UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE EDUCACION CONTINUA

TEMA : " ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA COMPAÑÍA REGIONAL DE AVIACIÓN"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: GUSTAVO MUÑOZ GONZALEZ

DIRECTOR: ECON. CARLOS CORDERO DÍAZ

CUENCA – ECUADOR

2007

DEDICATORIA:

A mi esposa e hijos por su gran apoyo y estímulo permanente para lograr este importante objetivo en el ámbito profesional**.**

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria……ii
Indice de contenidos……...iii
Indice de cuadros…… v
Resumen……vi
Abstract……..... vii

Introducción…….....1
Capítulo 1: Estudio de mercado……....3
1.1 Antecedentes…….3
1.2 Análisis de la demanda…….……9
1.3 Análisis de la oferta……..……...15
1.4 Análisis de la competencia, servicios, frecuencias y tecnología……..……...18

Capítulo 2: Ingeniería del proyecto……..….30
2.1 Tipo de avión……..…….…..30
2.2 Características físicas……..... 31
2.3 Características técnicas…….. 32
2.4 Características de desempeño……..... 33
2.5 Ingeniería del proyecto: plan de operaciones; costos de operación; punto de equilibrio; ingresos y egresos……...….. 33

Capítulo 3: Administración y mercadeo…… 46
3.1 Entorno legal, estructura administrativa y promotores…….....46
3.2 Inversión inicial y capital de operación……..48
3.3 Propuesta de rutas y frecuencias…….49
3.4 Definir el mercado objetivo…….....51
3.5 Estrategia de costos: tarifas atractivas, servicio y tecnología…….58
3.6 Estrategia de crecimiento: promoción y publicidad…….....59
3.7 Estrategia de mercado: fidelización y diferenciación……61

Capítulo 4: Evaluación económica – financiera…….63
4.1 Estados financieros…….63
4.2 Evaluación financiera y análisis de sensibilidad……70
4.3 Impacto social y desarrollo competitivo territorial regional……...75

Conclusiones y recomendaciones……...78
Bibliografía…….....81
Anexos……82

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 1.1: Producto Interno Bruto por industria……5
Cuadro 1.2: Pasajeros transportados período 2003 a 2006……10
Cuadro 1.3: Pasajeros transportados por compañía período 2003 a 2006……..11
Cuadro 1.4: Coeficiente de ocupación por rutas 2003-2006…….….12
Cuadro 1.5: Rutas con mayor ocupación período 2003 a 2006……..12
Cuadro 1.6: Proyección de demanda para el año 2007……...13
Cuadro 1.7: Movimientos realizados período 2003 a 2006……13
Cuadro 1.8: Movimientos realizados por compañía período 2003 a 2006…….…14
Cuadro 1.9: Asientos ofrecidos período 2003 a 2006…….16
Cuadro 1.10: Asientos ofrecidos por compañía período 2003 a 2006...…….16
Cuadro 1.11: Coeficiente de ocupación por compañía período 2003-2006..…….….17
Cuadro 2.1: Características físicas de los dos aviones……31
Cuadro 2.2: Plan de operaciones para el año 1 (Dash 8 Q-200)…….35
Cuadro 2.3: Costos de operación por hora de vuelo (Dash 8 Q-200)…….36
Cuadro 2.4: Punto de equilibrio (Dash 8 Q-200) en base a horas de vuelo……37
Cuadro 2.5: Punto de equilibrio (Dash 8 Q-200) en base a pasajeros……38
Cuadro 2.6: Ingresos y egresos (Dash 8 Q-200…….…….39
Cuadro 2.7: Plan de operaciones para el año 1 (ATR 42-500)……...40
Cuadro 2.8: Costos de operación por hora de vuelo (ATR 42-500)……...41
Cuadro 2.9: Punto de equilibrio (ATR 42-500) en base a horas de vuelo……..42
Cuadro 2.10: Punto de equilibrio (ATR 42-500) en base a pasajeros……..……..43
Cuadro 2.11: Ingresos y egresos (ATR 42-500)……..……...44
Cuadro 3.1: Inversión inicial y capital de operación.....……..48
Cuadro 3.2: Itinerario propuesto…….……50
Cuadro 3.3: Análisis F.O.D.A……52
Cuadro 4.1: Ocupación de pasajeros proyectada……64
Cuadro 4.2: Tarifas promedio proyectadas……65
Cuadro 4.3: Ingresos proyectados……...66
Cuadro 4.4: Estado financiero proyectado……..69
Cuadro 4.5: Escenario 1: Tarifas fijas…….71
Cuadro 4.6: Escenario 2: 60% de ocupación……..72
Cuadro 4.7: Escenario 3: Incremento de costos en un 5% anual……74

Fotografía 1: Dash 8 Q-200……31
Fotografía 2: ATR 42-500……..……32

RESUMEN

El objeto de este estudio es evaluar la factibilidad de negocio para la implementación de una nueva compañía de aviación que brinde servicio aéreo a Cuenca y la región. Como consecuencia del estudio se optó por conformar la compañía AEROPAIS S.A. que está integrada por la compañía lojana FRONTIER S.A. de la que forman parte actores públicos, privados y académicos; la compañía INVERAIR S.A. promovida en Cuenca también por actores públicos, privados y académicos, y la participación de Icaro S.A. como socio técnico operador con un 33% y una operación mediante una sinergia.

Se realizó un estudio de mercado con encuestas que fueron efectuadas en los aeropuertos de Cuenca y Loja, así como a pasajeros en vuelo, siendo consultados sobre temas relacionados a tipo de aviones, motivos y destinos de viajes, compra de pasajes y valores de tarifas, factores de decisión para escoger una aerolínea, frecuencias y horarios, entre los temas principales.

Se escogió el tipo de avión en base a un informe técnico y con la incorporación de los datos del estudio de mercado, se optó por el avión Dash 8 Q-200 de fabricación canadiense, turbo hélice con capacidad para 37 pasajeros, con cabina silenciosa y es idóneo para aeropuertos de altura y con pista corta.

Como conclusión del estudio técnico, de la ingeniería del proyecto y del estudio financiero, se establece que el proyecto tiene un muy buen rendimiento, y resulta bastante atractivo para una definitiva toma de decisiones y muestra que la propuesta es totalmente viable y recomendable de realizarla y llevarla a la práctica.

ABSTRACT

This study's object is to evaluate the feasibility of business for the implementation of a new airline that offers air service to Cuenca and the region. As a consequence of this study, decided to conform the company "AEROPAIS S.A.", integrated by FRONTIER S.A. a company based in Loja, its shareholders include public, academic, corporate and private investors; INVERAIR S.A. promoted in Cuenca by public, academic, corporate and private investors; and ICARO S.A. as technical operator with an operational synergy.

The market research was executed with polls at the Cuenca and Loja airports as well as passengers in flight with interesting results, being consulted on issues related to type of airplane, reasons and destinations for trips, purchase of tickets and fare rates, decision elements to choose an airline, frequencies and flight schedule, as the main themes.

Based on extensive technical reports and with the incorporation of the data of market research, the Dash 8 Q-200 of Canadian manufacture was chosen. It has a capacity of 37 passengers, silent cabin and is ideal for high and short runways.

As conclusion of the technical study, the engineering of the project, and the financial study, becomes established that the project has a very good yield, being considerably attractive to take a definitive decision and to demonstrate that the proposal is totally feasible and recommendable to execute it.

INTRODUCCION

En marzo de 2004 presenté al Directorio de la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional ACUDIR la imperiosa necesidad de constituir una empresa regional de aviación con el objeto de que los azuayos y lojanos directamente tengan el manejo de horarios y frecuencias desde y hacia Cuenca y Loja, frente al deficiente servicio aéreo prestado a esta región por diversas compañías durante muchos años.

La nueva compañía propuesta fue "AEROPAIS S.A.", integrada por la compañía lojana FRONTIER S.A. de la que forman parte actores públicos, privados y académicos con una participación en efectivo del 34%; la compañía INVERAIR S.A. promovida en Cuenca también por actores públicos, privados y académicos con una participación en efectivo del 33%, y la participación de Icaro S.A. como socio técnico operador con un 33% y una operación mediante una sinergia. Se propuso que los ingresos de la nueva empresa sean administrados por un fideicomiso lo que hará la operación más transparente para los accionistas.

El estudio de factibilidad comprende el análisis secuencial de cuatro fases:

a) Estudio de mercado.
b) Ingeniería del proyecto y costos.
c) Administración y mercadeo.
d) Evaluación económica y financiera.

La selección del tipo de avión, se hizo en base a un informe técnico, siendo escogido el avión Dash 8 Q-200 de fabricación canadiense, turbo hélice con capacidad para 37 pasajeros, con cabina silenciosa y es idóneo para aeropuertos de altura y con pista corta.

Las frecuencias semanales establecidas para el destino Quito-Loja-Quito son 32 frecuencias, Quito-Cuenca-Quito con 14 frecuencias, Guayaquil-Loja-Guayaquil con 12 frecuencias, Cuenca-Guayaquil-Cuenca con 12 vuelos y Cuenca-Macas-Cuenca con 6 vuelos completando un total de 76 vuelos a la semana.

El estudio de mercado se hizo con encuestas que fueron realizadas en los aeropuertos de Cuenca y Loja, así como a pasajeros en vuelo, siendo consultados sobre temas relacionados a tipo de aviones, motivos y destinos de viajes, compra de pasajes y valores de tarifas, factores de decisión para escoger una aerolínea, frecuencias y horarios, entre los temas principales.

Para el capítulo de administración y mercadeo, se manejó la estrategia de costos con una propuesta con un enfoque dirigido a tarifas atractivas, servicio personalizado y tecnología moderna; la estrategia de crecimiento está basada en la promoción y la publicidad; y la estrategia de mercado con el énfasis en la fidelización del pasajero y la diferenciación con la competencia.

Con los argumentos presentados, la resolución de haber adoptado esta integración con una sinergia operacional mediante una alianza estratégica, resulta muy conveniente para los intereses de la ciudad, provincia y región con el objeto de atender un servicio deficiente en esta zona del país, a través de una administración efectiva y eficiente que permiten obtener beneficios económicos muy importantes que hacen factible la realización de este proyecto.

También con esta propuesta se pretende fortalecer a sectores importantes en el ámbito comercial, industrial, turístico y otros para generar un territorio regional mucho más competitivo.

CAPITULO 1

ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Antecedentes.-

El problema de la comunicación aérea ha sido constante en la región, por lo que en marzo de 2004, presenté al Directorio de la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional -ACUDIR, (ente de concertación de actores públicos, privados y académicos encargado de velar por el progreso y desarrollo territorial), la necesidad de arreglar un problema regional, que era la deficiente transportación aérea desde y hacia Cuenca y Loja, ya que el sistema vial del Austro también ha sido deplorable de forma permanente.

De forma paralela mediante una célula de gestión del tema aeropuerto generada en Acudir, venía coordinando los avances en los trabajos de mejoramiento de toda la infraestructura aeroportuaria de Cuenca, para darle una categoría "tipo internacional" al aeropuerto Mariscal Lamar de esta ciudad con las mejoras alcanzadas en obras civiles en pista y edificio terminal, equipos electrónicos y la implementación de la operación nocturna desde julio de 2005. Además se pretende operar con vuelos transfronterizos hacia ciudades del norte de Perú, tanto desde Cuenca y Loja.

También, en el caso de Cuenca, al ser ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, se ha beneficiado con la visita de turistas extranjeros en un 16% promedio de los visitantes a todo el país, lo cual lo vuelve un destino atractivo, adicionalmente se debe resaltar el hecho de que el destino Cuenca cuenta con un plan estratégico con una proyección hasta el año 2010, por ende se convierte en una herramienta valiosa para fortalecer la atractividad hacia este destino.

Frente a esta situación, la idea es fortalecer las relaciones comerciales, industriales y turísticas internacionalmente de esta importante región del país y así hacer de esta zona un territorio más competitivo en base a disponer de la conectividad necesaria con un eficiente servicio, costos atractivos para los usuarios, puntualidad y seguridad como elementos ventajosos en el campo de la transportación aérea y enfocados a la satisfacción del usuario.

Con este afán se empezó a conversar con varios operadores aéreos del país, llegando a un acuerdo puntual con la compañía ICARO S.A. para integrar la alianza estratégica regional entre la empresa Frontier S.A. de Loja con participación de actores públicos, privados y académicos, en el caso de Cuenca se integró una sociedad público – privada denominada INVERAIR S.A. para consolidar la sociedad anónima tripartita y se ha conformado la compañía regional de aviación AEROPAIS S.A., enriquecida con una sólida institucionalidad de actores de la región y la operación técnica a cargo de ICARO como una empresa con más de 30 años de experiencia y su conocimiento en el campo aeronáutico mediante una sinergia para el funcionamiento de la aerolínea y servir desde Cuenca a Guayaquil, Macas y Quito, mientras desde Loja se sirve a Quito y Guayaquil, en una primera instancia, para luego proceder a volar hacia el norte de Perú en base a la declaratoria de aeropuertos transfronterizos al Mariscal Lamar de Cuenca y Camilo Ponce Enríquez de Loja.

Como parte del proceso de globalización en que está inmersa la economía ecuatoriana y en función de incrementar la competitividad de las empresas del país, especialmente las pertenecientes al sector de turismo, se genera dentro de la industria de aviación una coyuntura favorable para su desarrollo a través de la incorporación de nuevas empresas y también con la modernización de las ya existentes para que éstas de una manera eficiente exploten comercialmente las rutas del país satisfaciendo este importante servicio de comunicación entre las distintas ciudades del país.

Sin lugar a dudas que la riqueza y el progreso de cualquier nación dependen, en gran parte, de sus medios de transporte y del grado de desarrollo y eficiencia de los mismos, razón por la cual, es necesario el fortalecimiento de los medios y servicios de transporte.

