&view=article&layout=alternate&id=4&Itemid=2)
- Copa Airlines. (2010, Octubre 6). *Aero República ahora es Copa Airlines Colombia*. Recuperado de <http://www.copaair.com/sites/cc/es/pages/comunicado-cambio-de-marca-aero-republica.aspx>
- Delta Airlines. (2012). *Información Corporativa*. Recuperado de [http://es.delta.com/content/www/en\\_US/about-delta/corporate-information.html](http://es.delta.com/content/www/en_US/about-delta/corporate-information.html)
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Aeródromo Nacional Lago Agrio*. Recuperado de [http://www.dgac.gob.ec/lagoagrio/index.php?option=com\\_content&view=frontpage](http://www.dgac.gob.ec/lagoagrio/index.php?option=com_content&view=frontpage)
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Aeropuerto Jumandy del Tena*. Recuperado de <http://www.dgac.gob.ec/tena/>
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Aeropuerto Regional de Santa Rosa*. Recuperado de <http://www.dgac.gob.ec/santarosa/>
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Derechos del usuario del transporte aéreo*. Recuperado de [http://www.dgac.gob.ec/index?option=com\\_content&view=article&id=100:revision-usuario-aereo-art-revista-dgac&catid=91:documentos-publicos&Itemid=114](http://www.dgac.gob.ec/index?option=com_content&view=article&id=100:revision-usuario-aereo-art-revista-dgac&catid=91:documentos-publicos&Itemid=114)
- Dirección General de Aviación Civil del Ecuador. (2012). *Historia de la Dirección General de Aviación Civil*. Recuperado de [http://www.dgac.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=68](http://www.dgac.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=68)

- Ecuavisa. (2011, Septiembre). *Aeropuertos sin despegar*. Recuperado de [http://www.ecuavisa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40561&catid=79&Itemid=135](http://www.ecuavisa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=40561&catid=79&Itemid=135)
- Federal Aviation Administration. (2002, Mayo 8). *FAA mantiene la denominación de Categoría I de IASA para el Perú*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/sobrenosotros/docs/pdf/cartafaa.pdf>
- Federal Aviation Administration. (2012). *A Brief History of the FAA*. Recuperado de [http://www.faa.gov/about/history/brief\\_history/#birth](http://www.faa.gov/about/history/brief_history/#birth)
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2011). *Tame*. Recuperado de [http://fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/new/index.php?option=com\\_content&view=article&id=81:tame&Itemid=156](http://fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/new/index.php?option=com_content&view=article&id=81:tame&Itemid=156)
- GARCÍA, H. (2009). *Marketing de altura, un análisis sobre el valor de marca de las diferentes aerolíneas que cursan los cielos locales*. Recuperado de <http://capacitate.eluniverso.com/recursos/Articulo54.pdf>
- ICARO. (2010). *Reseña histórica*, Recuperado de <http://www.icaro.aero/icaro/portal/main.do?code=44>
- OACI. (2012). *ICAO in brief*. Recuperado de <http://www.icao.int/Pages/icao-in-brief.aspx>
- Ministerio de Transportes y Obras Públicas del Ecuador. (2011, Marzo 19). *Aeropuerto de Macas*. Recuperado de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/19-03-2011\\_Especial\\_Aeropuerto\\_Macas.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/19-03-2011_Especial_Aeropuerto_Macas.pdf)
- Ministerio de Transportes y Obras Públicas del Ecuador. (2011, Marzo 25). *Rehabilitación Integral del Aeropuerto de Latacunga*. Recuperado de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/25-03-2011\\_Especial\\_Aeropuerto\\_Cotopaxi.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/25-03-2011_Especial_Aeropuerto_Cotopaxi.pdf)
- Municipio de Quito. (2012, Octubre 11). *Quito cuenta con un nuevo aeropuerto internacional y su certificación de operación*. Recuperado de [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/quito\\_cuenta\\_con\\_un\\_nuevo\\_aeropuerto\\_internacional\\_y\\_su\\_certificacion\\_de\\_operacion--7618](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/quito_cuenta_con_un_nuevo_aeropuerto_internacional_y_su_certificacion_de_operacion--7618)
- Santa Bárbara Airlines. (2012). *Historia*. Recuperado de <https://www.sbairlines.com/Historia.aspx>

## **Artículos de periódicos**

### **Artículos de periódicos consultados de forma física**

- El Comercio. (2000, Julio 7). SAETA y SAN bajo investigación, p.12

### **Artículos de periódicos recuperados en la Web**

Diario HOY. (1991, Junio 13). Las horas de vuelo de Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-horas-de-vuelo-de-ecuatoriana-51715.html>

Diario HOY. (1993, Enero 2). Accidentes aéreos: Nunca mas?. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/accidentes-aereos-nunca-mas-45725.html>

