

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2009 *

“Había que darle ese permiso porque no había ningún argumento legal para negárselo. Se necesita mejorar la competitividad y que el usuario tenga una mejor atención. Esto originará que las aerolíneas mejoren sus servicios para el cliente”.

Así se pronunciaba Guillermo Bernal, Presidente del Consejo Nacional de Aviación de Ecuador, el 17 de Diciembre del 2008. Había pasado más de un mes desde que Aerolane, subsidiaria de la chilena Lan en Ecuador, hiciese la solicitud de operar 77 frecuencias internas. Si bien Lan Ecuador competía desde el 2003 en el mercado ecuatoriano, lo hacía a través de frecuencias internacionales (7 frecuencias semanales desde Guayaquil y Quito hacia Nueva York, Miami, Madrid, Santiago de Chile y Buenos Aires). La petición de realizar vuelos internos en Ecuador obligaría a la empresa a competir de una manera más frontal con las principales líneas aéreas locales (TAME, AeroGal e Ícaro).

Esta autorización no estuvo exenta de polémica. Tras la petición de Aerolane, la Asociación de Empresas Nacionales de Aviación (ADENA), mediante un comunicado de su Presidenta, Gabriela Sommerfeld, quien también era Presidenta Ejecutiva de AeroGal, se manifestaba en los siguientes términos:

“(...) Al momento, las rutas internas tienen una oferta límite que nos genera márgenes de ganancia del 1%. Incorporar a un nuevo competidor pondría en una situación muy grave a todas las aerolíneas y, como se ha demostrado en otros países (Chile, Argentina y Perú), éstas irían a la quiebra”.

De acuerdo con Sommerfeld, la estrategia de Lan sería entrar con precios bajos al mercado para debilitar al resto de compañías y eliminarlas. En poco tiempo existiría un monopolio que perjudicaría, principalmente, a los usuarios; la oposición de las aerolíneas nacionales TAME, AeroGal e Ícaro al ingreso de la empresa chilena, pretendía evitarlo. Adicionalmente, Sommerfeld argumentaba que “la economía de las empresas de aviación que estamos en Ecuador, no tiene la fuerza financiera que tiene esta gran compañía para asfixiar a las pequeñas compañías con márgenes mínimos”.

El Consejo aprobó para Lan 35 frecuencias semanales en la ruta Quito-Guayaquil-Quito, 7 en el tramo Quito-Cuenca-Quito y 7 en el itinerario Guayaquil-Cuenca-Guayaquil. Adicionalmente, se le concedió una frecuencia semanal en la ruta Quito-Galápagos, a ser efectiva mediante la figura de un código compartido. El presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil informó que la concesión tenía una duración de dos años y que Lan tenía que “demostrar que el tráfico está creciendo con una verificación semestral, y (...) cada seis meses se comprobará que el proyecto por ellos presentados (Lan) cumpla la oferta”.

Lan entró a competir en las rutas concedidas a fines de marzo de 2009, generando expectativas en el consumidor respecto a la forma en que responderían las aerolíneas locales.

* Caso elaborado por el Profesor Fabrizio Noboa S., PhD gracias a la colaboración de Daniela Andrade y Gabriela Recalde, Asistentes de Investigación. Debe emplearse como base para la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © 2009.

Historia de la aviación comercial en el Ecuador¹

Los primeros servicios de transporte aéreo público doméstico en Ecuador tienen su origen en 1935, año en el que se suscribió un contrato por medio del cual se permitía que la compañía "Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, SCADTA", de origen alemán, prestara servicios en el interior del país bajo el nombre de SEDTA. La entrada de los Estados Unidos en la II Guerra Mundial, hizo que esta empresa desapareciera. La compañía PANAGRA, por contrato suscrito con el Gobierno, fue una de las primeras en realizar vuelos domésticos entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. Sus servicios se extendieron hasta 1959.

En abril de 1946, se iniciaron vuelos comerciales entre Guayaquil y Quito por parte de la Compañía ANDESA. Las compañías AREA, TAO y ATESA son pioneras de la aviación comercial, pues nacieron y se desarrollaron a fines de los años cuarenta, prestando sus servicios entre diferentes ciudades de la Sierra, Costa y Oriente. AREA además, llegó a explotar los servicios de transporte aéreo internacional de pasajeros en la ruta Quito-Guayaquil-Bogotá-Miami, e inclusive operó hasta Montevideo. Fue la primera compañía nacional en introducir aviones a reacción COMET IV para el servicio internacional. Así mismo, para los vuelos domésticos, iniciados con aviones pequeños y Douglas DC-3, adquirió un Fairchild F-27, nuevo de fábrica, turbohélice que se adaptaba bastante bien a las necesidades de ese entonces. Desgraciadamente, tuvo un desastroso accidente que conmocionó a la opinión pública y el Gobierno de ese entonces decidió suspender las operaciones de la compañía por un tiempo. Otra compañía de la época fue "LIA", cuya actividad fue muy breve en el transporte de pasajeros entre Quito y Guayaquil utilizando un avión de dos pisos, que causó curiosidad entre los usuarios.

En la década de los 70 se formaron SAN y SAETA, que comenzaron con pequeñas aeronaves, en vuelos no regulares; luego obtuvieron concesiones de operación para servicio regular, doméstico, en las rutas Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito, Cuenca-Quito y desde el Ecuador continental hacia Galápagos; la primera de las nombradas, incluso, realizó vuelos Cuenca-Loja, empleando equipo Douglas DC-3. En cambio, SAETA operó en la ruta Quito-Guayaquil, y concretó una exitosa operación internacional, incluyendo la que realizó dentro del Pacto Andino entre Caracas-Bogotá-Quito y Lima. Las dos compañías fueron innovadoras en cuanto a equipo de vuelo, operando Vickers Viscount, Caravelle y Boeing 727. Hasta el cierre de SAETA, operaron aviones Airbus A320 y 310, Boeing 737-200, a más de los Boeing 727-200 y 100.