Una versión preliminar del presente estudio, fue elaborado parcialmente para analizar la viabilidad técnica y financiera de establecer una nueva aerolínea que permita captar un nuevo segmento de mercado alternativo a través de un servicio de precio razonable y buena calidad.

Por ende, el presente estudio, es una versión ampliada de lo que preliminarmente se utilizó.

Para ilustrar información del PIB (producto interno bruto), se tiene un crecimiento permanente del sector de transporte desde al año 2003 con 1,83%, para el 2004 el crecimiento fue del 2,07%, para el año 2005 con información semidefinitiva el crecimiento es de un 2,30%, el provisional del 2006 es de 3,55% y la proyección para el año 2007 es de un 4,00%. De otro lado la participación del sector transporte al total del PIB supera el 7% en todos estos últimos años. Esto a su vez refleja en buena medida que esta actividad económica en el país se ha mantenido constante en estos años, dando lugar a la entrada de nuevas empresas de aviación tales como ICARO y AEROGAL y al crecimiento de las restantes aerolíneas.

CUADRO 1.1

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (miles de dólares de 2000)

Periodo	P.I.B.	Transporte y almacenamiento (*)
		* sin comunicaciones
2003	**18,122,313**	1,447,032 participación del 7,98%
2004	**19,572,229**	1,447,039 participación del 7,39%
2005 (sd)	**20,747,176**	1,510,995 participación del 7,28%
2006 (p)	**21,555,469**	1,564,703 participación del 7,26%
2007 (prev)	**22,296,335**	1,627,291 participación del 7,30%

TASAS DE VARIACION ANUAL (miles de dólares de 2000)		
Periodo	**P.I.B.**	**Transporte y almacenamiento**
2003	**3.58**	1.83
2004	**8**	2.07
2005 (sd)	**6**	2.3
2006 (p)	**3.9**	3.55
2007 (prev)	**3.44**	4
(sd = semidefinitivo; p = provisional y prev = previsional)		
Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Mensual # 1.869 (nov. 2007) PIB por industria		

En lo que se refiere a las tasas de variación anual, este sector ha tenido un nivel de crecimiento permanente en estos años.

Un factor complementario importante a destacar para Cuenca y la región, es que se ha venido impulsando el proceso de la modernización del aeropuerto local que

expresa la necesidad de desarrollar la integración comercial industrial y turística de la ciudad y su área de influencia.

El aeropuerto local estando en condiciones de operación óptima, favorece a la competitividad de la ciudad y la región en términos de su posicionamiento nacional e internacional.

También se debe señalar que la actividad aeroportuaria es generadora de servicios y empleos.

Entre los objetivos que se persiguen en este proceso de modernización del aeropuerto Mariscal Lamar, están los siguientes**:**

1. Modernizar el actual terminal aéreo a fin de convertir el aeropuerto Mariscal Lamar en un aeropuerto fronterizo, con estándares de control y seguridad internacional.

2. Promover la inversión privada en el sector del transporte aéreo, incrementando las frecuencias e itinerarios, el servicio de carga y la operación nocturna.

3. Crear una infraestructura de comunicación estratégica para apoyar el desarrollo.

4. Poner en marcha el convenio binacional de transporte transfronterizo Ecuador - Perú.

5. Mejorar la infraestructura de aeronavegación para integrarse a intereses regionales más amplios.

6. Establecer mecanismos de control en relación con el uso y ocupación del territorio, en el área urbana de influencia del aeropuerto.

7. Impulsar estudios de prefactibilidad de un aeropuerto internacional para la región centro sur.

Justificación del estudio:

Se han determinado algunas consideraciones para establecer la justificación del estudio y que radican en lo siguiente:

1.- Se percibe una deficiente atención por el mal servicio ofrecido por las compañías nacionales a esta zona del país, que imponen las frecuencias para los usuarios en las rutas propuestas, cuyos porcentajes de ocupación, en todas ellas superan el promedio nacional del 63,17% en el 2006.

2.- El precio de los pasajes es elevado en relación al tiempo de vuelo.

3.- El uso actual de aviones en servicio no son los recomendados (tipo jet) para las condiciones de los aeropuertos de altura y con costos de operación por hora muy elevados.

4.- Existió la salida del mercado de otras aerolíneas.

5.- La fuerte alianza estratégica institucional con actores públicos, privados y académicos a nivel de la región.

6.- La oferta de un servicio eficiente y seguro con una aeronave moderna y acorde a la recomendación del informe de la Organización de Aviación Civil Internacional - OACI de febrero de 1999 (tipo turbo hélice).

7.- La sinergia de operar con una compañía con amplia experiencia y calificación con certificación ISO 9001 que pone a disposición su certificación de operador aéreo, frecuencias, la comercialización del combustible, la marca ICARO Express y toda su infraestructura y logística actual (creció un 247% en el transporte de pasajeros entre el 2003 y 2004 a nivel nacional). Con todo esto se busca optimizar la operación y que la nueva compañía tenga el mínimo personal requerido, cuya proyección de

incremento de pasajeros a transportar por mes es de 8.000, lo cual representa un 25% más de lo que ICARO transporta en la actualidad.

8.- Aprovechar el importante mercado regional en 5 provincias del Austro con 1'400.000 habitantes, en el año 2006 por vía aérea ingresaron a Cuenca 216.376 pasajeros y salieron 209.206 con un crecimiento del 33,33% en relación al 2005; en el mismo año 2006, por vía aérea ingresaron a Loja 48.264 pasajeros y salieron 59.281 pasajeros con un crecimiento del 93,35% en relación al 2005, además de su sentido de pertenencia e identidad, y el mercado cautivo de los emigrantes tanto en Estados Unidos y España, cuya mayor concentración a nivel nacional se da en esta zona del país con un 55% en relación a los aportes anuales de envío de remesas.

Descripción del objeto de estudio.-

La compañía regional de aviación AEROPAIS S.A. se ha constituido como una sociedad anónima con un capital de USD 1'275.000 con la participación de Frontier S.A. de Loja con un 34% del capital y con aporte en efectivo; la empresa Inverair S.A. de Cuenca participa con un 33% y aportará en efectivo; y finalmente la participación de ICARO S.A. de Quito con un 33% en base al aporte de su experiencia y conocimiento en el campo de la aeronáutica. Una vez que se ha creado la sociedad, se ha conformado un fideicomiso mercantil para la administración de flujos y de actividades específicas con el objeto de transparentar la gestión de la empresa ante los accionistas.

La nueva empresa se dedicará a la transportación aérea de pasajeros, carga y correo a nivel nacional e internacional, además de otras actividades conexas con el servicio aéreo.

La estructura organizacional está conformada por el siguiente nivel jerárquico:
Junta General de Accionistas
Directorio
Comité Fiduciario
Gerente General

Como un soporte adicional se han extraído dos objetivos de la DAC de su Plan Estratégico 2002 - 2007:

- Definición de una política aeronáutica como un instrumento guía para la toma de decisiones en relación al uso de los derechos de tráfico en el Ecuador.
- Plan nacional de actualización de aeropuertos para manejar un concepto descentralizador de traspaso de responsabilidades a las municipalidades del país complementado con las normativas referentes a la certificación de los aeropuertos.

1.2 Análisis de la demanda.- [1]

Es de suma importancia analizar la oferta y la demanda del mercado en las rutas del país a fin de establecer si existe demanda insatisfecha, la misma que pueda ser cubierta a través de la creación de una nueva aerolínea regional.

El tráfico doméstico refleja en cierto sentido el grado de actividad de las distintas provincias y regiones del país, considerando que su demanda incluye razones comerciales, turísticas que justifican el costo de la tarifa aérea y las principales rutas domésticas regulares unen a Quito con Guayaquil, Cuenca, Baltra, San Cristóbal, Lago Agrio, Manta, Loja, Esmeraldas, Portoviejo, Coca Tulcán, Macas y Machala, y a Guayaquil con Quito, Baltra, Cuenca, Machala y Loja.

Si se analiza históricamente, el cuadro 1.2 muestra que en el año 2003 se transportaron 1´603.542 pasajeros y lo relacionamos con el año 2002 con 1’344.032 pasajeros, se aprecia un crecimiento en la demanda del 19,31% , este crecimiento en la demanda se debe a que el mercado ecuatoriano ha tenido nuevas alternativas para viajar, ya que las compañías como AEROGAL e ICARO incorporaron aeronaves de mayor capacidad y han tratado de diferenciarse en el servicio aunque el precio de los boletos ha sido un factor muy importante en la decisión final del pasajero al definir cual aerolínea escoger para llegar a los diferentes destinos.

En el cuadro 1.2 se aprecia la relación de crecimiento histórico entre el 2003 y 2004 con 1’816.308 pasajeros transportados es de 13,27%, del 2004 al 2005 con 2’044.382

[1] Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

pasajeros transportados es de 12,56% y finalmente del 2005 al 2006 con 2'599.641 pasajeros transportados es de 27,16% con un importante incremento de frecuencias a los destinos vigentes y la incursión a nuevas rutas. Para la región austral su participación en el total nacional es del 21,12% en el año 2006.

En cuanto a la contribución del sector aéreo a la economía ecuatoriana en el año 2006, las ventas totales de pasajes significaron $ 44'462.592 con un decrecimiento del 10,4% en relación al 2005 con un promedio mensual de $ 3.7 millones, información de la Dirección de Aviación Civil.

CUADRO 1.2
PASAJEROS TRANSPORTADOS PERIODO 2003 A 2006

Rutas	*2003*	*Δ % 02-03*	*2004*	*Δ % 03-04*	*2005*	*Δ % 04-05*	*2006*	*Δ % 05-06*
Quito-Cuenca	87,032	21.35	98,326	12.98	121,189	23.25	154,869	27.79
Cuenca-Quito	86,804	28.36	93,806	8.07	125,717	34.02	155,858	23.98
Guayaquil-Cuenca	19,011	-25.85	26,260	38.13	40,094	52.68	61,507	53.41
Cuenca-Guayaquil	20,591	-21.94	25,479	23.74	32,183	26.31	53,348	65.76
Quito-Loja	30,390	16.41	27,110	-10.79	26,357	-2.78	48,264	83.12
Loja-Quito	28,116	14.37	23,621	-15.99	24,378	3.20	59,281	143.17
Guayaquil-Loja	3,993	27.53	3,563	-10.77	1,944	-45.44	0	-100.00
Loja-Guayaquil	3,878	27.44	6,216	60.29	2,944	-52.64	0	-100.00
Cuenca-Macas			125		917	633.60	405	-55.83
Macas-Cuenca			144		1,083	652.08	480	-55.68
Quito-Macas	4,023	-15.57	4,514	12.20	4,395	-2.64	6,173	40.46
Macas-Quito	3,586	-13.53	4,374	21.97	4,379	0.11	6,754	54.24
Total	287,424	8.04	313,538	9.09	385,580	22.98	548,945	42.37
Total nacional	**1,603,542**	19.31	**1,816,308**	13.27	**2,044,382**	12.56	**2,599,641**	27.16
Participación regional	17.92%		17.26%		18.86%		21.12%	11.96
Pasajeros salidos Cuenca	107,395	14.25	119,285	11.07	157,900	32.37	209,206	32.49
Pasajeros entrados Cuenca	106,043	4.47	124,586	17.49	161,283	29.46	216,376	34.16
Total pasajeros Cuenca	**213,438**	9.17	**243,871**	14.26	**319,183**	30.88	**425,582**	33.33

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

También se debe indicar que la ruta Guayaquil-Loja-Guayaquil dejó de tener el servicio en el año 2006 por eso su decrecimiento en un 100%.

Es interesante apreciar el crecimiento de pasajeros obtenido en el año 2006, (cuadro 1.2) en las rutas más importantes para la región como son la Quito-Cuenca-Quito con un 25% promedio (entre 27,79 y 23,98%), la Guayaquil-Cuenca-Guayaquil con un

promedio cercano al 60% (entre 53,41 y 65,76%) y la Quito-Loja-Quito con un gran crecimiento aproximado promedio del 113% (entre 83,12 y 143,17%).

CUADRO 1.3

	PASAJEROS TRANSPORTADOS POR COMPAÑÍA (período 2003 a 2006)							
Compañías	***2003***	***^ % 02-03***	***2004***	***^ % 03-04***	***2005***	***^ % 04-05***	***2006***	***^ % 05-06***
AEROGAL	72.702	*435,52*	206.565	*184,13*	465.828	*125,51*	741.208	*59,12*
ICARO	353.900	*247,53*	354.241	*0,10*	413.501	*16,73*	579.015	*40,03*
TAME	1.078.796	*-4,74*	1.213.793	*12,51*	1.114.436	*-8,19*	1.179.487	*5,84*
VIP	35.915	*-22,05*	40.731	*13,41*	39.929	*-1,97*	64.031	*60,36*
OTRAS	62.229	*24,14*	978	*-98,43*	10.688	*992,84*	35.900	*235,89*
TOTAL:	**1.603.542**	***19,31***	**1.816.308**	***13,27***	**2.044.382**	***12,56***	**2.599.641**	***27,16***

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Los pasajeros transportados en el año 2003 por compañía de aviación fueron: TAME con 1'078.796 (67,27%) que decreció un 4,74% en relación al 2002, AEROGAL con 72.702 (4,53%) y un crecimiento del 435,52% en el mismo período, ICARO con 353.900 (22,07%) y un crecimiento del 247,53%, y VIP con un 2,24% del mercado, el resto de pasajeros fueron transportados por varias empresas menores con un 3,88%; en el año 2004 TAME transportó 1'213.793 (66,83%) que creció un 12,51% en relación al 2003, AEROGAL con 206.565 (11,37%) y un crecimiento del 184,13% en el mismo período, ICARO con 354.241 (19,50%) y un crecimiento del 0,10%, y VIP con un 2,24% del mercado, el resto de pasajeros fueron transportados por varias empresas menores con un 0,05%; en el año 2005 TAME transportó 1'114.436 (54,51%) que decreció un 8,19% en relación al 2004, AEROGAL con 465.828 (22,78%) y un crecimiento del 125,51% en el mismo período, ICARO con 413.501 (20,22%) y un crecimiento del 16,73%, y VIP con un 1,95% del mercado, el resto de pasajeros fueron transportados por varias empresas menores con un 0,52%; finalmente, en el año 2006 TAME con 1'179.487 (45,87%) que creció un 5,84% en relación al 2005, AEROGAL con 741.208 (28,51%) y un crecimiento del 59,12% en el mismo período, ICARO con 579.015 (22,27%) y un crecimiento del 40,03%, y VIP con un 2,46% del mercado, el resto de pasajeros fueron transportados por varias empresas menores con un 1,38%.