Diario HOY. (1992, Mayo 13). *SAETA: De la avioneta al Airbus*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/saeta-de-la-avioneta-al-airbus-54739.html>

Diario HOY. (1993, Mayo 17). Ecuatoriana de Aviación al borde de la quiebra. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatoriana-de-aviacion-al-borde-de-la-quiebra-42092.html>

Diario HOY. (1995, Mayo 21). SAETA, un competidor agresivo. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/saeta-un-competidor-agresivo-22597.html>

Diario HOY. (1995, Agosto 15). Controlarán a Ecuatoriana. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/controlaran-a-ecuatoriana-76646-76646.html>

Diario HOY. (1999, Abril 17). Pasaportes se agotan. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pasaportes-se-agotan-17140.html>

Diario HOY. (1999, Noviembre 29). Ecuador no mejora su calidad de aviación. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-no-mejora-su-calidad-de-aviacion-9104.html>

Diario HOY. (2000, Febrero 8). Tarifas aéreas siguen con rezago del 8 al 34 por ciento. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tarifas-aereas-siguen-con-rezago-del-8-al-34-por-ciento-72461.html>

Diario HOY. (2000, Mayo 27). La crisis es en la región. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blanco84/negro1.htm>

Diario HOY. (2000, Mayo 27). Los cielos se cierran a la aviación ecuatoriana. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blanco84/negro1.htm>

Diario HOY. (2000, Mayo 27). Los pilotos no pueden despegar del despempleado. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blanco84/negro1.htm>

- Diario HOY. (2000, Mayo 27). Por los cielos domésticos y regionales. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blanco84/negro2.htm>
- Diario HOY. (2000, Mayo 27). Mueren las líneas de bandera? Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/suplemen/blanco84/negro1.htm>
- Diario HOY. (2000, Junio 11). País sigue en la categoría dos. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pais-sigue-en-la-categoria-dos-102517.html>
- Diario HOY. (2000, Julio 7). LAN Chile con pista abierta. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-chile-con-pista-abierta-49291.html>
- Diario HOY. (2000, Julio 12). Aviación, 5 años en la Categoría 2. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aviacion-5-anos-en-la-categoria-2-100789.html>
- Diario HOY. (2000, Diciembre 15). La alianza de Ecuatoriana y Lan Chile despega hoy con nuevas rutas. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-alianza-de-ecuatoriana-y-lan-chile-despega-hoy-con-nuevas-rutas-49429.html>
- Diario HOY. (2001, Marzo 22). Quién vela por el usuario. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/quien-vela-por-el-usuario-119670.html>
- Diario HOY. (2001, Abril 20). Aero Continente inicia sus vuelos desde hoy. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aero-continente-inicia-sus-vuelos-desde-hoy-120399.html>
- Diario HOY. (2002, Abril 1). Aero Continente ofrece tres vuelos a Miami. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aerocontinente-ofrece-tres-vuelos-a-miami-168829.html>
- Diario HOY. (2003, Enero 18). Ecuatoriana: ¿es viable el plan de rehabilitación? Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuatoriana-es-viable-el-plan-de-rehabilitacion-151834.html>
- Diario HOY. (2003, Abril 29). LAN Ecuador inicia ayer sus operaciones. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-ecuador-inicia-ayer-sus-operaciones-145000.html>
- Diario HOY. (2004, Enero 7). Austro Aéreo: una muerte anunciada. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/austro-aereo-una-muertanunciada164567-164567.html>
- Diario HOY. (2005, Junio 1). La competencia es mayor entre aerolíneas por las rutas del país. Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-competencia-es-mayor-entre-aerolineas-por-las-rutas-del-pais-206023.html>