Entre las compañías nacionales de servicio internacional de pasajeros, correo y carga, es preciso mencionar a Ecuatoriana de Aviación, que se fundó el 1° de febrero de 1957. En su inicio perteneció al grupo que conjuntamente con TAN AIRLINES, hondureña, y APSA peruana, patrocinaba el empresario norteamericano Clarence Shelton. Más tarde fue adquirida por inversionistas ecuatorianos; su operación inicial unía Santiago-Lima-Guayaquil-Quito-Cali-Panamá y Miami, empleando un avión Curtiss C-46. Debido a diferentes problemas, fue estatizada en 1974 y entró en una etapa de expansión con la compra de aeronaves Boeing 707; más tarde operó con aviones Airbus de última generación. Con el pasar del tiempo y por diferentes circunstancias (entre ellas, la gran crisis financiera que afectó a Sudamérica en los 90), entró en una crítica situación que terminó el 26 de octubre de 1993, fecha en que se expidió la Ley de Transformación y Rehabilitación de la Empresa Ecuatoriana de Aviación. Luego de un largo proceso fue adquirida en compra por el Consorcio VASP-ELJURI, operando nuevamente por un corto tiempo hasta la absorción completa por parte de VASP. Ecuatoriana operaba una apreciable

red de rutas, que incluía Miami, New York, Los Angeles, Bogotá, Caracas, Panamá y México, hacia el norte y Lima, Santiago y Buenos Aires hacia el sur. También, operaba a Río de Janeiro y San José de Costa Rica en un "pool", un tanto singular, con Varig y Lacsá.

Desde 1963 hasta 1999, TAME dominó el transporte doméstico de pasajeros al ser el único operador legalmente autorizado a realizar vuelos internos de manera regular; a partir de entonces, con la concesión del certificado de operador a Ícaro y AeroGal, el país sentó las bases para un mercado de competencia. Asimismo, en la década del 2000, Lan Ecuador, o Aerolane, como subsidiaria de la empresa chilena Lan, ingresa al mercado ecuatoriano atendiendo rutas internacionales. Todos estos ingredientes contribuyeron a que, durante los primeros años del siglo XXI, el sector de transporte doméstico de pasajeros resultase uno de los más dinámicos en la economía ecuatoriana.

Regulaciones en el sector ²

A pesar de la existencia de varias empresas competidoras, el sector del transporte aéreo de pasajeros en Ecuador se ha caracterizado por un nivel elevado de regulación por parte del Estado, el cual ejerce sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como órgano regulador de la política aeronáutica del país, y de la Dirección General de Aviación Civil (DAC), como ente controlador. Sus funciones están establecidas en la Ley de Aviación Civil y en el Código Aeronáutico, cuyas versiones finales corresponden al año 2006.

No fue sino hasta el año 2000, durante el gobierno de Gustavo Noboa Bejarano, cuando se impulsó cierta liberalización en sectores clave de la economía, mediante la aprobación de las leyes Trole I y Trole II, que marcaron el inicio de la facultad de delegar a empresas mixtas o privadas, la prestación de servicios públicos y la exploración y explotación de recursos naturales no renovables de propiedad estatal. Esta tendencia se fortalecería con la ejecución de la Ley de Turismo del 2002, misma que facultaba la discrecionalidad en la aplicación de las tarifas aéreas, si bien se reservaba para la autoridad competente el derecho a realizar acciones correctivas si alguna empresa fijaba tarifas predatorias.

Sea como sea, para la autoridad local existían razones de peso, como el escaso mercado local y la misma evolución del sector, para optar por una cauta aproximación hacia la completa libertad de mercado. Es por esto que en el periodo en estudio, Ecuador no se había acogido a la política de "cielos abiertos", expresión que hace referencia al mantenimiento de acuerdos bilaterales o multilaterales de transporte aéreo, según los cuales, se liberalizan los mercados del transporte civil aéreo de los países firmantes y se minimiza la intervención gubernamental. Entre otros aspectos, estos acuerdos fomentan la competencia en libre mercado, la libertad para fijar tarifas y otras libertades de aire.

En este sentido, el Ecuador prefería avanzar en la flexibilización de convenios bilaterales. Estos convenios, en general, fijaban frecuencias para ciertas rutas, regulaban puntos intermedios de aterrizaje y/o flexibilizaban las condiciones para vuelos charter de turismo receptivo. Por ejemplo, durante el periodo en estudio, el convenio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador acordaba el uso de 35 frecuencias, 28 de las cuales eran operadas por American Airlines. Una gestión de la autoridad local permitió a la ecuatoriana AeroGal hacer uso de 7 frecuencias desde septiembre del 2007 y otras 7 desde diciembre del 2008, reduciendo el número de frecuencias

para la extranjera. Acciones similares se gestionaban desde el 2007 con países como Holanda, Italia, Canadá, Singapur, Venezuela y Uruguay.

Esta cautela en la flexibilización internacional también se aplicaba al transporte doméstico de pasajeros. Es así que toda compañía que desease competir en suelo ecuatoriano, debía superar la normativa nacional descrita en el Código Aeronáutico y en la Ley de Aviación Civil. Entre otros aspectos, la normativa exigía concesión o permiso de operación, certificado de operación (AOC), matrícula ecuatoriana, base de operaciones local, personal nacional, y elevar a la autoridad la solicitud –debidamente sustentada– de concesión de rutas y forma de operarlas. Es así que la chilena Lan debió observar la exigente normativa ecuatoriana antes de recibir la concesión con que inicia el presente documento.

La prudencia de la autoridad hacia la liberalización completa del mercado buscaba proteger a las empresas locales y ayudarles a mejorar sus índices de rentabilidad; para ello implementaba acciones como, por ejemplo, la eliminación del pago de aranceles para aeronaves y partes (desde 2007) y la existencia del subsidio al combustible para empresas locales³. Asimismo, con la intención de reducir este gasto, el Estado presionaba a las aerolíneas locales a modernizar su flota de aviones, puesto que estimaba que la edad promedio de la flota doméstica ecuatoriana bordeaba los 34 años. Sin embargo, esta modernización presentaba dificultades a las aerolíneas ecuatorianas porque exigía un desembolso de dinero significativo para hacer operativo el leasing (o arrendamiento) de nuevas aeronaves⁴.

Los principales competidores

*Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME)*⁵

TAME era una empresa de transporte de pasajeros y carga que nació en el Ecuador el 17 de diciembre de 1962, gracias a la iniciativa del Capitán Luis Ortega Jaramillo y el apoyo del TCnl. EM. Avc. Guillermo Freile Posso, Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). Su creación buscaba, tanto cubrir una necesidad de autofinanciamiento que requería la FAE, como la decisión de brindar un servicio patriótico de transporte a las zonas alejadas del país, donde las vías de comunicación eran mínimas. Paralelo a estos factores, cada vez era más imperativo lograr altos niveles de entrenamiento para los pilotos de la FAE, lo cual, a su vez, exigía grandes gastos. De allí surgió la propuesta formal de crear una aerolínea, que desde sus inicios se constituyó como una entidad del sector público, adscrita a la FAE, pero con autonomía administrativa y financiera.