CUADRO 1.4

COEFICIENTE DE OCUPACION POR RUTAS 2003-2006

Rutas	2003	Δ % 02-03	2004	Δ % 03-04	2005	Δ % 04-05	2006	Δ % 05-06
Quito-Cuenca	64.47%	-6.48	58.60%	*-9.12*	47.14%	*-19.55*	54.03%	*14.62*
Cuenca-Quito	81.48%	-0.52	81.65%	0.21	72.72%	-10.93	74.85%	*2.93*
Guayaquil-Cuenca	77.19%	33.77	54.98%	*-28.76*	57.18%	*3.99*	46.70%	*-18.33*
Cuenca-Guayaquil	85.01%	23.55	72.47%	*-14.75*	71.68%	*-1.09*	59.99%	*-16.31*
Quito-Loja	81.53%	-2.13	91.06%	*11.70*	77.25%	*-15.17*	71.80%	*-7.06*
Loja-Quito	90.51%	6.15	91.64%	*1.26*	83.84%	*-8.51*	101.45%	*21.01*
Guayaquil-Loja	71.21%	138.19	46.55%	*-34.63*	40.49%	*-13.02*	0.00%	*-100.00*
Loja-Guayaquil	70.71%	118.70	51.03%	*-27.84*	62.66%	*22.80*	0.00%	*-100.00*
Cuenca-Macas							46.39%	*100.00*
Macas-Cuenca							52.40%	*100.00*
Quito-Macas	52.75%	6.84	55.84%	*5.85*	63.89%	*14.42*	60.48%	*-5.33*
Macas-Quito	47.02%	9.42	54.11%	*15.06*	63.66%	*17.65*	66.18%	*3.96*
Promedio nacional	**65.79%**	-4.35	**61.82%**	-6.03	**63.82%**	3.22	**63.17%**	*-1.01*

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Es importante resaltar que 3 rutas de la región Cuenca- Quito, Quito-Loja y la Loja-Quito tienen un coeficiente de ocupación superior al 70% como se aprecia en el cuadro 1.5, por ende están también sobre el promedio nacional del 63,17% en el 2006 (cuadro 1.4).

CUADRO 1.5

RUTAS CON MAYOR OCUPACION PERIODO 2003 A 2006

Rutas	2003	2004	2005	2006
Cuenca-Quito	81,48%	81,10%	72,72%	74,85%
Quito – Loja	81,53%	91,06%	76,37%	71,80%
Cuenca-Guayaquil	85,01%	72,47%	71,68%	
Loja – Quito	90,51%	91,64%	83,84%	101,45%
Quito- Gye –Baltra	79,47%		75,24%	79,77%
Baltra - Gye – Quito	80,22%			80,77%
Quito – Gye - S. Cristóbal		95,98%	79,30%	70,27%
S. Cristóbal - Gye - Quito		93,42%	79,49%	70,49%

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Se estima que la proyección de la demanda nacional (cuadro 1.6), según la DAC, crecerá en un 13,08% para el año 2007 a 2´939.587 pasajeros transportados, lo que quiere decir que las compañías de aviación realizarán todos lo esfuerzos necesarios que les permitan captar el mayor número de pasajeros, mediante nuevas estrategias de marketing y comercialización, aunque las variables principales serán siempre el

precio del boleto, la puntualidad y la calidad del servicio. Tema importante será la utilización del denominado e-ticket o pasaje electrónico.

CUADRO 1.6
PROYECCION DE DEMANDA PARA EL AÑO 2007

Rutas	*Proyección*	Δ %
Quito-Cuenca	188,549	21.75
Cuenca-Quito	178,839	14.74
Guayaquil-Cuenca	82,920	34.81
Cuenca-Guayaquil	35,590	-33.29
Quito-Loja	40,602	-15.88
Loja-Quito	44,678	-24.63
Total nacional	**2'939.587**	**13,08**

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Esta información la proyecta la DAC, pero como es apreciable las 3 últimas rutas por el crecimiento histórico alcanzado en los años anteriores, tendrán otra realidad ante esta propuesta que se la hace en el Boletín Estadístico Anual de la DAC.

CUADRO 1.7
MOVIMIENTOS REALIZADOS PERIODO 2003 A 2006

Rutas	*2003*	*Δ % 02-03*	*2004*	*Δ % 03-04*	*2005*	*Δ % 04-05*	*2006*	*Δ % 05-06*
Quito-Cuenca	1,862	32.91	1,757	-5.64	2,403	36.77	2,727	13.48
Cuenca-Quito	1,862	32.91	1,757	-5.64	2,440	38.87	2,734	12.05
Guayaquil-Cuenca	895	*4.80*	690	-22.91	797	15.51	1,419	78.04
Cuenca-Guayaquil	895	*4.80*	690	-22.91	760	10.14	1,413	85.92
Quito-Loja	924	*45.97*	445	-51.84	570	28.09	1,309	129.65
Loja-Quito	924	*44.60*	435	-52.92	563	29.43	1,257	123.27
Guayaquil-Loja	270	*70.89*	153	-43.33	63	-58.82	0	-100.00
Loja-Guayaquil	270	*74.19*	194	-28.15	70	-63.92	0	-100.00
Cuenca-Macas			24		130	441.67	31	-76.15
Macas-Cuenca			22		138	527.27	32	-76.81
Quito-Macas	91	*-13.33*	99	8.79	144	45.45	291	102.08
Macas-Quito	91	*-13.33*	99	8.79	144	45.45	291	102.08
Total	8,084	28.22	6,365	-21.26	8,222	29.18	13,510	64.32
Total nacional	**30,427**	26.85	**30,440**	0.04	**33,070**	8.64	**44,333**	34.06
Participación regional	26.57%		20.91%		24.86%		30.47%	

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Los movimientos o vuelos realizados (cuadro 1.7) en el año 2003 fueron de 30.427 con un crecimiento del 26,85% en relación al 2002, la participación de las rutas de la región alcanza un 26,57% del total nacional, en el año 2004 fueron de 30.440 con un crecimiento del 0,04% en relación al 2003, la participación de las rutas de la región

alcanza un 20,91% del total nacional, en el año 2005 fueron de 33.070 con un crecimiento del 8,64% en relación al 2004, la participación de las rutas de la región alcanza un 24,86% del total nacional, y en el año 2006 fueron de 44.333 con un crecimiento del 34,06% en relación al 2005, la participación de las rutas de la región alcanza un 30,47% del total nacional.

CUADRO 1.8
MOVIMIENTOS REALIZADOS POR COMPAÑÍA (período 2003 a 2006)

Compañías	2003	^ % 02-03	2004	^ % 03-04	2005	^ % 04-05	2006	^ % 05-06
AEROGAL	1.585	*249,12*	3.619	*128,33*	6.499	*79,58*	10.490	*61,41*
ICARO	10.182	*150,29*	9.392	*-7,76*	10.051	*7,02*	13.913	*38,42*
TAME	12.670	*-9,94*	14.877	*17,42*	13.488	*-9,34*	14.234	*5,53*
VIP	2.051	*-8,80*	2.386	*16,33*	2.345	*-1,72*	3.461	*47,59*
OTRAS	16.609	*427,77*	15.043	*-9,43*	14.175	*-5,77*	16.469	*16,18*
TOTAL:	**30.427**	***26,85***	**30.440**	***0,04***	**33.070**	***8,64***	**44.333**	***34,06***

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

Por compañía de aviación los movimientos fueron en el año 2003 para TAME con 12.670 (41,64%) que decreció un 9,94% en relación al 2002, AEROGAL con 1.585 (5,21%) y un crecimiento del 249,12% en el mismo período, ICARO con 10.182 (33,46%) y un crecimiento del 150,29%, y VIP con un 6,74%, el resto de movimientos fueron realizados por empresas menores con un 54,58%; en el año 2004 para TAME con 14.877 (48,87%) que creció un 17,42% en relación al 2003, AEROGAL con 3.619 (11,89%) y un crecimiento del 128,33% en el mismo período, ICARO con 9.392 (30,85%) y un decrecimiento del 7,76%, y VIP con un 7,84%, el resto de movimientos fueron realizados por empresas menores con un 49,42%; en el año 2005 para TAME con 13.488 (40,78%) que decreció un 9,34% en relación al 2004, AEROGAL con 6.499 (19,65%) y un crecimiento del 79,58% en el mismo período, ICARO con 10.051 (30,39%) y un crecimiento del 7,02%, y VIP con un 7,09%, el resto de movimientos fueron realizados por empresas menores con un 42,86%; finalmente, en el año 2006 para TAME con 14.234 (32,11%) que creció un 5,53% en relación al 2005, AEROGAL con 10.490 (23,66%) y un crecimiento del 61,41% en el mismo período, ICARO con 13.913 (31,38%) y un crecimiento del 38,42%, y VIP con un 7,80%, el resto de movimientos fueron realizados por empresas menores con un 37,15%.

Para concluir el tema de la demanda se deben tomar en cuenta factores y hechos relevantes que se destacan entre los siguientes:

- Año 2002 ingresa ICARO como aerolínea a servir a la región desde Quito y Guayaquil.
- Año 2003 se da la salida del mercado de la empresa Austroaéreo.
- Año 2004 se concreta la iluminación del aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca y se inician los vuelos nocturnos como un gran efecto de progreso y mejora de la competitividad para la región.
- Año 2005 ingresa la compañía AEROGAL a servir a Cuenca desde Quito y Guayaquil.
- Año 2006 ingresa la empresa Saéreo a servir a Loja desde Quito.

1.3 Análisis de la oferta.- [2]

La aviación en el Ecuador ha presentado en los últimos años un incremento de la oferta debido al ingreso de nuevas aerolíneas como es el caso de ICARO en el año 2002 y al incremento de operaciones en frecuencias y rutas por parte de la compañía AEROGAL en el año 2005.

Es así como los asientos ofertados para el año 2003 fueron de 2´437.344, los mismos que reflejan un incremento del 24,74% en relación al año 2002. La relación de crecimiento entre el 2003 y 2004 con 2'937.824 asientos ofrecidos es de 20,53%, del 2004 al 2005 con 3'203.560 asientos ofrecidos es de 9,05% y finalmente del 2005 al 2006 con 4'115.066 pasajeros transportados es de 28,45%. La región tiene una participación del 21,03% del total nacional.

Los asientos ofrecidos en el año 2003 (cuadro 1.9) fueron de 2'437.344 con un crecimiento del 24,74% frente al 2002; en el año 2004 fueron de 2'937.824 con un crecimiento del 20,53% frente al 2003, en el año 2005 fueron de 3'203.560 con un crecimiento del 9,05% frente al 2004 y en el año 2006 fueron de 4'115.066 con un crecimiento del 28,45%.

[2] Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

CUADRO 1.9

ASIENTOS OFRECIDOS PERIODO 2003 A 2006

Rutas	2003	Δ % 02-03	2004	Δ % 03-04	2005	Δ % 04-05	2006	Δ % 05-06
Quito-Cuenca	134,988	29.76	167,806	24.31	257,069	53.19	286,621	11.50
Cuenca-Quito	106,539	29.03	114,892	7.84	172,880	50.47	208,223	20.44
Guayaquil-Cuenca	24,630	-44.57	47,759	93.91	70,123	46.83	131,717	87.84
Cuenca-Guayaquil	24,223	-36.82	35,159	45.15	44,899	27.70	88,927	98.06
Quito-Loja	37,275	18.94	29,770	-20.13	34,117	14.60	67,217	97.02
Loja-Quito	31,065	7.74	25,775	-17.03	29,076	12.81	58,431	100.96
Guayaquil-Loja	5,607	-46.46	7,654	36.51	4,801	-37.27	0	-100.00
Loja-Guayaquil	5,484	-41.73	12,181	122.12	4,698	-61.43	0	-100.00
Cuenca-Macas					0		873	100.00
Macas-Cuenca					0		916	100.00
Quito-Macas	7,626	-20.97	8,084	6.01	6,879	-14.91	10,206	48.36
Macas-Quito	7,626	-20.97	8,084	6.01	6,879	-14.91	10,206	48.36
Total	385,063	4.43	457,164	18.72	631,421	38.12	865,343	37.05
Total nacional	**2,437,344**	24.74	**2,937,824**	20.53	**3,203,560**	9.05	**4,115,066**	28.45
Participación regional	15.80%		15.56%		19.71%		21.03%	

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

En cuanto a la oferta por rutas de la región se dirigió con un gran incremento para Guayaquil-Cuenca-Guayaquil y la Quito-Loja-Quito, así como el reinicio temporal de los vuelos en la ruta Cuenca-Macas-Cuenca, que hoy se encuentra suspendido.