- Diario HOY. (2006, Febrero 22). Nueva Ley de Aviación Civil tiene objeciones. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/nueva-ley-de-aviacion-civil-tiene-objeciones-227620.html>
- Diario HOY. (2006, Junio 9). *Delta aterriza en Quito y Guayaquil*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/delta-aterriza-en-quito-y-guayaquil-236649.html>
- Diario HOY. (2007, Marzo 6). Lan Ecuador estrecha sus lazos mundiales. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-ecuador-estrecha-sus-lazos-mundiales-260532.html>
- Diario HOY. (2007, Mayo 12). El avión rojo rompe todos los esquemas. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-avion-rojo-rompe-todos-los-esquemas-266747-266747.html>
- Diario HOY. (2008, Mayo 15). Aerogal y Supermaxi se unen y crean el Aerobono. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aerogal-y-supermaxi-se-unen-y-crean-el-aerobono-295460.html>
- Diario HOY. (2009, Noviembre 17). Delta aumenta sus vuelos a Atlanta. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/delta-aumenta-sus-vuelos-a-atlanta-378219.html>
- Diario HOY. (2010, Septiembre 1). Aero República conecta a Ecuador y México. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/aero-republica-conecta-a-ecuador-y-mexico-427700.html>
- El Comercio. (2011, Julio 15). El IESS y el SRI embargaron a ICARO. Recuperado de [http://www.elcomercio.com/negocios/IESS-SRI-embargaron-icaro\\_0\\_517148439.html](http://www.elcomercio.com/negocios/IESS-SRI-embargaron-icaro_0_517148439.html)
- El Comercio. (2011, Julio 16). Ícaro pide a las autoridades más tiempo para superar la crisis . Recuperado de [http://www.elcomercio.com/negocios/Icaro-autoridades-tiempo-superar-crisis\\_0\\_517748375.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Icaro-autoridades-tiempo-superar-crisis_0_517748375.html)
- El Mercurio. (2009, Diciembre 8). Aerogal vuela a Nueva York. Recuperado de <http://www.elmercurio.com.ec/224261-aerogal-vuela-a-nueva-york.html>
- El Universo. (2002, Abril 19). Dos pedidos para lograr Categoría 1 en seguridad aeroportuaria. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2002/04/19/0001/9/B350C88EC12F498F9C33D3E258A01AE7.html>
- El Universo. (2002, Abril 27). Saeta propone que el pago de su deuda a Filanbanco sea a 8 años. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2002/04/27/0001/9/B71E2915F7A44E5CB409D75EEBE4BA57>
- El Universo. (2002, Septiembre 16). Aerogal a Guayaquil desde el miércoles. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2002/09/16/0001/9/54DDD1C7334344A18D60208A5941AD35.html>

- El Universo. (2003, Febrero 19). Diputados piden investigar demora de la DAC en informar hallazgo de avión. Recuperado de <http://archivo.eluniverso.com/2003/02/19/0001/12/55E83994A12841CB825EFCED0910744B.aspx>
- El Universo. (2003, Abril 27). Lan Ecuador iniciará salidas a EE.UU. desde mañana. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2003/04/27/0001/9/1A215A8681314DA2B7BDA4D1DE3612E5.html>
- El Universo. (2003, Junio 4). España exigirá visa a los ecuatorianos desde el 3 de agosto. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2003/06/04/0001/626/7A37D6BA481B413CA35AEBD6805D77C6.html>
- El Universo. (2003, Julio 23). España exigirá visado a ecuatorianos a partir del 3 de agosto. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2003/07/23/0001/626/7496B5F40E6E416887BFE550D6960103.html>
- El Universo. (2004, Julio 12). Autoridades suspenden los vuelos de Aero Continente en Perú. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2004/07/12/0001/14/FB18143246214A469148DF017C40C0EB.html>
- El Universo. (2006, Mayo 25). Aviación vuelve a categoría 1. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2006/05/25/0001/9/1099E30DBD0147DB9F75EA7618A0C9.html>
- El Universo. (2008, Septiembre 1). Desarmar y rearmar grandes aviones es rutina en Latacunga. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2008/09/21/0001/12/97DF3691DEE84A08B20C7CCEDDE4A641.html>
- El Universo. (2008, Diciembre 2). Aerolínea Tame deja de volar hacia Brasil. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2008/12/02/0001/9/08CFCB4D4D68E4A42A95DC230F5F6AF67.html>
- El Universo. (2009, Abril 1). LAN tira la casa por la ventana. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/lan-tira-la-casa-por-la-ventana-341176.html>
- El Universo. (2009, Abril 3). Gobierno investigará a lan 'por competencia desleal'. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-investigara-a-lan-por-competencia-desleal-341577.html>
- El Universo. (2009, Noviembre 17). En diciembre se cierra aeropuerto machaleño. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2009/11/17/1/1447/diciembre-cierra-aeropuerto-machaleno.html>
- El Universo. (2010, Marzo 4). *El puerto principal, conectado a la capital cafetera*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-puerto-principal-conectado-a-la-capital-cafetera-395706.html>
- El Universo. (2010, Noviembre 18) Avianca-Taca adquiere mayoría accionaria de ecuatoriana Aerogal. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2010>

/11/18/1/1356/avianca-taca-adquiere-mayoria-accionaria-ecuatoriana-aerogal.html

La Hora. (2003, Febrero 13). Tame opera solo con cinco aviones. Recuperado de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000141758/-1/Tame\\_operas\\_solo\\_con\\_cinco\\_aviones.html#.UOngWG-ZQrU](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000141758/-1/Tame_operas_solo_con_cinco_aviones.html#.UOngWG-ZQrU)

La República. (2003, Junio 14). Santa Bárbara Airlines. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/14-06-2003/santa-barbara-airlines>

### **Artículos de revistas**

#### **Artículos de revistas consultados de forma física**

Febres Cordero, F. (2007, Mayo). En avión el tiempo vuela. *Revista Mundo Diners*, p.154-157.