Para hacer realidad la unión de las grandes ciudades y los centros poblados más apartados, TAME inicia cubriendo rutas tradicionalmente olvidadas por las aerolíneas netamente comerciales, como las de la región oriental del país. La empresa inició sus operaciones con aviones C-47, que debieron ser reacondicionados en su concepción militar interna para atender el servicio de pasajeros. Salieron de Quito para Tulcán, Esmeraldas, Manta, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Cuenca, Loja y Machala. Años más tarde, la aerolínea fue pionera en cubrir las rutas hacia Pastaza, Sucúa, Tena y Baltra.

TAME fomentó una real y positiva integración nacional, aproximando a las ciudades limítrofes del sur y norte del país con otras importantes de la Costa, Sierra y Oriente, sin reparar en el factor económico, pues algunas rutas no cubrían totalmente los costos de operación, pero sirvieron para

gratificar la aspiración de servicio del personal de la FAE y su sentimiento patriótico de contribuir al progreso del Ecuador.

El 18 de junio de 1964 se legalizó y oficializó la existencia de TAME, Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, para que continúe sirviendo al país. En años posteriores TAME y la FAE contarían con un total de seis cuatrimotores Douglas DC-6B, equipados con radar, hasta su reemplazo por los Lockheed L.188 Electra en 1975.

Desde entonces, TAME, en sus rutas nacionales e internacionales, ha transportado 30 millones de pasajeros, ha realizado 693 mil vuelos y ha acumulado 471 mil horas de vuelo. A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento es totalmente autónomo en el campo administrativo y financiero, pues no recibe aportaciones gubernamentales y crece sustentada en los ingresos que genera su propia actividad.

Instituto Civil Aeronáutico (Ícaro) ⁶

Ícaro fue fundada en Quito el 21 de septiembre de 1971 por el Capitán Guido Saltos Martínez y un grupo de amantes de la aviación, con el propósito de crear una escuela de aviación para la formación de pilotos civiles; en sus primeros 25 años de operación, graduó a más de 4.000 pilotos, y se convirtió en la escuela de aviación de mayor altura, pues sus alumnos recibían instrucción a más de 3.600 metros sobre el nivel del mar.

A fines de 1980, Ícaro adquiere un avión Rockwell Aero Commander 500S para iniciar un servicio de taxi aéreo / charter dirigido a empresas de turismo. En 1982 recibe autorización para realizar vuelos domésticos no regulares y transportar pasajeros y carga en rutas nacionales y al exterior. Este servicio fue utilizado por las empresas petroleras que operaban en el Ecuador para el transporte de su personal hacia los sitios de exploración en la selva. Para este propósito, Ícaro incorpora aeronaves Rockwell Turbo Commander 690A.

En 1984, fruto del crecimiento de las operaciones petroleras en el Ecuador, Ícaro solicita y recibe autorización para realizar vuelos especializados con helicópteros para la industria petrolera y minera. La compañía incrementa su flota con aeronaves Aerospatiale SA.316C Alouette III y Puma SA.330J. Estos helicópteros fueron utilizados por empresas como BrasPetro, Tenneco, British Petroleum, Arco, Esso, Elf Aquitaine, Petro-Canada, entre otras. En 1988, la empresa ARCO Oriente contrata a Ícaro para el transporte de trabajadores y empleados entre Quito y Shell Mera y en 1993 la aerolínea gana un concurso para el transporte de pasajeros de la empresa petrolera Maxus. En esos años, moderniza y adecua su flota según su crecimiento lo exigía.

En junio de 1988, la aerolínea crea Ícaro Express, como un servicio regular y charter de pasajeros en rutas poco convencionales. En 1995 Ícaro obtuvo un permiso para distribuir combustibles de aviación y proveer servicios de manejo y abastecimiento de aeronaves en todos los aeropuertos del Ecuador. En diciembre de 1999 se inician los vuelos diarios a Coca y, en noviembre de 2000, los vuelos desde Quito a Loja con tres frecuencias semanales. En 2002 nace Ícaro Air, destinada al servicio de pasajeros entre Quito, Guayaquil, Cuenca y las Islas Galápagos. Aparte de los servicios ofrecidos, también competía en el transporte de carga.

*Aerolíneas Galápagos (AeroGal)*⁷

AeroGal se fundó en noviembre de 1985 como una compañía para realizar transporte aéreo de pasajeros y carga entre el territorio continental ecuatoriano y las islas Galápagos. Empezó a operar en la región oriental ecuatoriana con dos aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad para 12 pasajeros. Entre 1993 y 1995, adquiere tres aviones Fairchild F-27 con capacidad para 40 pasajeros y sus vuelos conectan la ciudad de Quito con Cuenca, Lago Agrio y Coca. El 15 de diciembre de 1999 recibe la certificación como operador aéreo. En diciembre de 2003 obtiene la concesión para volar a la isla Baltra en Galápagos, siendo la primera vez que una aerolínea privada opera esa ruta con servicio de cinco vuelos semanales.

En mayo de 2006, el Consejo de Aviación Civil otorgó a AeroGal la concesión de operación para vuelos internacionales en Centro, Sur y Norteamérica, permitiéndole operar en vuelos regulares y no regulares, nacionales e internacionales de pasajeros, carga y correo en forma combinada. En julio del mismo año inició los vuelos regulares hacia Bogotá y Medellín.

Hacia diciembre de 2008, la compañía suscribió un acuerdo comercial con el consorcio brasileño Synergy Aerospace, mismo que permitía que AeroGal y las aerolíneas de dicho grupo (VIP, Avianca y OceanAir), actúen en conjunto en rutas con código compartido, así como proveer de aviones para las operaciones internacionales de AeroGal. Estas rutas internacionales incluían Miami y Madrid. La empresa también esperaba volar a Nueva York, Panamá y Lima a finales del 2009⁸.

El mercado de transporte doméstico de pasajeros

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador movilizó un promedio de 2'700.000 personas en el periodo 2005-2007, generando un tamaño promedio del mercado de más de 39 millones de dólares⁹. (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Estadísticas del transporte doméstico de pasajeros

	2005	2006	2007
Número de pasajeros	2'263.687	2'776.412	3'068.778
Ventas (\$)	40'274.087	44'462.592	31'668.825

Fuente: Dirección General de Aviación Civil, *Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo*, Años 2006, 2007 y 2008.