CUADRO 1.10

ASIENTOS OFRECIDOS POR COMPAÑÍA (período 2003 a 2006)

Compañías	2003	^ %	2004	^ %	2005	^ %	2006	^ %
AEROGAL	216.404	*318,32*	452.063	*108,90*	793.219	*75,47*	1.243.900	*56,82*
ICARO	516.335	*246,22*	593.064	*14,86*	659.402	*11,19*	1.069.253	*62,15*
TAME	1.544.254	*-3,10*	1.814.457	*17,50*	1.658.398	*-8,60*	1.629.253	*-1,76*
VIP	65.566	*-9,96*	76.332	*16,42*	75.014	*-1,73*	109.857	*46,45*
OTRAS	94.785	*9,32*	1.908	*-97,99*	17.527	*818,61*	62.803	*258,32*
TOTAL:	**2.437.344**	***24,74***	**2.937.824**	***20,53***	**3.203.560**	***9,05***	**4.115.066**	***28,45***

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

En lo que se refiere a los asientos ofrecidos por compañía de aviación (cuadro 1.10) fueron: en el año 2003 TAME con 1'544.254 (63,36%) que disminuyó un 3,10% en relación al 2002, AEROGAL con 216.404 (8,88%) y un crecimiento del 318,32% en el mismo período, ICARO con 516.335 (21,18%) y un crecimiento del 246,22%, y VIP con un 2,70%, el resto de asientos fueron ofrecidos por empresas menores con un 3,89%; en el año 2004 TAME con 1'814.457 (61,76%) que creció un 17,50% en relación al 2003, AEROGAL con 452.063 (15,39%) y un crecimiento del 108,90% en el mismo período, ICARO con 593.064 (20,19%) y un crecimiento del 14,86%, y VIP con un 2,60%, el resto de asientos fueron ofrecidos por empresas menores con

un 0,06%; en el año 2005 TAME con 1'658.398 (51,77%) que disminuyó un 8,60% en relación al 2004, AEROGAL con 793.219 (24,76%) y un crecimiento del 75,47% en el mismo período, ICARO con 659.402 (20,58%) y un crecimiento del 11,19%, y VIP con un 2,34%, el resto de asientos fueron ofrecidos por empresas menores con un 0,05%; en el año 2006 TAME con 1'629.253 (39,59%) que disminuyó un 1,76% en relación al 2005, AEROGAL con 1'243.900 (30,23%) y un crecimiento del 56,82% en el mismo período, ICARO con 1'069.253 (25,98%) y un crecimiento del 62,15%, y VIP con un 2,67%, el resto de asientos fueron ofrecidos por empresas menores con un 1,53%.

CUADRO 1.11

COEFICIENTE DE OCUPACION POR COMPAÑÍA (período 2003 a 2006)

Compañías	*2003*	*%*	*2004*	*%*	*2005*	*%*	*2006*	*%*
AEROGAL		***33,60***		***45,69***		***58,73***		***59,59***
Pasajeros transportados	72.702		206.565		465.828		741.208	
Asientos ofrecidos	216.404		452.063		793.219		1.243.900	
ICARO		***68,54***		***59,73***		***62,71***		***54,15***
Pasajeros transportados	353.900		354.241		413.501		579.015	
Asientos ofrecidos	516.335		593.064		659.402		1.069.253	
TAME		***69,86***		***66,90***		***67,20***		***72,39***
Pasajeros transportados	1.078.796		1.213.793		1.114.436		1.179.487	
Asientos ofrecidos	1.544.254		1.814.457		1.658.398		1.629.253	
VIP		***54,78***		***53,36***		***53,23***		***58,29***
Pasajeros transportados	35.915		40.731		39.929		64.031	
Asientos ofrecidos	65.566		76.332		75.014		109.857	
OTRAS		***65,65***		***51,26***		***60,98***		***57,16***
Pasajeros transportados	62.229		978		10.688		35.900	
Asientos ofrecidos	94.785		1.908		17.527		62.803	
Promedio anual		***65,79***		***61,82***		***63,82***		***63,17***

Fuente: Boletín Estadístico Anual de la DAC, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

En resumen, la situación de ocupación por compañía de aviación (cuadro 1.11) fue la siguiente: en el año 2003 Tame con una ocupación del 69,86%, AEROGAL con una ocupación del 33,60%, ICARO con una ocupación del 68,54%, y VIP con un 54,78%, el resto de pasajeros fueron transportados por empresas menores con una ocupación del 65,65% habiendo tenido un promedio anual del 65,79%; en el año 2004 Tame con una ocupación del 66,90%, AEROGAL con una ocupación del 45,69%, ICARO con una ocupación del 59,73%, y VIP con un 53,36%, el resto de pasajeros fueron transportados por empresas menores con una ocupación del 51,26% habiendo tenido un promedio anual del 61,92%; en el año 2005 Tame con una

ocupación del 67,20%, AEROGAL con una ocupación del 58,73%, ICARO con una ocupación del 62,71%, y VIP con un 53,23%, el resto de pasajeros fueron transportados por empresas menores con una ocupación del 60,98% habiendo tenido un promedio anual del 63,82%; en el año 2006 Tame con una ocupación del 72,39%, AEROGAL con una ocupación del 59,59%, ICARO con una ocupación del 54,15%, y VIP con un 58,29%, el resto de pasajeros fueron transportados por empresas menores con una ocupación del 57,16% habiendo tenido un promedio anual del 63,17%.

El promedio nacional total de ocupación en el 2006, fue del 63,17%, que en muchos casos se afecta en la oferta por las restricciones que se presentan en los aviones tipo jet al operar especialmente en aeropuertos de altura y de pistas cortas, así como el factor de la temperatura que influye en la restricción bajo la relación de mayor temperatura menor capacidad de carga del avión.

1.4 Análisis de la competencia, servicios, frecuencias y tecnología.-

Al estar un sector productivo conformado por varias empresas que ofrecen servicios similares, se crean relaciones de alta rivalidad, por lo que estas empresas compiten con la finalidad de mantenerse y mejorar su posición en el sector, para lo cual establecen estrategias diferentes en el marketing del servicio de transporte aéreo esto es en precio, promoción, publicidad y puntos de ventas.

El sector de aviación de vuelos regulares en el Ecuador está conformado actualmente por tres aerolíneas dominantes y varias pequeñas cuya influencia en el mercado es marginal. Tomando en consideración la realidad actual y sabiendo que Austro Aéreo dejó de operar la competencia que tendrá la compañía regional de aviación será con las empresas TAME que pertenece al Estado, AEROGAL y en parte con VIP, ya que ICARO será su socio técnico y estratégico para la operación.

TAME: [3]

Es la aerolínea más grande y antigua del país, con más de cuarenta años sirviendo al Ecuador y pertenece en un 100% a las Fuerzas Armadas, las mismas que apoyaron a la empresa en sus inicios con donación inclusive de aeronaves, hoy en día brinda cobertura prácticamente a los principales destinos del país, gracias a que operó monopólicamente en años anteriores y cuenta con una fuerte posición financiera respaldada con fondos públicos, la misma que es fundamental para sobrevivir en entornos altamente competitivos como el actual.

Flota:

- 2 Airbus 320 destinados para servir el mercado entre Quito – Guayaquil – Cuenca y las Islas Galápagos, así como vuelos charter a Colombia y el Caribe.
- 2 Boeing 727-200 que sirven a las ciudades de Quito, Guayaquil y otras.
- 1 Embraer 190 para servir a Quito, Guayaquil y Cuenca.
- 2 Embraer 170 para servir a Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja.
- 2 Fokker F28 MK 4000, que están destinados para Loja y el Oriente.

Adicionalmente ha establecido una alianza estratégica con la empresa Saéreo que aporta con 2 aviones Embraer 120 con capacidad de 30 pasajeros para hacer el servicio Express desde Quito y Guayaquil con Cuenca, Loja, Manta y Macas.

Destinos a los que sirve: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Loja, Esmeraldas, Galápagos, Coca, Lago Agrio, Macas y Tulcán.

Productos:

TAME tiene actualmente montado un sistema de fidelización con boletos para sus usuarios donde entregan un boleto gratis por cada 15 boletos volados, adicionalmente tiene alianzas con varias compañías de servicios como hoteles y restaurantes a través de los cuales brinda descuentos a sus pasajeros.

[3] Información de la página web: www.tame.com.ec

TAME adicionalmente desarrolló una tarjeta VIP para sus pasajeros frecuentes la cual la comercializa a un precio de USD$ 360, sus tarjetahabientes tienen derecho a la utilización de la sala VIP en los aeropuertos que las tiene disponibles y la promoción con los locales afiliados, también se puede hacer compra de pasajes a través de los cajeros del Banco Internacional.

TAME cuenta con una página web (www.tame.com.ec), la cual le permite al usuario acceder a información como itinerarios, tarifas, así también puede realizar reservaciones de pasajes en todas las rutas hacia donde llega la empresa, de igual forma accede a información de la compañía en la cual el cliente podrá saber la historia, su formación, la flota que dispone entre otras cosas.

La página web le permite adicionalmente conocer las promociones que tiene la compañía para los viajeros y las alianzas que ha realizado con cadenas hoteleras, restaurantes. TAME ha destinado un espacio para dar a conocer a los usuarios las novedades y productos que lanza al mercado, es así como podemos encontrar información de la revista a bordo de los aviones y diferentes noticias relacionadas con el sector aeronáutico.

Ofrece también el servicio de carga y courier para encomiendas a través de TAME Cargo.

AEROGAL: [4]

Tiene algo más de quince años en el mercado, inicialmente operó con vuelos regulares y charter al oriente ecuatoriano, aunque su objetivo principal fue el servir a Galápagos pero no lo pudo cumplir sino hasta el año 2002, fecha en la cual adquirió un Boeing 727-200, en el año 2003, incorporó otra aeronave Boeing 737-200 para fortalecer el servicio a las Islas Galápagos, en el mismo año incorporó otra aeronave Boeing 737–200 Advance y ha incrementado hasta completar la flota con 9 aviones 737-200 y uno 727-200, convirtiéndose de esta manera en la segunda aerolínea más importante en el mercado nacional.

[4] Información de la página web: www.aerogal.com.ec

Destinos: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Galápagos.

Productos:

Los productos que maneja AEROGAL como programa de fidelización para sus clientes, ha sido escaso, se ha ofrecido pasajes con descuento a un precio de USD 99,99, posteriormente se ha visto agresividad por parte de los ejecutivos de la compañía en innovar con nuevos productos o con los ya existentes como son (tarjeta VIP, acumulación de millas etc.) y el inicio de vuelos internacionales desde Quito y Guayaquil a Bogotá y Medellín en Colombia, así como iniciará vuelos a Miami-USA con aeronaves más modernas y más grandes.

Actualmente la compañía ha lanzado al mercado el producto la chequera corporativa, la misma que incluye 16 cupones, el mismo que se lo entrega sin nombre para que la compañía que adquiera pueda colocar el nombre de la persona que viaje, tiene la duración de 1 año, incluye impuestos y tasas aeroportuarias y se lo puede adquirir ya sea de contado o con tarjeta de crédito.

Dispone de salas VIP en distintos aeropuertos del país y tienen derecho a utilizarla los pasajeros que poseen la tarjeta VIP. Ofrece el servicio de carga y courier para encomiendas. La página web es www.aerogal.com.ec

ICARO: [5]

Es la aerolínea más joven del país, a pesar de tener mucha experiencia en aviación con actividades de helicópteros desde los años setenta, pero inició operaciones con vuelos regulares en el año 2002, actualmente su flota está compuesta por 2 aviones Boeing 737-200 advance y una aeronave Fokker F28 MK 4000 con los cuales cubre destinos a las ciudades de Quito, Guayaquil, Coca, Lago Agrio, Cuenca, Esmeraldas, Manta y Loja. Esta empresa será el socio técnico y estratégico para la operación de la alianza Aeropaís.

Su estrategia ha sido la diferenciación en el servicio y entró en el mercado en un momento oportuno después del accidente aéreo de TAME y ha ocupado el vacío que

[5] Información de la página web: www.icaro.aero

generó la salida de SAN, así como la salida de Austroaéreo teniendo una fidelidad interesante por parte de sus usuarios por el tema de marcar una diferencia en el trato personalizado de sus funcionarios hacia los clientes, así como el esquema del servicio a bordo.

Productos:

Entre los productos que podemos mencionar que la compañía ICARO S.A. ha lanzado al mercado ecuatoriano tenemos los siguientes:

Cuponeras, producto dirigido a clientes corporativos, quienes la reciben a manera de chequera la misma que puede contener entre 20 a 60 cupones que les permite viajar en vuelo de una vía en cualquiera de las rutas hacia donde opera.

ICARO S.A. lanzó al mercado el primer programa de viajero frecuente del país con la tarjeta ICARO SKIES, el cual brindó a los pasajeros de la empresa la oportunidad de acumular millas por sus viajes internos para canje con pasajes, y las alianzas con hoteles y restaurantes como un atractivo adicional. También comercializa una tarjeta corporativa denominada Business Center.

Se manejan promociones con precios especiales por las festividades de las principales ciudades, así como por el día de la madre y del padre.

También se ha manejado con vuelos charter Quito-Cali-Quito en fines de semana y feriados.

Dispone de salas VIP en varios aeropuertos del país para ofrecer un trato preferente a sus viajeros frecuentes y propietarios de la tarjeta empresarial de negocios con servicio de internet. Todos estos beneficios serían parte de lo que se ofrecerá a los potenciales socios de la nueva empresa. Ofrece el servicio de carga y courier para encomiendas a través de una empresa filial llamada EQ Global. Tiene una interesante información en su página web (www.icaro.aero).

V.I.P. S.A.: [6]

Inicialmente constituida como un Club Privado, VIP se creó bajo tres conceptos principales: brindar a los socios seguridad, puntualidad y calidad de servicio. VIP se convirtió en una aerolínea comercial de propiedad extranjera (Synergy Group de Brasil) y se hizo una sociedad anónima, actualmente opera entre las rutas Quito – Guayaquil, Quito-Coca y Quito-Lago Agrio.

VIP cuenta actualmente con tres aeronaves DORNIER 328-100-20 de fabricación alemana, con capacidad de 32 asientos, siendo también idóneo para la topografía ecuatoriana.