Revista Líderes. (2005, Abril 11). 'Catering' en el aire, la amenaza está latente, p.10.

Revista Líderes. (2012, Octubre 29). La flota aérea nacional se renovó en la última década, p.44.

Revista Vistazo. (1999, Agosto 19). Los que se van, p. 74-76

#### **Artículos de revistas recuperados en la Web**

Revista EKOS. (2012, Abril). LAN Ecuador. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/365.pdf>

Revista EKOS. (2012, Octubre ). LAN Ecuador, a favor del turismo sustentable. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=976>

El Financiero. (2008, Julio 20). No imprima su e-ticket, úselo. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2008/julio/20/negocios1609237.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2008/julio/20/negocios1609237.html)

### **Entrevistas**

#### **Realizadas por el investigador**

AMORES, H. Coronel. Jefe de la Sala Internacional del Aeropuerto Simón Bolívar de Guayaquil, 1999, (2012). *El ingreso de LAN Chile al mercado ecuatoriano*.

AMORES, H. Coronel. Jefe de la Sala Internacional del Aeropuerto Simón Bolívar de Guayaquil, 1999, (2012). *Estado del terminal aéreo Simón Bolívar de Guayaquil*.

- AMORES, H. Coronel. Jefe de Personal de la Brigada Blindada Galápagos 1999-2000, (2012). *Operaciones del Aeropuerto Chimborazo en 1999.*
- CORDOVEZ, C. Señora. Ejecutiva de Ventas de TACA Airlines, (2012). *El ingreso de Grupo TACA al mercado ecuatoriano.*
- JÁCOME, O. Coronel de Aviación. Piloto de aeronaves Airbus, (2012). *Proyecciones de la empresa TAME*
- JÁCOME, O. Coronel de Aviación. Piloto de aeronaves Airbus, (2012). *Aeronaves Airbus*
- SOASTI, M. Coronel de Aviación. Experto en temas de aeronáutica, (2012). *Aeronaves Embraer.*
- SOASTI, M. Coronel de Aviación. Experto en temas de aeronáutica, (2012). *La Dirección de Industrias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.*
- SOASTI, M. Coronel de Aviación. Experto en temas de aeronáutica, (2012). *Rol desempeñado por la DGAC en los años 90.*