Las rutas ofrecidas cubrían la mayor parte de la geografía ecuatoriana, uniendo entre sí las principales ciudades de las regiones del Ecuador: Costa, Sierra, Oriente y las Islas Galápagos. (Ver estadísticas oficiales de ocupación de cada ruta en el Anexo 1). Uno de los argumentos esgrimidos por las aerolíneas locales para impedir el ingreso de la chilena Lan al transporte doméstico de pasajeros, era el nivel de ocupación del sector. Según Sommerfeld, "(...) en la industria aérea es recomendable que haya un 70% de ocupación para alcanzar una operación financiera sana (...), y esto es a nivel mundial; si en Ecuador no hubiera el servicio, y la ruta no estuviera servida, sería lógico que los usuarios, y el país, exijan el ingreso de un nuevo competidor".

Los consumidores ¹⁰

Durante el 2007, al ser preguntados por el nombre de una aerolínea cualquiera, los consumidores recordaban con mayor facilidad a TAME (53%), seguida por AeroGal (27%), Ícaro (14%) y VIP (3%). Los motivos que consideraban importantes para elegir una aerolínea en lugar de otra constan en el Anexo 2.

Las empresas implementaban diversas estrategias para superar las expectativas de los pasajeros en los atributos considerados clave al momento de elegir una aerolínea.

Estrategias para la fijación de precios

Las estrategias de precio implementadas por las aerolíneas durante el periodo de estudio, presentaron cierta variabilidad. En ciertas rutas se dieron guerras de precios (que revirtieron luego), mientras que en otras se hizo énfasis en variables independientes del precio. Por ejemplo, en el 2006, año de la reapertura de la ruta Quito-Manta, un pasajero podía comprar un pasaje ida y vuelta en \$70 en cualquiera de las aerolíneas competidoras (TAME, AeroGal, Ícaro). Sin embargo, dos años más tarde, el mismo pasaje tenía un valor de \$130. Existían rumores, desmentidos por las aerolíneas involucradas, de que se había llegado a un acuerdo tácito para fijar la tarifa y evitar dañar la rentabilidad en la ruta. Para abril del 2009, sin embargo, Ícaro ofrecía la misma ruta por \$99.99.

La ruta Quito-Guayaquil presentaba la misma variabilidad. Para el mes de agosto del 2007, podían encontrarse tarifas de \$137.55 (viaje redondo en TAME), \$135.00 (viaje redondo en Ícaro), ó \$115.01 (viaje redondo en AeroGal). A finales del mismo año, sin embargo, Ícaro ofrecía el mismo producto en \$106.50.

Es necesario mencionar que, fruto de la construcción del nuevo aeropuerto de Quito (que inició en el 2006), las tasas aeroportuarias se reajustaban con la intención de generar recursos para el nuevo aeropuerto. Estas variaciones, que generaban gran malestar en la ciudadanía, implicaban un incremento en el valor de los pasajes cuyas rutas iniciaban en Quito. Las aerolíneas dividían ese incremento asumiendo parte de la elevación y trasladando al usuario final el valor restante. Las tarifas económicas oficiales en viajes de ida y vuelta para adulto, registradas por la Dirección General de Aviación Civil constan en el Anexo 3.

Cumplimiento de horarios y puntualidad

El histórico de puntualidad de las empresas del sector variaba mucho; en la opinión pública reinaba la idea de que 'las aerolíneas siempre salen tarde'. Las justificaciones más comunes a dichos retrasos eran problemas mecánicos, problemas operacionales y problemas meteorológicos. Adicionalmente, es preciso considerar el índice de cancelaciones, vuelos que no se realizan a pesar de tener autorización oficial: bordea el 4%, en promedio, en el mismo periodo. Las estadísticas oficiales durante el periodo Julio 2008 – Marzo 2009 constan en el Anexo 4.

Atención a bordo y servicio

Todas las compañías afirmaban esmerarse por ofrecer al pasajero una agradable experiencia a bordo, y para ello buscaban la manera de entregar comida de la mejor calidad y un trato personal

a tono. Delvi, subsidiaria en Ecuador de la multinacional sueca Goddard Catering Group, proveía del catering que se servía en la gran mayoría de rutas (prácticamente era la única empresa que atendía el sector). Alrededor del 60% de usuarios calificaban de excelente la calidad de los refrigerios servidos durante el vuelo.

Durante el 2006, Ícaro implementó la idea de ofrecer una rosa a todas las mujeres que desembarcaban el avión; únicamente el 33% de pasajeras consideraban que ésta era un excelente detalle. En días de lluvia, las aerolíneas ofrecían paraguas a sus pasajeros en su traslado al abordar las aeronaves. En cambio, existían pocas alternativas y facilidades para que los pasajeros realicen el check-in (chequeo online, pre-chequeo, chequeo automático etc.). TAME implementó durante el 2008 el chequeo automático para pasajeros con reserva y equipaje de mano, pero a los pocos meses abandonó la iniciativa.

Itinerarios

Las empresas ecuatorianas evitaban, en lo posible, un enfrentamiento directo en el mercado, pues eran únicamente tres las rutas 'comunes': Quito-Guayaquil, Quito-Cuenca y Quito-Manta. Incluso en estas rutas comunes, había un intento por no competir por los mismos pasajeros, estableciendo itinerarios ligeramente diferentes (Ver Anexos 6 y 7, donde se muestran las rutas cubiertas por las aerolíneas, y un ejemplo de la competencia entre semana en la ruta Quito-Guayaquil).

Tipo de avión

En general, el pasajero ecuatoriano era poco versado sobre las prestaciones específicas de un modelo de avión y otro. Empresarios del sector afirmaban que el usuario asociaba un 'avión grande', con un avión más seguro, percepción que había inducido a las aerolíneas a emplear aviones con prestaciones superiores a las necesarias para cubrir las rutas domésticas¹¹. Sin embargo, cuando en el 2008 volaron los primeros Embraer en el país, los pasajeros comenzaron a mostrar cierta preferencia hacia esta aeronave, tanto por su edad como por la comodidad percibida durante el vuelo.

Es así como, al momento de escribirse el caso, TAME contaba con diez aeronaves (Embraer, Airbus y Boeing 727) con un promedio de edad de 7 años. Por su lado, para cubrir el transporte doméstico de pasajeros Ícaro contaba con dos Boeing 737, ambos fabricados en 1980. AeroGal tenía una flota compuesta por doce aeronaves, todas ellas Boeing, fabricadas entre 1976 y 1987.