Destinos: Quito, Guayaquil, Coca y Lago Agrio.

Productos:

La empresa le permite al socio acceder a servicios como:

- Acumular las facturas utilizadas en el mes y se paga 15 días después.
- Servicio de internet en el business center.
- Facilidad de acceso con salas VIP independientes en Quito y Guayaquil.
- Servicios complementarios: correo y encomiendas.
- Por la compra de 15 pasajes, se entrega 1 de bonificación.

Análisis del modelo de Michael Porter (barreras de entrada, amenaza de sustitutos, rivalidad de la industria, negociación de proveedores y de clientes).- [7]

Es importante para todo participante en cualquier sector industrial el conocimiento de los elementos que determinan la competencia en el sector, a fin de poder identificar estrategias competitivas específicas que apoyen al crecimiento y mantenimiento de la empresa. La estrategia competitiva de la nueva aerolínea Aeropaís S.A., ha sido diseñada después de evaluar las fuerzas que determinan la competencia en el sector:

[6] Información de la página web www.vipec.com
[7] Tomado de: PORTER, Michael, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

- Barreras de entrada
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de proveedores
- Grado de Rivalidad

Barreras de Entrada:

La amenaza de ingreso de nuevos posibles competidores al sector aeronáutico depende en gran parte de las barreras de entrada existentes, entre las cuales se puede mencionar, las economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, proceso de aprendizaje, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, política gubernamental y reacción esperada de los competidores ya posicionados.

El grado de competencia de la industria aeronáutica depende de las características de la oferta y demanda, por el lado de la oferta la existencia de economías de escala impide que se produzca una competencia eficiente, ya que el tamaño limitado del mercado (demanda) permite que solamente una ó pocas empresas puedan operar eficientemente maximizando su rentabilidad y reduciendo los costos unitarios por pasajero transportado.

En el caso ecuatoriano, la competencia entre las aerolíneas se ha dado por captar el mercado en las principales rutas, al analizar la tasa de ocupación promedio de las aerolíneas en el Ecuador en las principales rutas se puede observar que estas tienen en promedio un 63% de ocupación, no obstante para algunas aerolíneas la baja tasa de ocupación o sub-utilización de aeronaves debido al mercado limitado les ha impedido ser rentables y sobrevivir en el largo plazo, tal fue el caso de Austro Aéreo.

Las economías de escala derivadas de la longitud de ruta se generan por cuanto los costos fijos de proveer un servicio de transporte se mantienen independientemente de la longitud de la ruta, por lo que el costo promedio por milla volada disminuye a

medida que aumenta la distancia. Por lo expuesto es importante analizar y seleccionar cuidadosamente la aeronave para las rutas que se van a operar.

Dentro de este punto es importante destacar que las aerolíneas ecuatorianas operan con diversos tipos de aeronaves dependiendo de la ruta e itinerario que cubren, no obstante se puede observar que no todas operan con las aeronaves más adecuadas, ya que para cubrir rutas dentro del país desde Quito hacia el resto de ciudades a excepción de Galápagos las aeronaves turbo hélice de más de treinta pasajeros son las más seguras y eficientes cuando las aerolíneas tienen un bajo factor de carga, de otro lado para vuelos largos de más de una hora por ciclo y con alto factor de carga las aeronaves jet son las más eficientes.

TAME ofrece en todas sus rutas aeronaves jet, las mismas que si bien gozan de la aceptación del público, no son las más recomendadas, de otro lado para vuelos continentales hacia las Islas Galápagos esta opera con Airbus A320 cuyos altos costos de operación no le permiten generar economías de escala tal como lo podría efectuar AEROGAL al volar con tasas de ocupación aceptables en sus aeronaves Boeing 737-200 o 727-200.

Cuando los costos promedios de proveer un servicio de transporte aéreo disminuyen en la medida en que aumenta el tráfico total de la ruta se incurre en economías asociadas al tamaño del avión y la frecuencia de los vuelos, tal es el caso de las rutas Quito – Guayaquil –Quito y Quito – Coca /Lago-Quito, en las que se justifica la utilización de jets. Si el tráfico en una ruta es muy alto, se justifica el uso de aviones más grandes, por lo que los costos unitarios por asiento volado disminuirán, nuevamente esto está sujeto al número de oferentes en la ruta.

Existen actualmente rutas que no están siendo explotadas en el país como la Quito - Portoviejo y otras en las que la oferta es insuficiente como la Quito - Loja, Quito – Coca / Lago, Cuenca - Macas, en las que la selección adecuada del tipo de aeronave y frecuencias acompañada con horarios competitivos puede generar importantes economías de escala a una aerolínea.

De otro lado en el país existe una baja diferenciación en los servicios de aviación por lo que esto no constituye una barrera de entrada a competidores potenciales, las compañías de aviación no generan valores agregados que marquen una gran diferencia para sus clientes, por lo que la lealtad de marca se puede considerar bajo, los pasajeros de acuerdo a estudios de mercado escogen la aerolínea en función de seguridad, itinerarios, puntualidad y precios competitivos.

En cuanto a los requisitos de capital para arrancar una compañía de aviación se podría decir que estos son relativamente elevados si consideramos la inversión necesaria para la compra ó arrendamiento de aeronaves, inventario de repuestos, herramientas, entrenamiento de personal, capital de trabajo, etc.

Finalmente las inversiones en activos como oficinas, bodegas, hangares, gastos de certificación y preparación de la aerolínea se convierten en costos perdidos o irrecuperables en el caso de que la aerolínea deba salir del mercado, por lo que el costo de salida es alto, en este caso de la alianza funciona estratégicamente la sinergia con Icaro.

Amenazas de Nuevos Sustitutos:

Dependiendo de las diversas razones que motiven el viaje a un pasajero en particular, éste podrá elegir entre diversos medios de transporte, no obstante analizando la estructura del país y la carencia de carreteras de primer orden y distancia entre las diversas rutas, se puede concluir que en el país no existe en la actualidad sustitutos efectivos a los servicios de transporte aéreo en las principales rutas: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Loja, destinos que suman más del 80% del mercado interno (sin contar Galápagos).

Ante la inexistencia de sustitutos perfectos al servicio de transporte aéreo y considerando la distancia a recorrer entre las principales rutas ya nombradas, la demanda de un viajero de negocios será relativamente inelástica a los cambios en las tarifas. De otro lado un pasajero de turismo tendrá una demanda más elástica.

Poder de Negociación de los clientes:

En la industria aerocomercial en general existen básicamente dos tipos de consumidores o compradores de servicios: los viajeros de negocios y turistas, en los cuales la elasticidad precio – demanda está basada en el grado de sensibilidad respecto al tiempo y propósito del viaje. Los compradores de ambos segmentos en el caso ecuatoriano presentan una baja concentración.

No obstante si se analizan a las agencias de viajes como clientes directos de las aerolíneas, se analiza claramente que estas tienen una fuerte presencia e influyen directamente en el mercado, existen agencias grandes que mueven la mayoría del mercado interno del país, por lo que se puede concluir que el poder de este segmento de clientes sobre las aerolíneas es bastante alto y pueden influir en su rentabilidad ya que son las agencias de viaje quienes direccionan al cliente e incentivan el uso de una determinada aerolínea.

Si bien no existen limitaciones para que una aerolínea opere con una agencia de viajes en general, es importante indicar que éstas orientan al usuario final en la aerolínea con la cual más relación tengan y ésta depende de la comisión sobre ventas y de una excelente relación comercial entre los agentes de ventas y la Aerolínea.

Poder de Negociación de los proveedores:

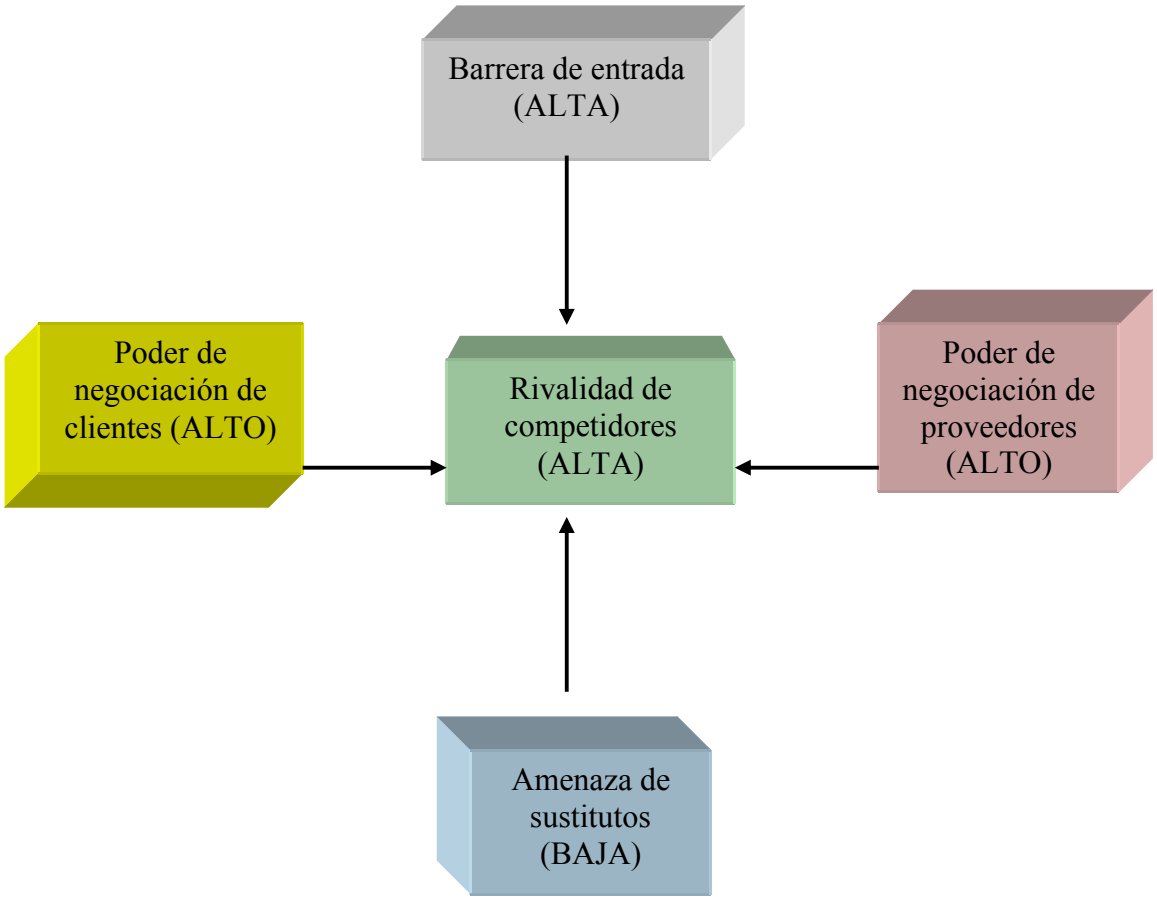
En la industria de aviación comercial, los principales proveedores de las aerolíneas son los fabricantes de aviones, actualmente en el segmento comercial existen cuatro fabricantes dominantes: Airbus, Boeing, Bombardier y Embraer, la rivalidad de los fabricantes ha estado en función de las mejoras tecnológicas en sus productos y facilidades para la venta.

Por lo expuesto se puede concluir que al existir pocos proveedores para aeronaves nuevas el poder de negociación de estos es alto, en el caso de aeronaves usadas que son las que más se utilizan en el país existen una gran cantidad de proveedores por lo que la rivalidad es baja, en el caso de repuestos el análisis es similar ya que se pueden adquirir repuestos de segunda mano a una gran cantidad de proveedores.

En el caso de establecer una aerolínea nueva o reforzar la presencia de una existente en el mercado, la estrategia adecuada es la de penetrar en rutas, en las que la demanda existe con aeronaves usadas, ya que como se mencionó anteriormente se puede conseguir aeronaves eficientes cuya inversión es atractiva en relación a iniciar operaciones con aeronaves nuevas.

Otro de los proveedores importantes en este sector con un alto poder de negociación es Petrocomercial , dicha empresa que distribuye y comercializa el combustible a las compañías de aviación, la misma que tiene el poder de cortar el suministro de combustible a aquellas compañías que no cumplen con los pagos en el tiempo establecido para ello, ya que es monopolio.

A continuación se puede apreciar una síntesis del sector industrial de la aviación aeronáutica en el Ecuador en base al análisis efectuado, el cual será útil para el establecimiento de estrategias competitivas:



Grado de Rivalidad de los Competidores:

Como se puede observar la rivalidad del sector es alta, esta rivalidad como se mencionó anteriormente se refleja en las tarifas que se cargan en las principales rutas para viajeros nacionales, de otro lado la sobreoferta en la mayoría de las rutas refleja una tasa de ocupación media para toda la industria, lo cual puede impedir que no todas las aerolíneas generen eficiencia en su operación, básicamente con el conflicto de las restricciones operacionales por altura, tamaño de pista y temperatura.

Cabe mencionar que en el pasado la industria de transporte aéreo en el Ecuador presentaba una estructura monopólica ya que TAME era la única aerolínea comercial que ofrecía sus servicios en los principales destinos del país.

La actual situación económica ha llevado a que las aerolíneas empleen como estrategia competitiva la oferta de una variedad de tarifas y de esta manera poder discriminar entre sus consumidores. En el mercado ecuatoriano se pueden encontrar tarifas económicas, para adultos, niños, tercera edad e infantes, adicionalmente las aerolíneas han desarrollado tarifas promocionales para captar la demanda que obedece al factor de temporada de utilización de los pasajes.

Pese al grado de rivalidad que ha experimentado la industria de aviación en el Ecuador con la entrada de AEROGAL e ICARO SA., no se han efectuado alianzas estratégicas con aerolíneas internacionales, en acuerdos basados de códigos compartidos, programas de viajeros frecuentes, franquicias, etc., que ayuden a expandir su presencia en el mercado.