## ANEXOS

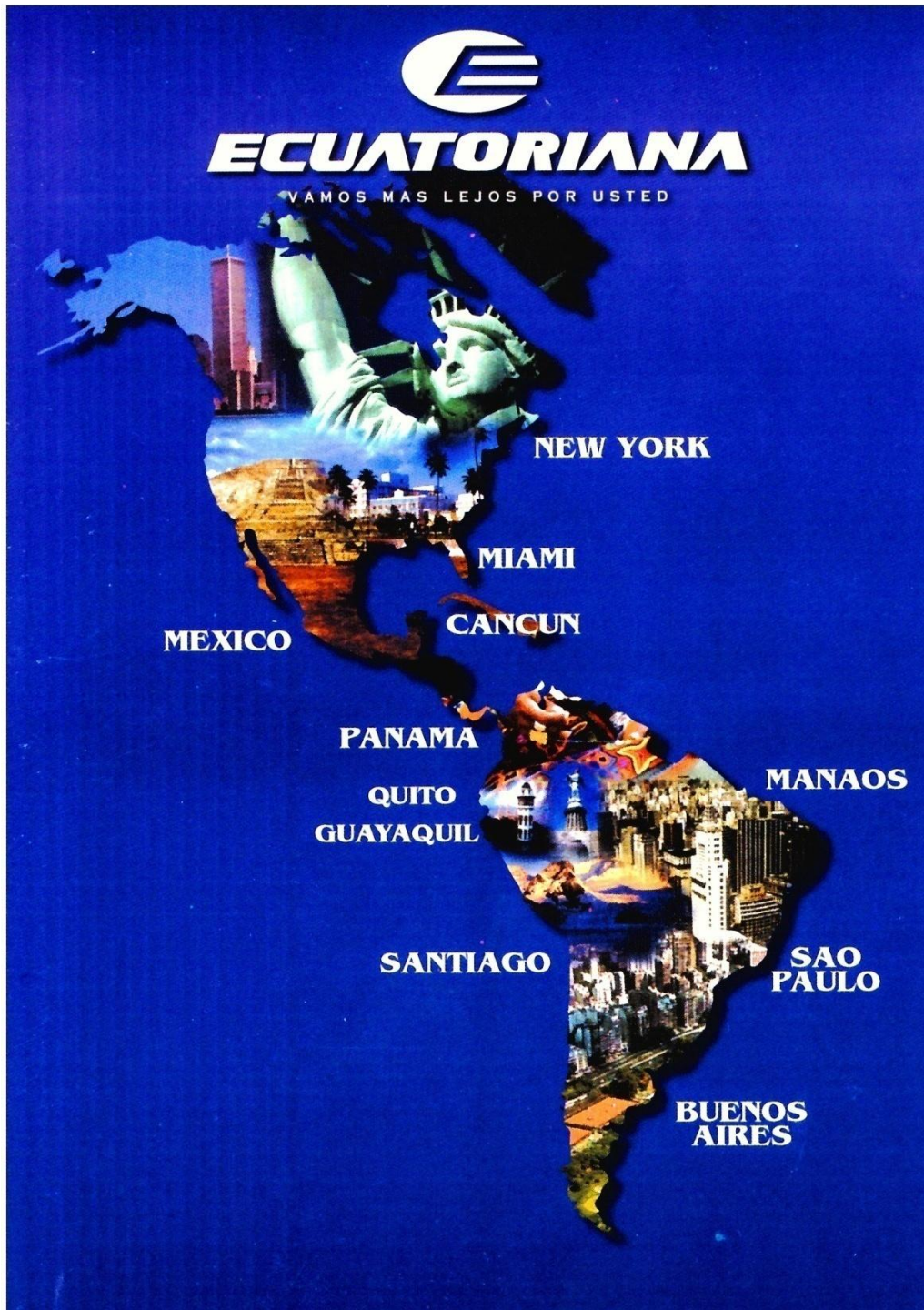
### ANEXO 1 PRIMERAS RUTAS OPERADAS POR LA EMPRESA ECUATORIANA DE AVIACIÓN



FUENTE: ECUATORIANA DE AVIACIÓN  
ELABORADO POR: ECUATORIANA DE AVIACIÓN

ANEXO 2

RUTAS OPERADAS POR LA ALIANZA ECUATORIANA-VASP



FUENTE: AERCAN

ELABORADO POR: ECUATORIANA DE AVIACIÓN

ANEXO 3  
ESTADO DE DETERIORO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL  
MARISCAL SUCRE DE QUITO



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: DGAC



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: DGAC



FUENTE: ECUADOR AVIATION PHOTOGRAPHY  
ELABORADO POR: ECUADOR AVIATION PHOTOGRAPHY



FUENTE: COMUNIDAD DE MIGRANTES ECUADOR  
ELABORADO POR: COMUNIDAD DE MIGRANTES ECUADOR



FUENTE: DGAC  
ELABORADO POR: DGAC

**ANEXO 4**  
**ESTADO DE DETERIORO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL SIMÓN**  
**BOLÍVAR DE GUAYAQUIL**



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



ANEXO 5  
INSTALACIONES DEL AEROPUERTO MARISCAL SUCRE DE QUITO  
POSTERIOR AL CONTRATO DE CONCESIÓN



FUENTE: JETPHOTOS  
ELABORADO POR: JETPHOTOS



FUENTE: JETPHOTOS  
ELABORADO POR: JETPHOTOS



FUENTE: AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SURAMÉRICA  
ELABORADO POR: JETPHOTOS

**ANEXO 6**  
**INSTALACIONES DEL AEROPUERTO DE GUAYAQUIL POSTERIOR AL**  
**CONTRATO DE CONCESIÓN**



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG

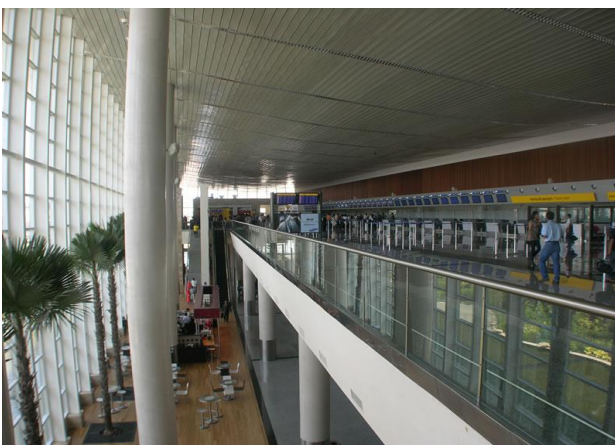
**ANEXO 7**  
**INSTALACIONES DEL TERMINAL AÉREO JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO**



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG



FUENTE: AAG  
ELABORADO POR: AAG

ANEXO 8  
CONSTRUCCIÓN DEL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO (TABABELA)