La competencia

Las compañías aéreas nacionales empleaban estrategias muy variadas para captar mayor participación de mercado; en términos de asientos ofrecidos y pasajeros transportados, sus estrategias dieron diferentes resultados (Ver Tabla 2).

Durante el periodo de estudio, información pública de la Superintendencia de Compañías determinaba que el sector en su conjunto presentaba índices de rentabilidad delicados: un ROA aproximado del 1% y un ROE del 10%, si bien las empresas eran reacias a publicar sus balances y resultados específicos; únicamente TAME, empresa vinculada al Estado y, como tal, obligada a

publicar sus resultados debido a la Ley de Transparencia de Información, lo hacía regularmente (Ver Anexo 7).

Tabla 2
Aerolíneas Nacionales: Oferta y Demanda

EMPRESA	ASIENTOS OFRECIDOS			PASAJEROS TRANSPORTADOS		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
TAME	1,629,155	1,712,029	1,794,095	1,179,487	1,278,576	1,439,381
AeroGal	1,243,984	1,359,673	1,435,523	741,208	945,981	1,043,741
Ícaro	1,069,094	916,454	786,051	579,015	524,358	472,870

Fuente: Dirección General de Aviación Civil, *Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo*, Años 2006, 2007 y 2008.

Para los ecuatorianos, la única alternativa real al transporte aéreo era el transporte terrestre, dado que ni el transporte ferroviario ni el transporte fluvial se habían desarrollado. Y desplazarse por vía terrestre presentaba sus dificultades debido al mal estado de las carreteras interprovinciales, la frecuencia de asaltos y robos en las carreteras a buses interprovinciales, el alto costo del mantenimiento de vehículos y autobuses, y las largas horas que implicaba un desplazamiento entre regiones (un viaje Quito-Guayaquil, por ejemplo, tomaba entre seis y ocho horas de viaje).

Ventas y Promociones

Aproximadamente a partir de mediados del 2006, las aerolíneas emplearon con mayor frecuencia ofensivas estratégicas para captar participación de mercado mediante el uso de promociones y una gestión más agresiva del punto de venta.

Considérese por ejemplo el caso de las ‘chequeras corporativas’ introducidas en el mercado por AeroGal. Consistía en una chequera formada por 17 cupones de una vía para volar en las principales rutas domésticas a un precio de \$55.21 (una vía) o \$110.42 (viaje redondo), alternativa más económica que la existente en el mercado. El usuario adquiría la chequera, realizaba la reservación vía telefónica, indicando que pagaría mediante cheque corporativo, y recibía su número de reserva confirmado. Durante el 2006, agentes de ventas se encargaban de monitorear a sus clientes corporativos, identificar el momento de necesidad de reposición, y acudir a la oficina o domicilio del cliente con la nueva chequera. Ícaro ofrecía en el 2009 un sistema denominado “Ícaro Royalty Club”, que ofrecía incentivos a los clientes corporativos, así como una cuponera corporativa, con servicio similar al de AeroGal. Estas chequeras no estaban sujetas a penalidades en caso de no emplear una reserva confirmada, eran válidas por un año e incluso podían ser utilizadas por diferentes personas de la misma empresa.

Hacia mediados del 2006, TAME lanzó al mercado “Fly Card - Viajes Prepagados”, sistema mediante el cual el usuario realizaba un desembolso inicial de \$800, se comprometía a mantener un saldo mínimo de \$150 y podía descontar pasajes de una o dos vías mediante confirmación de reserva y entrega del código de la tarjeta en cualquiera de los puntos de venta autorizados. El costo de los pasajes, al igual que en el caso de la chequera corporativa de AeroGal, era más económico que el ofrecido en el sistema de venta tradicional.

A finales del 2008, TAME lanzó el programa “Distancia”, en convenio con la aerolínea centroamericana TACA, mediante el cual los pasajeros podían acumular millas al viajar en la compañía y canjearlas por pasajes, hospedaje en hoteles, consumos en restaurantes, certificados de descuento para diversos servicios (spas, gimnasios, almacenes, etc.).

AeroGal e Ícaro también ofrecían sistemas de acumulación de millas; la primera, ‘Aeromillas’ desde inicios del 2006, y la segunda, ‘Skies’ desde finales del 2003, aproximadamente. Ambas permitían al pasajero acumular millas al viajar en la compañía respectiva y canjearlos por pasajes y otros beneficios. En septiembre del 2008, AeroGal amplió su programa ofreciendo ‘Aeromillas Plus’, un sistema que permitía al usuario canjear consumos en diversos establecimientos (Supermaxi, Megamaxi, entre otros) por millas en AeroGal. Las tablas de conversión y acumulación de millas variaban entre las aerolíneas, siendo TAME la más exigente, con 25 viajes para recibir uno gratis, mientras que AeroGal e Ícaro pedían entre 12 y 13. Con el paso del tiempo, todos estos programas procuraban incrementar los beneficios al usuario: facilidad para canjear otros consumos por millas (y millas acumuladas por otros consumos), descuentos en empresas asociadas, etc.

Complementariamente a las estrategias de acumulación de millas, las aerolíneas ofrecían tarjetas para clientes especiales: TAME y AeroGal ofrecía la Tarjeta VIP mientras Ícaro ofrecía la Business Center Card. Éstas se podían adquirir por valores anuales comprendidos entre \$100 y \$200. Los beneficios derivados incluían, entre otros, posibilidad de realizar el chequeo 20 minutos antes de la hora prevista para la salida del vuelo, equipaje adicional, acceso a la sala VIP, preferencia al abordaje y preferencia en la asignación de asientos. En ciertos itinerarios, era difícil que el pasajero VIP disfrutase de todos estos beneficios (sala VIP excesivamente llena, puestos preferenciales preasignados, existencia de vuelos de ‘libre asignación’, etc.).

Para adquirir un pasaje para realizar vuelos domésticos, el ecuatoriano vio multiplicadas sus opciones durante el periodo en estudio, y la tradicional agencia de viajes perdió importancia, y nivel de comisión, conforme aparecían más opciones. Si bien las aerolíneas no tardaron en publicar su oferta en una página web, fueron más renuentes a habilitar el servicio de venta por internet (poco desarrollado en Ecuador, de hecho); apenas hacia inicios del 2009 todas habían conseguido habilitar el servicio (si bien TAME aún presentaba complicaciones). Intentos previos desalentaban al usuario al experimentar problemas técnicos, problemas con la reserva, reducido abanico de posibilidades para pago con tarjeta de crédito, etc.