Como la tendencia global es hacia la realización de alianzas, las aerolíneas ecuatorianas que tengan dentro de sus objetivos la expansión internacional, deberán mostrar capacidad de adaptarse al ritmo de crecimiento del mercado aéreo internacional, caso contrario deberán focalizarse en el mercado local.

CAPITULO 2

INGENIERIA DEL PROYECTO Y COSTOS

2.1 Tipo de avión.- [8]

En función al estudio técnico que se realizó a cargo de pilotos expertos, basado en un serio proceso que partió del informe de recomendaciones de la OACI del año 1999, de utilizar aviones turbo hélice para aeropuertos de altura y pistas cortas, se procedió a la selección de varias opciones dentro de este tipo de aeronaves para tomar la decisión de escoger el que mejores condiciones presente a los intereses del proyecto, bajo la premisa de hacer una operación de arrendamiento mercantil de una aeronave con tecnología de punta. Dentro de las alternativas se tomó en cuenta para el efecto dos aeronaves para el análisis respectivo en base a parámetros físicos, técnicos y de desempeño en la operación, además de resultados de rendimiento en el plano financiero, tal es el caso del ATR 42-500 de origen francés, y el otro avión tomado en cuenta es el Dash 8 Q-200 de origen canadiense, que deben cumplir con todos los requerimientos necesarios especialmente para operar en aeropuertos de altura como Cuenca (2.531,67 m.s.n.m.), Loja (1.236,76 m.s.n.m.) y Quito (2.812,75 m.s.n.m.) con el objeto de que no sufran penalizaciones de peso por problemas de temperatura ni tamaño de pista en el caso de Cuenca (1.900 metros) y Loja (1.860 metros).

[8] Tomado de las páginas web www.atraircraft.com y www.bombardier.com

2.2 Características físicas.-

CUADRO 2.1
CARACTERISTICAS FISICAS DE LOS DOS AVIONES

CARACTERÍSTICA	DASH 8 Q-200	ATR 42-500
País de origen	Canadá	Francia
Fabricante	Bombardier	EADS Group
Largo del avión	22.3 metros.	22.67 metros.
Altura	7,49 metros.	7,59 metros.
Ancho	25,9 metros.	24,57 metros.
Puerta de acceso	1,65 x 0,76 metros.	1,75 x 0,75 metros.
Altura de piso a techo	1,95 metros.	1,91 metros.
Techo de servicio	25.000 pies.	25.000 pies.
Velocidad de crucero	537 Km/h.	550 Km/h.
Motores	PW 123C	PW 127E.
Hélices	Hamilton Standard de 4 aspas	Hamilton Standard de 6 aspas
Capacidad combustible	4.646 Kg.	4.500 Kg.

FOTOGRAFIA 1
Avión DASH 8 Q-200

FOTOGRAFIA 2
Avión ATR 42-500

2.3 Características técnicas.-

El modelo ATR 42-500 es un avión turbo hélice que dispone de un sistema estructural acústico para tener una cabina silenciosa, en tanto que el modelo Dash 8 Q-200 también es un avión turbo hélice que tiene un sistema de supresión de sonido y vibración (NVS) con lo que se ofrece al pasajero mayor confortabilidad y se lo distingue como "quiet" (silencioso), es un avión de ala alta que opera sin mayor inconveniente en zonas geográficas complicadas.

Estos aviones turbo propulsados cuentan con una avanzada tecnología, excelentes características de diseño, confiabilidad y desempeño. Los Dash 8 están diseñados con una aerodinámica de plano alto, lo cual permite una eficiencia máxima.

Estas aeronaves están capacitadas para aterrizar y despegar en cualquier aeropuerto del país y tienen una autonomía de vuelo de hasta 5 horas. Alcanzan una velocidad máxima en vuelo de entre 500 y 528 kilómetros/hora dependiendo del modelo y pueden volar a una altura máxima de 25,000 pies.

Los Dash 8 cuentan con sistemas computarizados y alarmas de alta tecnología para controlar a la perfección su funcionamiento. Sus motores están protegidos por un sistema que permite superar con facilidad y rapidez cualquier alteración en su desempeño.

En cuanto a las facilidades que ofrecen, estos aviones cuentan con todas las comodidades de los aviones grandes, como la unidad de servicio con luz de lectura, timbre de llamado y control de aire. Tienen amplios espacios entre sillas, baños con alarmas y espaciosos compartimentos para equipaje, que eso sí, deben utilizarse respetando las actuales normas de seguridad aérea.

En el mundo existen a la fecha más de 400 Dash de 60 aerolíneas volando en más de 22 países, lo que hace de este avión el ideal y preferido por las aerolíneas regionales alrededor del mundo.

2.4 Características de desempeño.-

Dentro de las características de performance o desempeño del avión Dash 8 Q-200 como ventajas ofrece la operación en pistas cortas (promedio de 800 metros), unidad auxiliar de potencia APU, sistema anti hielo, sistema de control digital, cabina presurizada, bajo consumo de combustible y una vida útil de 30 años y se comenzaron a producir desde 1995.

Para el caso del ATR 42-500 también opera fácilmente en pistas cortas, dispone de la unidad auxiliar de potencia APU, sistema de control digital, cabina presurizada, bajo consumo de combustible y una vida útil de 25 años y se comenzaron a producir desde 1995.

2.5 Ingeniería del proyecto: plan de operaciones; costos de operación; punto de equilibrio; ingresos y egresos.-

Para el análisis de la ingeniería del proyecto se procederá a revisar la información de cada uno de los aviones preseleccionados con el objeto de determinar la decisión a adoptar como el más conveniente y ventajoso a los intereses del proyecto, siguiendo una secuencia desde el plan de operaciones para el año 1, los costos de operación por hora a comparar entre los dos, el punto de equilibrio que determine lo más

beneficioso y finalmente el cuadro de ingresos y egresos para establecer los resultados financieros para una efectiva toma de decisiones.

Avión Dash 8 Q-200.-

Se ha partido de la información del plan operacional de contar con un avión en las rutas de Quito a Loja y Quito a Cuenca; de Guayaquil a Loja y Guayaquil a Cuenca; de Cuenca a Guayaquil, Cuenca a Quito y Cuenca a Macas; de Macas a Cuenca y finalmente de Loja a Quito y Loja a Guayaquil con la referencia de los vuelos por semana en un total de 76; pasajeros por año 87.975 y 7.331 mensuales con una ocupación promedio del 60%, los vuelos por año con 3.963 y 330 mensuales; la tarifa promedio que se manejará en cada ruta determinándose categorías para adultos, niños y tercera edad, e infantes, los ingresos que se proyectan para el año por ruta con un total de $ 4’314.500 y $ 359.542 mensuales por venta de pasajes sin la carga transportada; finalmente, las horas de vuelo por año son de 3.789 y 316 mensuales.

CUADRO 2.2

PLAN DE OPERACIONES PARA EL AÑO 1 (DASH 8 Q-200)

RUTAS NACIONALES		Vuelos por Semana	Pasajeros por año	Vuelos por año	Tarifa promedio	Ingresos	Horas de vuelo por año
RUTAS QUITO		**Año 1**	**Año 1**	**Año 1**	**Año 1**	**Año 1**	**Año 1**
RUTA UIO-LOH		16	18,521	834	$55.25	1,023,293.14	973
	Ocupación		60%				
RUTA UIO-CUE		7	8,103	365	$51.40	416,494.20	426
	Ocupación		60%				
RUTAS GUAYAQUIL							
RUTA GYE-LOH		6	6,945	313	$43.50	302,126.14	235
	Ocupación		60%				
RUTA GYE-CUE		6	6,945	313	$40.80	283,373.49	183
	Ocupación		60%				
RUTAS CUENCA							
RUTA CUE-GYE		6	6,945	313	$40.80	283,373.49	183
	Ocupación		60%				
RUTA CUE-UIO		7	8,103	365	$51.40	416,494.20	426
	Ocupación		60%				
RUTA CUE-XMS		3	3,473	156	$38.00	131,963.14	78
	Ocupación		60%				
RUTAS MACAS							
RUTA XMS-CUE		3	3,473	156	$38.00	131,963.14	78
	Ocupación		60%				
RUTAS LOJA							
RUTA LOH-UIO		16	18,521	834	$55.25	1,023,293.14	973
	Ocupación		60%				
RUTA LOH-GYE		6	6,945	313	$43.50	302,126.14	235
	Ocupación		60%				
TOTAL		**76**	**87,975**	**3,963**		**$4,314,500**	**3,789**
		mes	**7,331.3**	**330**		**$ 359,542**	**316**

Para referencia en el caso de los ingresos, éstos se obtienen por la venta de pasajes en las rutas propuestas en base a la tarifa promedio establecida para cada una de ellas, que representan un 98,86% sobre el total de las ventas y el rubro de carga calculado a un promedio de $ 0,25 por kilo transportado, representando un 1,14% sobre las ventas.

CUADRO 2.3
COSTOS DE OPERACIÓN POR HORA DE VUELO (DASH 8 Q-200)

			Horas anuales de vuelo	**3,789**
Ocupación	22 pasajeros	**60%**	Horas mensuales de vuelo	**315.75**

Gastos operacionales	**Por hora**	**Mensual**	**Anual**
Combustible	215.84	68,152.34	817,828.04
Reservas de mantenimiento	200.30	63,245.59	758,947.05
Depreciación (reserva)	5.94	1,875.00	22,500.00
Repuestos y mantenimiento	120.35	38,000.00	456,000.00
Servicio a Bordo	17.41	5,498.46	65,981.57
Servicios Tierra	73.21	23,116.67	277,400.00
Servicios Aeropuerto	25.34	8,000.00	96,000.00
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	113.06	35,700.00	428,400.00
Prestaciones Sociales	19.95	6,300.00	75,600.00
Leasing	159.86	50,475.00	605,700.00
Seguros	65.32	20,625.00	247,500.00
Capacitación	19.00	6,000.00	72,000.00
Otros gastos operacionales	27.24	8,600.00	103,200.00
SUBTOTAL	**1,062.82**	**335,588.05**	**4,027,056.66**
Gastos de Administración y Ventas			
Fiducia – administración de flujo de fondos	7.92	2,500.00	30,000.00
Publicidad	7.92	2,500.00	30,000.00
SUBTOTAL	**15.84**	**5,000.00**	**60,000.00**
TOTAL:	**1,078.65**	**340,588.05**	**4,087,056.66**

En cuanto hace relación a los costos de operación para el Dash 8 (cuadro 2.3) se ha tomado en cuenta la información de egresos proyectados para el año 1 teniendo un costo por hora de $ 1.062,82 en lo que corresponde a gastos operacionales, mientras que por los gastos administrativos y de ventas se tiene un costo de $ 15,84 para llegar a un total de $ 1.078,65 en base a una ocupación promedio del 60% que significan 22 pasajeros por vuelo y teniendo la referencia de 3.789 horas de vuelo al año.

Detalle de gastos:

Gastos operacionales:

Combustible: se consumen 152 galones por hora.

Reservas de mantenimiento: se ha establecido $ 209 por hora de vuelo y $ 39 por ciclo.

Depreciación (reserva): se ha previsto un 15% del valor del avión.

Repuestos y mantenimiento: un valor fijo mensual de $ 25.000 más el mantenimiento.

Servicio a bordo: el costo previsto por bocadito es de $ 0,75.

Servicios de tierra EQ Global: el valor establecido es de $ 70 por vuelo.

Servicios de Aeropuerto: valores por aterrizaje, iluminación, parqueo, etc.

Sueldos Directos + Loja y mecánicos: se considera un 85% para el salario directo.

Prestaciones sociales: la diferencia del 15% se toma en cuenta por este rubro.

Leasing: cuota fija mensual por 36 meses $ 50.475 que incluye las reserves de re-exportación del avión.

Seguros: tasa del 5% referencial con avalúo del avión por $ 4'500.000.

Capacitación: cursos recurrentes semestrales previstos para los tripulantes.

Otros gastos operacionales: arriendo de oficinas, caja chica, honorarios, materiales, equipos y herramientas, gastos de oficina y correo.

Gastos de administración y ventas:

Fiducia: honorario mensual por administración.

Publicidad: valor estimado mensual de $ 2.500.

CUADRO 2.4
PUNTO DE EQUILIBRIO (DASH 8 Q-200)

PUNTO DE EQUILIBRIO EN BASE A HORAS DE VUELO			
	Anual		**Por hora**
Costo variable	$ 3.101.856,66		$ 818,64
Costo Fijo	$ 985.200,00	$ 985.200,00	$ 260,01
Ingreso Promedio por Hora de Vuelo (60%)		$ 1.151,75	
Costo de operación			**$ 1.078,65**
		Anual	**Mensual**
Número de Horas de Vuelo Punto Equilibrio		2.958	**246**
Número de Horas Presupuestadas		3.789	316
Margen (%)		28%	

Partiendo del costo de operación por hora de vuelo para el Dash 8 Q-200 de $ 1.078,65 teniendo un costo variable de $ 818,64 y un costo fijo de $ 260,01; en base a contar con 3.789 horas de vuelo presupuestadas al año y con un promedio mensual de 316 horas mensuales, se obtiene un punto de equilibrio de 246 horas de vuelo mensuales existiendo un margen del 28% (cuadro 2.4).