FUENTE: PERIÓDICO EXPECTATIVA  
ELABORADO POR: PERIÓDICO EXPECTATIVA



FUENTE: DIARIO HOY  
ELABORADO POR: DIARIO HOY



FUENTE: DIARIO HOY  
ELABORADO POR: DIARIO HOY

ANEXO 9  
MAPA DE RUTAS DE AEROGAL



-----  
Ruta operada en código compartido con **TACA** 

-----  
Ruta operada en código compartido con **Avianca** 



FUENTE: AEROGAL  
ELABORADO POR: AEROGAL

ANEXO 10  
MARKETING AERONÁUTICO EN EL ECUADOR



FUENTE: ECUADOR AVIATION PHOTOGRAPHY  
ELABORADO POR: ECUADOR AVIATION PHOTOGRAPHY



FUENTE: DIARIO EL UNIVERSO  
ELABORADO POR: DIARIO EL UNIVERSO

**I NY**

**Hoy ya puedes vender a New York con Aerogal**

La salida es desde Guayaquil a las 14h30 y retorno de New York a las 23:30.

Para mayor información consulta tu agencia de viajes preferida o llama al 1800-AEROGAL (2376-425)

VUELA INTELIGENTEMENTE **AeroGal**

FUENTE: AEROGAL  
ELABORADO POR: AEROGAL

# TARIFAS El que corre, **vuela**

DESDE <b>\$ 99</b> <sup>32*</sup> Ida y vuelta	DESDE <b>\$ 119</b> <sup>04*</sup> Ida y vuelta	DESDE <b>\$ 99</b> <sup>32*</sup> Ida y vuelta	DESDE <b>\$ 199</b> <sup>*</sup> Ida y vuelta	DESDE <b>\$ 199</b> <sup>*</sup> Ida y vuelta
QUITO ESMERALDAS QUITO	GUAYAQUIL ESMERALDAS GUAYAQUIL	QUITO MANTA QUITO	QUITO GALÁPAGOS QUITO	GUAYAQUIL GALÁPAGOS GUAYAQUIL

\*Aplican restricciones.

FUENTE: TAME EP  
 ELABORADO POR: TAME EP



FUENTE: TAME EP  
 ELABORADO POR: TAME EP



FUENTE: TAME EP  
 ELABORADO POR: TAME EP



FUENTE: ECUAYUTONG S.A.  
ELABORADO POR: ECUAYUTONG S.A.



FUENTE: LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: LAN ECUADOR



FUENTE: LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: LAN ECUADOR



FUENTE: LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: LAN ECUADOR



FUENTE: LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: LAN ECUADOR



FUENTE: LAN ECUADOR  
ELABORADO POR: LAN ECUADOR

ANEXO 11  
 PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS AL PAÍS ENTRE 1999 – 2011  
 (POR AEROPUERTO)

AÑOS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
<b>ECUADOR</b>														
<b>TOTAL</b>	1333431	1531589	1755880	1894139	1852960	1931607	2133774	2302945	2492729	2568777	2617472	2863039	2995024	28273366
<b>ENTRADOS</b>	626036	697165	816008	885101	902539	979079	1077940	1156595	1253830	1279967	1329401	1442018	1502528	13948207
<b>SALIDOS</b>	707395	834424	939872	1009038	950421	952528	1055834	1146350	1238899	1288810	1288071	1421021	1492496	14325159
<b>QUITO</b>														
<b>TOTAL</b>	797851	917281	1072593	1087233	1082156	1130200	1227051	1296405	1442978	1464445	1494048	1621451	1609843	16243535
<b>ENTRADOS</b>	374467	421165	504870	518515	536813	577552	622949	657356	737136	745038	776653	837261	829026	8138801
<b>SALIDOS</b>	423384	496116	567723	568718	545343	552648	604102	639049	705842	719407	717395	784190	780817	8104734
<b>GUAYAQUIL</b>														
<b>TOTAL</b>	525506	598619	666528	791899	758321	788434	893776	991623	1036153	1087992	1112704	1223007	1360480	11835042
<b>ENTRADOS</b>	246607	268000	302432	359051	359459	395076	448788	492178	509944	526950	547468	595544	661668	5713165
<b>SALIDOS</b>	278899	330619	364096	432848	398862	393358	444988	499445	526209	561042	565236	627463	698812	6121877
<b>ESMERALDAS</b>														
<b>TOTAL</b>	1361	0	0	0	0	0	0	0	0	8290	10720	18581	23148	62100
<b>ENTRADOS</b>	628	0	0	0	0	0	0	0	0	4038	5280	9213	11445	30604
<b>SALIDOS</b>	733	0	0	0	0	0	0	0	0	4252	5440	9368	11703	31496
<b>TULCÁN</b>														
<b>TOTAL</b>	8713	15689	16579	15007	12483	12973	12947	14917	13598	8050	0	0	0	130956
<b>ENTRADOS</b>	4334	8000	8706	7535	6267	6451	6203	7061	6750	3941	0	0	0	65248
<b>SALIDOS</b>	4379	7689	8053	7472	6216	6522	6744	7856	6848	4109	0	0	0	65888
<b>SANTA ROSA</b>														
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1553	1553
<b>ENTRADOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	389	389
<b>SALIDOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1164	1164