TAME amplió el punto de venta al firmar un convenio con el Banco Internacional, y permitir que los usuarios adquieran pasajes aéreos en cualquier cajero de la red bancaria de su socio (más de 80 en todo el país). El pasajero acudía con su tarjeta de débito al cajero, elegía el itinerario y la forma de pago, recibía el comprobante de transacción y se acercaba con éste y su documento de identidad al aeropuerto.

AeroGal también multiplicó las opciones para sus clientes al firmar un convenio con Supermaxi, y ofrecer el ‘Aerobono’. Éste consistía en una tarjeta que podía comprarse en cualquier local de su socio (más de 30 en todo el país), y activarla vía telefónica para confirmar la reserva. Durante el 2008, el boleto de una vía podía adquirirse por \$60 cuando en el punto de venta tradicional su valor era de \$67. Adicionalmente, desde el 2007, AeroGal impulsó los ‘Ticket Points’, pequeñas ‘islas’ ubicadas en los centros comerciales más importantes del país, donde el usuario también podía adquirir sus pasajes.

Finalmente, cada empresa contaba con puntos de venta propios, tanto en sitios estratégicos como en los principales aeropuertos del país. Durante el 2009, Ícaro contaba con 16 puntos de venta propios, TAME con 42, y AeroGal con 38. Adicionalmente, las empresas contaban con líneas 1-800 para realizar y confirmar reservas y entregar información adicional al usuario. El autor de este caso experimentó tiempos de espera entre 5 y 7 minutos para ser atendido en todas ellas.

Durante el 2007, sin embargo, el ecuatoriano acudía con mayor asiduidad al aeropuerto que a otro punto de venta para adquirir sus boletos de avión (Ver Anexo 8). Hacia finales de año, un usuario de TAME pagaba prácticamente lo mismo al adquirir el boleto en el aeropuerto, en una agencia de viaje o en internet; no así un pasajero de AeroGal (en el aeropuerto se cobraban tarifas ligeramente superiores) o de Ícaro (en internet se cobraban tarifas considerablemente más bajas, funcionalidad que se activó a mediados del 2008).

Alianzas y Acuerdos de Cooperación

En términos de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales y convenios interinstitucionales, las aerolíneas domésticas también eran especialmente activas. Los beneficios más comunes buscados eran la recordación de marca, el incremento en la venta de pasajes mediante 'combos' y la generación de lealtad por parte del cliente.

En esta categoría cabe mencionar algunos ejemplos. En el año 2007 AeroGal realizó una alianza estratégica con Nestlé, por medio de la cual la aerolínea se comprometía a pintar una aeronave con los colores y el logotipo de Nescafé, a cambio de entregar un pequeño obsequio, previo sorteo, en cada uno de los vuelos de dicha aeronave; asimismo, AeroGal ofrecía el café de la empresa en su servicio a bordo. Ícaro, por su parte, generó una alianza semejante en el 2009 con Pepsi, aunque la alianza no incluía pintar la aeronave con el logotipo de la bebida. En el 2008, en cambio, Ícaro accedió a una petición del Barcelona Sporting Club, importante equipo de fútbol de la ciudad de Guayaquil, a pintar una de sus aeronaves con los colores del 'Ídolo del Astillero'. Este acuerdo incluía convertirse en el 'transporte oficial' del equipo de fútbol. Desgraciadamente, el *Canario Uno*, como se bautizó a la aeronave, se salió de la pista del aeropuerto de Quito cuando cubría la ruta hacia Coca, sin reportarse heridos. Finalmente, TAME, acorde a su slogan 'La Línea Aérea del Ecuador', llegó a un acuerdo con el Ministerio de Turismo para promocionar la marca "País Ecuador", que luce en todas sus aeronaves desde agosto del 2008.

Respecto a alianzas con empresas de productos complementarios, durante el 2009 TAME firmó convenios con Hertz y Rent-a-Car, acuerdo que permitía a los pasajeros de la aerolínea presentar sus pases a bordo y recibir descuentos en el alquiler de vehículos de estas empresas. Convenios similares fueron firmados por AeroGal durante el 2008 con Resort Arashá, Hotel Oro Verde, Hotel Río Amazonas, Le Parc Hotel, Localiza, Budget, entre otros. Ícaro tenía convenios semejantes con Best Western Casino Plaza, Continental Hotel, Hotel El Conquistador, Hostería Azuluna, Hotel Howard Johnson Manta, CarWash, Ecuautos, entre otros (previa presentación de las tarjetas Ícaro Business Card o Skies Elite). Estos convenios otorgaban descuentos entre 10% y 20%. Ícaro también promovía acuerdos con las agencias de viajes para inducir la venta de sus productos.

La inversión en publicidad de las principales aerolíneas, durante el periodo 2007-mediados de 2009 consta en el Anexo 9.

El ingreso de LAN

El sector del transporte doméstico de pasajeros en Ecuador presenció un ritmo frenético de acciones estratégicas a finales de marzo del 2009, con el anuncio oficial del ingreso de Lan. La aerolínea chilena salió al mercado con una tarifa promocional de \$29 (sólo ida) en la ruta Quito-Guayaquil, misma que se extendió desde el primer viaje, 6 de abril, hasta el día 15 del mismo mes. Las rutas concesionadas planeaban cubrirse de manera paulatina con dos aviones Boeing 767-300 fabricados en los años 1997 y 1998 e implementando un sistema de tarifas diferenciadas (precio varía según diversos criterios, como compra anticipada). Durante estas semanas, voceros oficiales de la aerolínea sostenían que su ingreso había incrementado la demanda en, al menos, 4.000 pasajeros; que habían tenido apenas tres vuelos retrasados por cuestiones meteorológicas y que conseguían que sus aeronaves vuelen, en promedio, 12 horas diarias frente a 4 ó 5 de la competencia.

TAME y AeroGal criticaron fuertemente el ingreso formal de Lan por considerar que implementaba prácticas de competencia desleal. Considerando que en la ruta Quito-Guayaquil, por un viaje de una vía, normalmente se cargaban casi \$14 por impuestos, sostenían que una tarifa de \$29 era predatoria y ponía en riesgo la permanencia de las aerolíneas locales. Esta inconformidad se tradujo, incluso, en manifestaciones pacíficas exigiendo la salida de Lan con el fin de precautelar puestos de trabajo de empresas ecuatorianas.