CUADRO 2.5
PUNTO DE EQUILIBRIO (DASH 8 Q-200)

PUNTO DE EQUILIBRIO EN BASE A PASAJEROS					capacidad: 37	
	Anual	**Por pasajero**				
Costo variable	$ 169.181,57	$ 1,92				
Costo Fijo (Rutas establecidas)	$ 3.917.875,09	$ 3.868.339,37				
Costo Fijo		$ 43,97				
Ingreso Promedio		$ 49,04	P.V.P.	$ 57,93		
		Anual	**Mensual**			
Número de pasajeros Punto Equilibrio		82.097	**6.841**		56%	Ocupación
Número de pasajeros presupuestados		87.975	7.331		60%	Ocupación
Margen (%)		7%				
			20,72	Pasajeros por vuelo		

En base al número de pasajeros (cuadro 2.5) se tiene un costo variable por pasajero de $ 1,92 mientras el costo fijo es de $ 43,97 y un ingreso promedio por pasajero de $ 49,04, se trabaja con un precio de venta al público de $ 57,93 incluido los impuestos y tasas; si se cuenta con 87.975 pasajeros presupuestados al año y con un promedio mensual de 7.331 que representa un 60% de ocupación con 22 pasajeros por vuelo, se obtiene un punto de equilibrio de 6.841 pasajeros mensuales que significa un 56% de ocupación promedio mensual con 20,72 pasajeros por vuelo determinándose un margen del 7%.

CUADRO 2.6
INGRESOS Y EGRESOS (DASH 8 Q-200)

INGRESOS:		
Ventas	**Año 1**	**% Ventas**
Aerolínea	$ 4,314,500.23	*98.86%*
Carga	$ 49,535.71	*1.14%*
Total Ventas	**$ 4,364,035.94**	***100.0%***
EGRESOS:		
Costo de ventas	**$ 2,998,656.66**	**68.71%**
Combustible	$ 817,828.04	*18.74%*
Reservas de mantenimiento	$ 758,947.05	*17.39%*
Depreciación (reserva)	$ 22,500.00	*0.52%*
Repuestos y mantenimiento	$ 456,000.00	*10.45%*
Servicio a Bordo	$ 65,981.57	*1.51%*
Servicios Tierra	$ 277,400.00	*6.36%*
Servicios Aeropuerto	$ 96,000.00	*2.20%*
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$ 428,400.00	*9.82%*
Prestaciones Sociales	$ 75,600.00	*1.73%*
Margen Bruto	**$ 1,365,379.29**	***31.29%***
Gastos operacionales	**$ 1,028,400.00**	***23.57%***
Leasing	$ 605,700.00	*13.88%*
Seguros	$ 247,500.00	*5.67%*
Capacitación	$ 72,000.00	*1.65%*
Otros gastos operacionales	$ 103,200.00	*2.36%*
Margen de Operación	**$ 336,979.29**	***7.72%***
Gastos de Administración y Ventas	**$ 60,000.00**	***1.37%***
Fiducia – administración de flujo de fondos	$ 30,000.00	*0.69%*
Publicidad	$ 30,000.00	*0.69%*
Utilidad antes de impuestos	**$ 276,979.29**	***6.35%***

En cuanto a la proyección de ingresos (cuadro 2.6) para el avión Dash 8 Q-200 se aspira vender un total de $ 4.314.500,23 más un valor referencial por carga transportada en el año por $ 49.535,71 lo que da un total de $ 4’364.035,94, mientras los egresos representan un total de $ 4’087.056,65 con un 93,65% de los ingresos, por gastos operacionales y gastos de administración y ventas siendo apreciables los rubros más significativos como reservas de mantenimiento, combustible, repuestos y mantenimiento, salarios, leasing y los seguros, para dejar una utilidad de $ 276.979,29 que determina un margen del 6,35%.

Avión ATR 42-500.-

Es el segundo avión escogido para el estudio, y también se ha partido de la información del plan operacional de un avión en las rutas de Quito a Loja y Quito a Cuenca; de Guayaquil a Loja y Guayaquil a Cuenca; de Cuenca a Guayaquil, Cuenca

a Quito y Cuenca a Macas; de Macas a Cuenca y finalmente de Loja a Quito y Loja a Guayaquil con la referencia de los vuelos por semana en un total de 76; 114.130 pasajeros por año y 9.510 por mes, con una ocupación promedio del 60%, los vuelos por año con 3.963 y 330 mensuales; la tarifa promedio que se manejará en cada ruta, los ingresos que se proyectan por venta de pasajes para el año por ruta, con $ 5'597.189 y $ 466.432 por mes; y las horas de vuelo por año con 3.789 y 316 mensuales.

CUADRO 2.7
PLAN DE OPERACIONES PARA EL AÑO 1 (ATR 42-500)

RUTAS NACIONALES		Vuelos por Semana	Pax por Año	Vuelos por Año	Tarifa promedio	Ingresos	Horas de vuelo por año
RUTAS QUITO		**2007**	**2007**	**2007**	**2007**	**2007**	**2007**
RUTA UIO-LOH		16	24,027	834	$55.25	1,327,515.43	973
	Ocupación		60%				
RUTA UIO-CUE		7	10,512	365	$51.40	540,316.80	426
	Ocupación		60%				
RUTAS GUAYAQUIL							
RUTA GYE-LOH		6	9,010	313	$43.50	391,947.43	235
	Ocupación		60%				
RUTA GYE-CUE		6	9,010	313	$40.80	367,619.66	183
	Ocupación		60%				
RUTAS CUENCA							
RUTA CUE-GYE		6	9,010	313	$40.80	367,619.66	183
	Ocupación		60%				
RUTA CUE-UIO		7	10,512	365	$51.40	540,316.80	426
	Ocupación		60%				
RUTA CUE-XMS		3	4,505	156	$38.00	171,195.43	78
	Ocupación		60%				
RUTAS MACAS							
RUTA XMS-CUE		3	4,505	156	$38.00	171,195.43	78
	Ocupación		60%				
RUTAS LOJA							
RUTA LOH-UIO		16	24,027	834	$55.25	1,327,515.43	973
	Ocupación		60%				
RUTA LOH-GYE		6	9,010	313	$43.50	391,947.43	235
	Ocupación		60%				
TOTAL		**76**	**114,130**	**3,963**		**$ 5,597,189**	**3,789**
		Mes	**9,510.9**	**330**		**$ 466,432**	**316**

Para referencia en el caso de los ingresos (cuadro 2.7), éstos se obtienen por la venta de pasajes en las rutas propuestas en base a la tarifa promedio establecida para cada

una de ellas que representan un 99,12% y el rubro de carga calculado a un promedio de $ 0,25 por kilo transportado con un 0,88% sobre las ventas.

CUADRO 2.8
COSTOS DE OPERACIÓN POR HORA DE VUELO (ATR 42-500)

			Horas anuales de vuelo	**3,789**
Ocupación	29 pasajeros	**60%**	Horas mensuales de vuelo	**315.75**

Gastos operacionales	**Por hora**	**Mensual**	**Anual**
Combustible	306.72	96,848.06	1,162,176.69
Reservas de Mantenimiento	260.00	82,096.03	985,152.38
Depreciación (reserva)	9.90	3,125.00	37,500.00
Repuestos y mantenimiento	133.01	42,000.00	504,000.00
Servicio a Bordo	22.59	7,133.14	85,597.71
Servicios Tierra	73.21	23,116.67	277,400.00
Servicios Aeropuerto	25.34	8,000.00	96,000.00
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	113.06	35,700.00	428,400.00
Prestaciones Sociales	19.95	6,300.00	75,600.00
Capacitación de Mecánicos	21.54	6,800.00	81,600.00
Leasing	269.20	85,000.00	1,020,000.00
Seguros	108.87	34,375.00	412,500.00
Capacitación de tripulación	19.00	6,000.00	72,000.00
Otros gastos operacionales	27.24	8,600.00	103,200.00
SUBTOTAL	**1,409.62**	**445,093.90**	**5,341,126.78**
Gastos de Administración y Ventas			
Fiducia – administración de flujo de fondos	7.92	2,500.00	30,000.00
Publicidad	7.92	2,500.00	30,000.00
SUBTOTAL	**15.84**	**5,000.00**	**60,000.00**
TOTAL:	**1,425.46**	**450,093.90**	**5,401,126.78**

Tomando los resultados de los costos de operación para el ATR 42-500 (cuadro 2.8) se obtiene en base a los egresos proyectados para el primer año alcanzando un costo por hora de $ 1.409,62 en lo que se refiere a gastos operacionales, mientras que por los gastos administrativos y de ventas se tiene un costo de $ 15,84 para llegar a un total de $ 1.425,46 en las mismas condiciones de una ocupación promedio del 60% que significan 29 pasajeros por vuelo y teniendo la referencia de 3.789 horas de vuelo al año.

Detalle de gastos:

Gastos operacionales:

Combustible: se consumen 216 galones por hora.

Reservas de mantenimiento: se ha establecido $ 260 por hora de vuelo y $ 69 por ciclo.

Depreciación (reserva): se ha previsto un 15%.

Repuestos y mantenimiento: un valor fijo mensual de $ 25.000 más el mantenimiento.

Servicio a bordo: el costo previsto por bocadito es de $ 0,75.

Servicios de tierra EQ Global: el valor establecido es de $ 70 por vuelo.

Servicios de Aeropuerto: valores por aterrizaje, iluminación, parqueo, etc.

Sueldos Directos + Loja y mecánicos: se considera un 85% para el salario directo.

Prestaciones sociales: la diferencia del 15% se toma en cuenta por este rubro.

Leasing: cuota fija mensual por 36 meses $ 85.000.

Seguros: tasa del 5% referencial con avalúo del avión por $ 7'500.000.

Capacitación: cursos recurrentes semestrales previstos para los tripulantes.

Otros gastos operacionales: arriendo de oficinas, caja chica, honorarios, materiales, equipos y herramientas, gastos de oficina y correo.

Gastos de administración y ventas:

Fiducia: honorario mensual por administración.

Publicidad: valor estimado mensual de $ 2.500.

CUADRO 2.9
PUNTO DE EQUILIBRIO (ATR 42-500)

PUNTO DE EQUILIBRIO EN BASE A HORAS DE VUELO			
	Anual		**Por hora**
Costo variable	$ 3.755.026,78		$ 991,02
Costo Fijo	$ 1.646.100,00	$ 1.646.100,00	$ 434,44
Ingreso Promedio por Hora de Vuelo (60%)		$ 1.490,28	
Costo de operación			**$ 1.425,46**
		Anual	**Mensual**
Número de Horas de Vuelo Punto Equilibrio		3.297	**275**
Número de Horas presupuestadas		3.789	316
Margen (%)		15%	

Para el caso del avión ATR 42-500 (cuadro 2.9), se tiene un costo de operación por hora de vuelo de $ 1.425,46 teniendo un costo variable de $ 991,02 y un costo fijo de $ 434,44; en base a contar con 3.789 horas de vuelo presupuestadas al año y con un promedio mensual de 316 horas mensuales, se obtiene un punto de equilibrio de 275 horas de vuelo mensuales existiendo un margen del 15%.

CUADRO 2.10

PUNTO DE EQUILIBRIO (ATR 42-500)

PUNTO DE EQUILIBRIO EN BASE A PASAJEROS				capacidad 48		
	Anual	**Por pasajero**				
Costo variable	$ 188.797,71	$ 1,19				
Costo Fijo (Rutas establecidas)	$ 5.212.329,07	$ 5.162.793,35				
Costo Fijo		$ 45,24				
Ingreso Promedio		$ 49,04	P.V.P.	$ 57,93		
		Anual	**Mensual**			
No. de pasajeros Punto Equilibrio		107.882	**8.990**		57%	Ocupación
No. de pasajeros presupuestados		114.130	9.511		60%	Ocupación
Margen (%)		6%				
			20,69	Pasajeros por vuelo		

En función al número de pasajeros (cuadro 2.10) se tiene un costo variable por pasajero de $ 1,19 mientras el costo fijo es de $ 45,24 y un ingreso promedio por pasajero de $ 49,04, se trabaja con un precio de venta al público de $ 57,93 incluido los impuestos y tasas; si se cuenta con 114.130 pasajeros presupuestados al año y con un promedio mensual de 9.511 que representa un 60% de ocupación con 22 pasajeros por vuelo, se obtiene un punto de equilibrio de 8.990 pasajeros mensuales que significa un 57% de ocupación promedio mensual con 20,69 pasajeros por vuelo determinándose un margen del 6%.

CUADRO 2.11
INGRESOS Y EGRESOS (ATR 42-500)

INGRESOS:		
Ventas	**2.007**	**% Ventas**
Aerolínea	$5.597.189,49	*99,12%*
Carga	$49.535,71	*0,88%*
Total Ventas	**$5.646.725,20**	***100,00%***
EGRESOS:		
Costo de ventas	**$3.651.826,78**	***64,65%***
Combustible	$1.162.176,69	*20,57%*
Reservas de Mantenimiento	$985.152,38	*17,44%*
Depreciación (reserva)	$37.500,00	*0,66%*
Repuestos y mantenimiento	$504.000,00	*8,92%*
Servicio a Bordo	$85.597,71	*1,52%*
Servicios Tierra EQ GLOGAL	$277.400,00	*4,91%*
Servicios Aeropuerto	$96.000,00	*1,70%*
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$428.400,00	*7,58%*
Prestaciones Sociales	$75.600,00	*1,34%*
Margen Bruto	**$1.994.998,42**	***35,35%***
Gastos operacionales	**$1.689.300,00**	***29,91%***
Capacitación de Mecánicos	$81.600,00	*1,44%*
Leasing	$1.020.000,00	*18,06%*
Seguros	$412.500,00	*7,30%*
Capacitación de tripulación	$72.000,00	*1,27%*
Otros gastos operacionales	$103.200,00	*1,83%*
Margen Operación	**$305.598,42**	***5,41%***
Gastos de Administración y Ventas	**$60.000,00**	***1,06%***
Fiducia	$30.000,00	*0,53%*
Publicidad	$30.000,00	*0,53%*
Utilidad Antes Impuestos	**$245.598,42**	***4,35%***

En lo que se refiere a la proyección de ingresos (cuadro 2.11) para el avión ATR 42-500 se estima tener ventas por un total de $ 5.597.189,49 más un valor referencial por carga transportada en el año de $ 49.535,71 lo que da un total de $ 5'646.725,20, mientras que los egresos llegan a un total de $ 5'401.126,78 con una representación del 95,65% de los ingresos, por gastos operacionales y gastos de administración y ventas siendo notorio los rubros más significativos como reservas de mantenimiento, combustible, repuestos y mantenimiento, salarios, leasing y los seguros, para dejar una utilidad de $ 245.598,42 que determina un margen del 4,35%.