FUENTE: DGAC  
 ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

ANEXO 12  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 –  
2011 (POR CIUDAD)

CIUDAD	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
AMSTERDAM	9314	130137	149046	136855	122682	97346	106485	110615	130490	126414	101897	100895	109696	1431872
ARUBA	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81
ATLANTA	0	0	0	0	0	0	0	45659	87864	89442	79403	105738	116464	524570
BARCELONA	0	0	0	0	0	0	0	13692	0	0	0	0	0	13692
BOGOTÁ	217094	292206	348323	296080	280077	285268	301643	346580	390911	382275	335217	413298	463868	4352840
BONAIRE	0	0	0	2001	3147	2781	2577	2507	3420	5048	5439	5485	4214	36619
BUENOS AIRES	19770	11770	0	0	10543	21105	22380	21074	21734	26678	38330	32323	65698	291405
CALI	13024	15689	16759	15007	12483	12973	12947	15232	21579	16340	17367	42041	49137	260578
CANCÚN	184	301	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	485
CARACAS	46976	38031	68400	110497	112369	90946	84901	58669	58396	50231	69842	100781	78029	968068
CURAZAO	3969	4515	7047	2636	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18167
ELSALVADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5311	16023	21334
HOUSTON	78114	95959	104012	107732	88271	87959	94693	105751	148315	133374	74178	77001	86222	1281581
LA HABANA	9526	10255	9920	8250	896	0	0	0	0	0	0	29765	35470	104082
LA PAZ	151	2532	1251	0	0	0	131	0	0	0	0	0	0	4065
LIMA	64497	110442	135189	164470	150372	182485	188796	206424	240851	299566	323566	335712	345257	2747627
MADRID	65249	85664	118044	151485	152153	188961	272851	324705	330733	350519	410439	316098	296816	3063717
MANAOS	3441	2150	0	0	0	0	0	0	0	433	0	0	0	6024
MEDELLÍN	677	0	0	0	0	0	0	6637	13306	20228	30930	55570	39506	166854
MÉXICO	7160	2465	0	0	0	2005	41927	2130	0	0	0	0	0	55687
MIAMI	333706	314047	361852	409772	412530	417678	438389	463833	494429	506563	573463	565899	581746	5873907
NUEVA YORK	171165	163832	158291	177143	193503	216484	238490	225734	170250	135135	127284	228983	222964	2429258
PANAMÁ	76831	105363	123108	128978	136907	158257	173144	210266	229153	271685	292804	309167	344413	2560076
PIURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1553	1553
PUNTA CANA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SAN JOSÉ	74659	87170	82338	93170	91868	106072	88220	82383	85350	89194	78932	71185	65400	1095941
SANTA CRUZ	124	0	0	0	0	0	1135	0	0	0	0	0	0	1259
SANTIAGO	42515	50815	72192	90063	85159	61287	65073	60834	65948	65652	58591	67687	72548	858364
STO.DOMINGO	660	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	703
SAO PAULO	10561	8159	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18720
VALENCIA	183	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	227

FUENTE: DGAC

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

ANEXO 13  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS INTERNACIONALES ENTRE 1999 –  
2011 (POR AEROLÍNEA)