Polémica aparte, días después del anuncio oficial de las tarifas de Lan, AeroGal lanzó la promoción “Estampilla Viajera”, un sistema que permitía acumular estampillas por cada \$40 de compra en Supermaxi, llenar una cartilla, y canjearla por millas y otros beneficios en la aerolínea. TAME, por su parte, reaccionó con grandes anuncios en medios impresos destacando la ‘marca país’, así como aceleró su estrategia de expansión internacional al ponerse a estudiar la forma de atender con vuelos regulares a La Habana, Panamá, Buenos Aires y Sao Paulo. Al mismo tiempo, pensaba la manera de revivir el puente aéreo entre Quito y Guayaquil en convenio con AeroGal; ya existía una experiencia previa de trabajo conjunto entre ambas aerolíneas, pues habían operado juntas en la ruta a Manta y habían llegado a un acuerdo de horarios para llegar a Galápagos.

Ícaro reaccionó de forma diferente al ingreso de la aerolínea chilena, decidiendo ofrecer importantes descuentos en los meses de abril y mayo a través de innovadoras campañas. En ambos meses se concedía un 40% de descuento para personas cuyo nombre apareciese en una lista que Ícaro publicaba diariamente. En mayo, todas las madres podían viajar entre Quito y Guayaquil por \$28.49. Su Presidente Ejecutivo, Capitán Guido Saltos, justificaba las tarifas aduciendo que era perfectamente legal diseñar promociones según el interés de cada empresa. Al mismo tiempo, manifestaba cierto descontento hacia AeroGal:

“Tengo mucho que decir sobre Aerogal. Cuando ellos ingresaron, se paraban en nuestra fila y les ofrecían sus pasajes a nuestros clientes diciendo que nuestros aviones se iban a caer. ¿Eso no es desleal?”

Adicionalmente, Guido Saltos manifestaba que, en su momento, se opuso al ingreso de Lan, pero que cuando la aerolínea extranjera legalizó todo, no había motivos para protestar. Por su parte, los pasajeros apoyaban con entusiasmo el ingreso de la empresa chilena en el sector, no sólo por sus tarifas, sino por sus récords de puntualidad y estándares de servicio. □

Anexo 1

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

Oferta y ocupación de las rutas

RUTA	ASIENTOS OFRECIDOS			ASIENTOS OCUPADOS		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Quito-Guayaquil-Quito	1,708,943	1,706,558	1,792,703	1,130,718	1,258,913	1,391,930
Quito-Cuenca-Quito	494,844	498,525	444,694	310,727	328,402	326,836
Guayaquil-Cuenca-Guayaquil	220,644	227,882	200,734	114,855	128,289	125,959
Quito-Esmeraldas-Quito	121,064	132,320	91,512	67,868	79,217	69,429
Quito-Manta-Quito	469,904	454,793	486,195	215,426	235,646	273,618
Quito-Portoviejo-Quito	13,834	44,340	52,172	7,570	24,622	31,432
Quito-Guayaquil-Salinas-Guayaquil-Quito	3,072	8,928		2,065	5,613	
Quito-Guayaquil-Baltra-Guayaquil-Quito	358,270	413,673	365,520	287,587	344,931	302,093
Quito-Guayaquil-San Cristóbal-Guayaquil-Quito	121,116	35,460	98,480	85,241	28,222	72,066
Quito-Lago Agrio-Quito	107,206	123,455	112,186	65,407	76,792	77,967
Quito-Macas-Quito	20,412	1,632	5,356	12,927	519	3,945
Quito-Tena-Quito	6,576	0	0	3,370	0	0
Quito-Coca-Quito	318,594	292,648	292,342	179,749	186,356	202,298
Cuenca-Macas-Cuenca	3,072	0		2,065	0	
Quito-Loja-Quito	125,648	144,723	155,096	107,545	120,606	133,961
Quito-Tulcán-Quito	23,150	25,374	13,276	7,701	9,523	4,888

Fuente: Dirección General de Aviación Civil, *Boletín Estadístico de Tráfico Aéreo*, Años 2006, 2007 y 2008.

Anexo 2

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

¿Qué es lo más importante al momento de elegir una aerolínea?

	Porcentaje
Precio	34%
Cumplimiento de horarios: Puntualidad	29%
Atención a bordo	28%
Itinerarios	23%
Tipo de avión	23%
Seguridad	17%
Atención en counter	6%
Otros	2%

Fuente: Iván Sierra, *Un negocio de altura*, en Revista Negocios & Estrategias, Septiembre 2007, Guayaquil-Ecuador.

Anexo 3

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008 Tarifas económicas oficiales (viaje ida y vuelta)

RUTA: QUITO A GUAYAQUIL						
	2006		2007		2008	
	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC
TAME	53.58	53.58	80.00	110.00	140.00	106.00
AeroGal	53.57	53.57	107.14	108.00	134.00	134.00
Ícaro	54.76	54.76	109.99	110.00	110.00	110.00

RUTA: QUITO A MANTA						
	2006		2007		2008	
	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC
TAME	44.65	44.65	76.86	90.00	112.00	106.00
AeroGal	41.96	41.96	88.69	108.00	116.00	116.00
Ícaro	48.51	48.51	85.84	88.30	105.27	105.27

RUTA: GUAYAQUIL A BALTRA						
	2006		2007		2008	
	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC
TAME	77.68	77.68	155.36	180.00	204.00	204.00
AeroGal	77.68	77.68	155.36	205.00	209.00	209.00

Fuente: Dirección General de Aviación Civil, *Estadísticas Oficiales Internas*, proporcionadas por la Econ. Estela Arellano, Jefe de Tráfico Aéreo y elaborado por Norma Mendoza, Asistente de Tráfico Aéreo, Junio 2009. Los valores corresponden al valor promedio cobrado en la ruta por un viaje entero, para adulto, bajo la tarifa Y (la tarifa más común).

Anexo 4

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008 Estadísticas de puntualidad: Salidas Domésticas

	Vuelos	Vuelos
	Realizados	Demorados
TAME	5,958	1,183
AeroGal	4,132	773
Ícaro	3,362	439

Fuente: Dirección General de Aviación Civil, Estadísticas de Tráfico Aéreo, disponible en www.dgac.gov.ec. Se considera una demora un vuelo con un retraso mayor a 20 minutos.