AEROLÍNEA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
ACES	40385	70034	44526	19018	0	0	0	0	0	0	0	0	0	173963
AERO CONTINENTE	0		25344	50687	66493	16070	0	0	0	0	0	0	0	158594
AEROGAL	0	0	0	0	0	0	0	20162	65008	65611	57533	155061	275287	638662
AEROPOSTAL	912	33867	69072	104276	86298	55390	30126	0	0	0	0	0	0	379941
AERO REPÚBLICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	634	45714	51377	97725
AIR COMET	0	0	0	0	0	0	0	0	20025	47128	54330	0	0	121483
AIR EUROPA	0	0	0	0	0	1599	26824	0	0	0	0	0	0	28423
AIR MADRID	0	0	0	0	0	4017	41324	84305	0	0	0	0	0	129646
AMERICAN	257900	293397	297257	301116	308274	317260	338864	359108	375429	382312	366846	385609	389728	4373100
AVIANCA	156757	225565	239107	252649	248121	250178	286849	303499	263097	235365	197863	149481	137242	2945773
CONTINENTAL	202054	249642	258432	267221	226934	209818	212333	187695	172160	133374	74178	77001	79437	2350279
COPA	55927	76431	90390	104349	123146	146526	160797	209592	229153	271685	292804	307947	312309	2381056
DELTA	0	0	0	0	0	0	0	45659	87864	89442	79403	105738	116464	524570
ECUATORIANA	139631	89446	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	229077
IBERIA	65762	85664	118575	151485	145799	150126	160379	179717	185767	168138	172445	166344	170855	1921056
ICARO	0	0	0	0	0	0	0	92	4781	0	0	0	0	4873
KLM	97158	134652	138072	141492	125829	100127	109078	113122	133910	131482	107120	106380	113910	1552332
LAB	0	8940	0	0	0	0	1268	0	0	0	0	0	0	10208
LACSA	74659	87170	0	93170	91868	106072	88220	82389	85350	89194	78932	71185	65400	1013609
LAN AIRLINES	36383	46024	138414	230803	279892	389852	439129	512468	570355	596098	699277	741755	768054	5448504
MEXICANA	0	0	0	0	0	2005	41927	2130	0	0	0	0	0	46062
SAEREO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1553	1553
SAETA	113153	2611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115764
SAM	3627	0	0	0	0	0	0	12751	72846	94868	103551	72025	0	359668
SANTA BÁRBARA	0	0	0	0	36221	53879	55531	58669	61596	50231	69842	100699	77966	564634
SERVIVENSA	52596	35573	32095	28614	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148878
TACA	0	25606	55786	85965	98234	115715	128388	116656	135946	156459	146601	204692	223915	1493963
TAME	26453	51178	57236	63294	0	0	0	0	0	433	0	30985	74359	303938

FUENTE: DGAC

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

ANEXO 14  
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011  
(POR CIUDAD)

CIUDAD	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
QUITO-GUAYAQUIL	533621	541185	613194	670236	751067	875013	973545	1130718	1258913	1391930	1580997	1669146	1956156	13945721
CUENCA	178971	167759	167146	191359	213438	243871	319183	425582	456691	452795	511815	598826	608117	4535553
BALTRA	111446	162886	181908	183218	186017	214136	137221	287587	344931	302093	303797	320128	359114	3094482
SAN CRISTÓBAL	49426	6729	0	0	60231	61991	161265	85241	28222	72066	85856	99107	112125	822259
COCA	22755	28364	29095	17566	63821	115632	134699	179749	186356	202298	174645	247097	254283	1656360
LAGO AGRIO	53745	62794	70412	89578	99419	69177	57847	65407	76792	77967	99800	75728	70426	969092
LOJA	39966	47241	54269	56864	66377	60510	55623	107545	120987	134993	165146	174994	175823	1260338
MACAS	12032	8190	10228	8912	7609	8888	8774	13812	519	3945	9451	9824	10551	112735
TENA	0	0	0	0	0	0	118	3370	0	0	0	0	0	3488
MANTA	48721	53466	29105	60773	105051	111809	136905	215426	235646	273618	276951	278212	278876	2104559
MACHALA	22597	15285	10821	8268	6288	5603	1316	0	0	4047	29953	591	0	104769
TULCÁN	16951	25164	22929	8092	6125	6088	6655	7701	9523	4888	3362	0	0	117478
LATACUNGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6118	6118
PORTOVIEJO	17229	18757	50405	18771	3205	0	0	7570	24622	31432	7658	7521	6155	193325
ESMERALDAS	30350	32756	36942	30395	34894	43590	50231	67868	79217	70007	79595	116438	115787	788070
SALINAS	0	0	0	0	0	0	0	2065	5613	5455	631	0	0	13764
SANTA ROSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45487	51495	96982

FUENTE: DGAC

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS

ANEXO 15  
 PASAJEROS TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMÉSTICOS ENTRE 1999 – 2011  
 (POR AEROLÍNEA)

CIUDAD	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
AECA	2387	127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2514
AEROGAL	22755	17751	18490	13576	72702	206565	465828	741208	945981	104371	984300	989274	103915	6561356
AIR CUENCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33568	33714	67282
AUSTRO AEREO	33400	24597	23010	48610	5995	0	0	0	0	0	0	0	0	135612
CEDTA	4184	0	900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5084
ICARO	0	10613	17270	101884	353900	354241	413501	579015	524358	472870	374293	300907	264511	3767363
LAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	368344	600899	932142	1901385
SAN-SAETA	28035	19427	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	299762
TAME	82526	109816	121674	113242	107876	121373	111446	117947	127856	144959	151636	159554	160099	1630004
VIP	0	0	0	46073	35915	40731	39929	64031	79117	61396	60913	68398	64745	561248

FUENTE: DGAC

ELABORADO POR: ESTEBAN AMORES OLEAS