Anexo 5

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

Principales rutas domésticas cubiertas por las aerolíneas






	TAME	AeroGal	Ícaro
Quito-Guayaquil	x	x	x
Quito-Cuenca	x	x	x
Quito-Manta	x	x	x
Quito-Baltra	x		
Quito-Coca	x		x
Quito-Esmeraldas	x		x
Quito-Loja	x		x
Quito-Macas	x		
Quito-Tulcán	x		
Guayaquil-Cuenca	x		x
Guayaquil-Baltra	x	x	
Guayaquil-San Cristóbal	x	x	
Guayaquil-Loja	x		
Guayaquil-Manta	x		

Fuente: Información pública, páginas web de las distintas aerolíneas. Dado que la cobertura de rutas varía durante el periodo en estudio, el presente cuadro debe tomarse como referencial, pues recoge la última información del 2007.

Anexo 6

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

Itinerarios para la ruta Quito-Guayaquil (horarios de mayor demanda)

HORA	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6:45							
7:05		AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal		
7:15							
7:30							
7:35		AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal		
18:15	AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal		AeroGal
18:30							
19:00							
19:45	AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal	AeroGal		
20:30						AeroGal	

Fuente: Páginas web de las compañías. La información debe tomarse como referencial, pues se refiere a itinerarios vigentes para mayo del 2008.

Anexo 7

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

TAME: Estados Financieros resumidos (2005 y 2006)

	2005	2006
Ingresos Operativos	75,824,614	76,441,121
- Costos Operativos	64,268,862	58,744,707
Utilidad Operativa	11,555,752	17,696,414
- Gastos Administrativos	12,413,034	9,949,408
- Gastos Comerciales	7,079,458	6,428,990
+ Otros ingresos y gastos financieros (neto)	341,863	-2,911,973
+ Otros ingresos (neto)	7,389,025	1,828,568
Utilidad antes de impuestos	-205,852	234,611
Aporte al ISSFA e impuesto a la renta	0	71,850
Utilidad Neta	-205,852	162,761

Fuente: Página web de la compañía, www.tame.com.ec. Acceso el 20 de abril del 2008.

Anexo 8

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

Preferencia para la compra de boletos (agosto 2007)

Lugar	Porcentaje
Aeropuertos	40%
Oficinas e islas de las aerolíneas	28%
Agencias de viajes	24%
Internet	9%
Otros	0%

Fuente: Iván Sierra, *Un negocio de altura*, en Revista Negocios & Estrategias, Septiembre 2007, Guayaquil-Ecuador.

Anexo 9

El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2008

Inversión en Publicidad: 2007-2009

	2007			2008			2009		
	TAME	AeroGal	Ícaro	TAME	AeroGal	Ícaro	TAME	AeroGal	Ícaro
Medios Impresos	93,055	337,474	70,996	230,714	510,194	157,750	87,931	86,941	15,600
Radio	5,268	198,315	115,020	98,361	212,945	252,635	32,356	15,601	58,914
Television	4,374	1,454,597	162,115	433,617	925,405	118,227	112,222	102,574	14,556
TOTAL	102,697	1,990,385	348,131	762,692	1,648,544	528,612	232,509	205,117	89,070

Fuente: Información primaria recogida por el autor del caso. Datos del 2009 se refieren al periodo Enero-Abril. La categoría "Medios Impresos" incluye diarios, revistas y suplementos.

¹ Esta sección, así como “Los principales competidores”, se basan, en gran medida, en información provista por “Alas del Ecuador” en su página web: http://www.ipmsguayaquil.com/ alas_del_ecuador/alas.htm

² Esta sección recibió la generosa contribución del Capitán Guillermo Bernal, Presidente del Consejo Nacional de Aviación Civil del Ecuador, en entrevista concedida al autor del caso el jueves 9 de abril del 2009. La interpretación de la información recogida, y la redacción de la sección, son exclusiva responsabilidad del autor del caso.

³ Se estimaba que el estado ecuatoriano gastaba \$135 millones de dólares anuales en este rubro. Lan Ecuador se benefició durante una temporada de este subsidio al combustible, sin ser, en todo derecho, una aerolínea ecuatoriana. Diario Hoy, *Ecuador cancelará subsidio a combustible para aviones viejos*, Sección Política, 25/10/08, Quito-Ecuador.

⁴ AeroGal tuvo que desembolsar entre dos y tres veces el valor del leasing de tres aviones 737-300 y un 757, mientras que Ícaro tuvo que desembolsar un millón de dólares. Diario Hoy, *Vía alquiler aterrizarán más aviones*, Sección Última Hora, 18/08/08, Quito-Ecuador.

⁵ La fuente de información principal para la escritura de esta sección es la página web de la Fuerza Aérea Ecuatoriana: www.fuerzaaereaecuadoriana.org. En adelante, información sobre la empresa fue recogida en su página web oficial, www.tame.com.ec, y mediante entrevista personal concedida al autor del caso por su Presidente Ejecutivo, Teniente General César Naranjo Anda, el día 16 de abril del 2008.

⁶ Toda la información referente a la compañía Ícaro fue extraída de su página web, www.icaro.aero, y obtenida mediante entrevista personal concedida al autor del caso por Fernando Fiallos, Asesor Legal de la empresa, y el Capitán Guillermo Rodas, Vicepresidente de Operaciones, el día 15 de abril del 2008.

⁷ Basado en información pública presentada en la página web de la compañía, www.aerogal.com.ec

⁸ Diario Hoy, *Aerogal retoma sus vuelos a Miami*, Sección Dinero, 16/10/08, Quito-Ecuador.

⁹ Datos de ventas corresponden a BSP doméstico, término que se refiere a las ventas de tickets aéreos realizadas por agencias asociadas a IATA; al existir otros canales de venta, es natural esperar un tamaño de mercado superior a las cifras presentadas en la Tabla 1.

¹⁰ Los datos de las preferencias de los consumidores se basan en el artículo *Un negocio de altura*, publicado en la Revista Negocios & Estrategias en septiembre del 2007. El artículo, a su vez, se basa en una investigación de mercado aplicada mediante 800 encuestas a usuarios de aerolíneas nacionales, de 25 a 64 años de edad, residentes en Guayaquil o Quito, de nivel de ingresos alto/medio-alto y medio típico, y que confiesan haber tomado un vuelo doméstico en los últimos tres meses.

¹¹ Comentario del Capitán Guillermo Rodas, Vicepresidente de Operaciones de Ícaro.