Como conclusión de este capítulo del estudio técnico y la ingeniería del proyecto, se puede llegar a lo siguiente: es evidente los costos más altos del ATR 42-500, que a pesar de tener mayor capacidad de pasajeros, también su operación es más elevada, lo cual hace más atractivo los resultados del Dash 8 Q-200 en base a su rendimiento en el ámbito técnico con consumos más reducidos de combustible y menor costo del mantenimiento y de la renta mensual, de igual manera en el resultado financiero con una utilidad superior, que se resumen al final del capítulo.

Al realizar una operación de leasing para el avión a 3 años, se tiene la ventaja que al inicio no se requiere de financiamiento, sino se trabajará con los aportes de inversión inicial.

En comparación de los 2 aviones se aprecia mejores condiciones del Dash 8 frente al ATR 42-500 en cuanto a los costos de operación por hora ($ 1.078,65 vs. $ 1.425,46) que se reflejan en el punto de equilibrio de las horas de vuelo por mes (246 vs. 275), así como también se da la situación en base a los pasajeros por mes con un punto de equilibrio de 6.841 con 20,72 pasajeros por vuelo para el Dash 8 frente a 8.990 para el ATR 42-500 con 20,69 pasajeros por vuelo. Los resultados para el año 1 de operación de la utilidad antes de impuestos, también son más ventajosos para el Dash 8 ($ 276.979,29 frente a $ 245.598,42) con un rendimiento sobre las ventas totales del 6,35% y 4,35% respectivamente.

Con todos estos elementos en lo físico, técnico, de desempeño y en lo financiero, se ha determinado la selección del avión Dash 8 Q-200 por convenir a los intereses del proyecto.

CAPITULO 3

ADMINISTRACION Y MERCADEO

3.1 Entorno legal, estructura administrativa y promotores.-

La actividad aeronáutica se encuentra normada y regida por la Ley de Aviación Civil, la cual establece que el Estado ecuatoriano es el responsable de la planificación, regulación y control aeroportuario y de la aeronavegación civil en el territorio ecuatoriano.

El Estado ejercerá sus atribuciones a través del Consejo Nacional de Aviación Civil, como organismo regulador encargado de la Dirección General de Aviación Civil y sus dependencias, adicionalmente como ente controlador que mantendrá el control técnico operativo de la actividad aeronáutica nacional.

Se procedió a la conformación de la nueva empresa "AEROPAIS S.A.", integrada por los promotores, la compañía lojana FRONTIER S.A. constituida con un capital de US$ 433.500 y que forman parte de ella entre otros el Municipio de Loja, Consejo Provincial de Loja, Universidad Técnica Particular de Loja, empresas privadas e inversionistas individuales, también se ha integrado la compañía INVERAIR S.A. de Cuenca con un capital de $ 420.750 promovida por la Municipalidad de Cuenca, Consejo Provincial del Azuay, Acudir, Cámaras de la Producción, Universidades, empresas privadas e inversionistas individuales, y la participación de Icaro S.A. con $ 420.750 en especie. Se ha acordado la utilización de la marca comercial ICARO EXPRESS cedida por ICARO S.A. a la alianza, la misma que ya es conocida, y tendrá la debida distinción para la identificación de su operación y administración con un código específico, al igual que la administración de la nueva empresa.

El objeto de la nueva compañía será la transportación de pasajeros, carga y correo a nivel nacional e internacional en vuelos regulares y charter, además de otras actividades conexas con el servicio aéreo.

Capital y accionistas:

El capital levantado es de US$ 1’275.000 que se dividirá de la siguiente manera:

Empresa	Porcentaje	Valor	Tipo de aporte	Ciudad
Frontier S.A.	34%	US$ 433.500	Efectivo	Loja
Inverair S.A.	33%	US$ 420.750	Efectivo	Cuenca
ICARO S.A.	33%	US$ 420.750	Especie	Quito

Los aportes de Frontier S.A. y de INVERAIR S.A., son en efectivo y la compañía ICARO S.A. participa con el aporte de la licencia de certificación de operador aéreo, las frecuencias concesionadas por el Consejo de Aviación Civil, la infraestructura operativa, técnica, administrativa y logística, además de la experiencia que pondrán al servicio de la nueva compañía, es decir se realiza una operación con sinergia. La administración de flujos de la empresa se ejecuta a través de un fideicomiso seleccionado con una compañía fiduciaria que ha presentado condiciones favorables al proyecto, para transparentar el proceso, estando regida por un Comité Fiduciario, y la empresa tiene su representación integrada por un Directorio y un Gerente de la sociedad.

Gobernabilidad:

La administración de la nueva empresa está regida por la Junta General de Accionistas, el Directorio, un Comité Fiduciario y el Gerente, quien tendrá el poder de decisión para la gestión operativa a través de los técnicos de Icaro mediante la delegación de tareas en base a un plan y programa de operación semanal para la debida coordinación y con la administración de flujos del fideicomiso por parte de la empresa seleccionada para el efecto se da una total garantía a los socios capitalistas (Cuenca y Loja con 67% del capital) mediante el control de la gestión operativa de Icaro, y para la realización de los pagos de parte del fideicomiso, se lo hará en función de los requerimientos del Gerente que autorizará los mismos, con el objetivo de transparentar la administración, pues mediante la sinergia habrán costos para la nueva operación exclusivamente en lo concerniente a lo operativo (tripulaciones, servicio en tierra y mantenimiento), una ligera administración gerencial y nada en la gestión administrativa, en el área comercial, de venta de pasajes, reservas, registros contables y apoyo logístico e informático.

Con la finalidad de fortalecer a la nueva empresa a futuro, se deberá incrementar su patrimonio mediante un aumento de capital e iniciar la inmediata gestión para la certificación de la misma como una aerolínea independiente ante la autoridad aeronáutica y la petición de nuevas frecuencias para que sean concesionadas a la misma y pasen a formar parte de su patrimonio propio.

3.2 Inversión inicial y capital de operación.-

CUADRO 3.1
INVERSION INICIAL Y CAPITAL DE OPERACION

AVION DASH Q-200

Rubro	Tiempo		Valor
Leasing por 1 avión (US$ 48.000 cada mes) Depósito de seguridad	4 meses (anticipado)	USD	192.000
Seguro de 1 avión (US$ 4'500.000 con tasa del 5%)	3 meses (anticipado)	USD	61.875
Salarios más beneficios sociales de los tripulantes	1 mes	USD	42.000
Combustible (152 g/h)	1 mes	USD	68.152
Tasas y servicio en aeropuertos	1 mes	USD	8.000
Servicio a bordo	1 mes	USD	5.498
Mantenimiento y repuestos	1 mes	USD	38.000
Manuales		USD	38.000
Capacitación de tripulación en simuladores de vuelo	1 viaje	USD	150.000
Publicidad de arranque		USD	50.000
Varios gastos operacionales	1 mes	USD	8.600
Servicio en tierra	1 mes	USD	23.117
Mecánicos Capacitación Inicial		USD	30.000
Adecuación de oficinas Loja y Cuenca		USD	16.000
Gerente de la sociedad	3 meses	USD	9.000
Administración de la fiducia	4 meses	USD	10.000
Transporte de los aviones al Ecuador desde USA, internación, impuestos, trámites e imprevistos		USD	100.000
Aporte de Icaro en especie $ 420.750 (33%)	**TOTAL:**	USD	**850.242**
* Stock mínimo de repuestos		USD	200.000

En el caso del avión Dash 8 se tiene un requerimiento de inversión inicial de $ 850.242 (cuadro 3.1) por todos los rubros detallados que cuadra con los valores de participación en efectivo que corresponde aportar a los socios de Frontier de Loja e Inverair de Cuenca, y en cuanto se refiere a capital de operación se ha previsto un

monto de $ 200.000 que se requiere para la adquisición del stock mínimo de repuestos a tener en bodega que se conseguirán a crédito.

3.3 Propuesta de rutas y frecuencias.-

Las rutas y frecuencias establecidas para la operación del avión escogido Dash 8 Q-200 (cuadro 3.2), son las siguientes con un total de 76 vuelos semanales:

Desde Quito a Loja 16 veces por semana y de Quito a Cuenca 7 veces por semana.

Desde Guayaquil a Cuenca 6 veces por semana y de Guayaquil a Loja 6 veces por semana.

Desde Cuenca a Quito 7 veces por semana, de Cuenca a Guayaquil 6 veces por semana y de Cuenca a Macas 3 veces por semana.

Desde Loja a Quito 16 veces por semana y de Loja a Guayaquil 6 veces por semana.

Desde Macas a Cuenca 3 veces por semana.

El itinerario establecido es el siguiente distribuido para la semana:

CUADRO 3.2
ITINERARIO PROPUESTO

Lunes - Miércoles y Viernes

Cantidad de vuelos 36

# de Vuelo	Hora Salida	Salida	Destino	Hora llegada	Tiempo de vuelo
700	5:45	UIO	LOH	6:55	1:10
701	7:15	LOH	UIO	8:25	1:10
804	8:45	UIO	CUE	9:35	0:50
110	9:55	CUE	GYE	10:30	0:35
610	10:50	GYE	LOH	11:30	0:40
611	11:50	LOH	GYE	12:30	0:40
111	12:50	GYE	CUE	13:25	0:35
210	13:45	CUE	XCS	14:15	0:30
211	14:35	XCS	CUE	15:05	0:30
805	15:25	CUE	UIO	16:15	0:50
712	16:35	UIO	LOH	17:45	1:10
713	18:05	LOH	UIO	19:15	1:10

Martes - Jueves y Sábado

Cantidad de vuelos 30

# de Vuelo	Hora Salida	Salida	Destino	Hora llegada	Tiempo de vuelo
700	5:45	UIO	LOH	6:55	1:10
701	7:15	LOH	UIO	8:25	1:10
804	8:45	UIO	CUE	9:35	0:50
110	9:55	CUE	GYE	10:30	0:35
610	10:50	GYE	LOH	11:30	0:40
611	11:50	LOH	GYE	12:30	0:40
111	12:50	GYE	CUE	13:25	0:35
805	13:45	CUE	UIO	14:35	0:50
712	15:35	UIO	LOH	16:45	1:10
713	17:05	LOH	UIO	18:15	1:10

Domingo

Cantidad de vuelos 10

# de Vuelo	Hora Salida	Salida	Destino	Hora llegada	Tiempo de vuelo
700	6:45	UIO	LOH	7:55	1:10
701	8:15	LOH	UIO	9:25	1:10
702	9:45	UIO	LOH	10:55	1:10
703	11:15	LOH	UIO	12:25	1:10
710	12:45	UIO	LOH	13:55	1:10
711	14:15	LOH	UIO	15:25	1:10
712	15:45	UIO	LOH	16:55	1:10
713	17:15	LOH	UIO	18:25	1:10
818	18:45	UIO	CUE	19:35	0:50
819	19:55	CUE	UIO	20:45	0:50
					Total de vuelos: 76

Código de ciudades: UIO=QUITO LOH=LOJA XCS=MACAS CUE=CUENCA GYE=GUAYAQUIL

3.4 Definir el mercado objetivo.-

La idea ha sido realizar un estudio que respalde la ejecución de este proyecto en las dos ciudades promotoras de la iniciativa para la conformación de la empresa regional de aviación, en función de la información primaria que se obtuvo mediante una encuesta a los usuarios en los aeropuertos, así como se partió de algunos antecedentes y la situación actual del sector aeronáutico en el país; luego se hizo un análisis de la demanda que permitió determinar la demanda insatisfecha, así como el análisis de la oferta para evaluar la información histórica de ocupación (demanda vs. oferta) en base a las estadísticas de la Dirección de Aviación Civil -DAC, puesto que es interesante el hecho que por experiencia en el sector, la demanda crece en función de la oferta que se hace a uno o varios destinos, más aún bajo las condiciones ventajosas previstas en el proyecto en cuanto a servicio, costos, puntualidad y seguridad, ya que la premisa de tener el pasaje más caro de todos, radica en el hecho de no tener el servicio aéreo.

La definición del mercado objetivo se enfocó en un primer segmento dirigido a pasajeros ejecutivos o empresariales, un segundo segmento hacia el sector del turismo y un tercer segmento marcado hacia las agencias de viajes.

Dentro del análisis FODA se tiene lo siguiente:

CUADRO 3.3
ANALISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Calidad en el servicio personalizado que marca una diferencia • Aeronave versátil y moderna • Amplitud de rutas autorizadas • Tarifas atractivas • Sinergia con empresa de gran experiencia en el sector aéreo • Composición estratégica de socios a nivel regional y como potenciales usuarios del servicio • No se requiere endeudamiento • Sistema de reservas 24 horas	• Flota pequeña en relación a la competencia • Aerolínea nueva en el mercado • Algunas tarifas de la competencia • Posicionamiento de la competencia en rutas internas (Tame, AEROGAL y VIP) • No poder atender todos los requerimientos de nuevas rutas internas • Avión turbo hélice que genera temor en usuarios por su tamaño
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Generar un efectivo sentimiento de identidad y pertenencia en la región para captar un importante mercado • Ofrecer una alternativa para el usuario que viaja por tierra • Fidelizar a los usuarios generando lealtad con el servicio personalizado • Ser una opción interesante y atractiva para el usuario • Oferta de servicios y beneficios complementarios del sector • Opción de ofrecer el servicio con vuelos fronterizos hacia el norte de Perú	• Reacción agresiva de la competencia • Variedad de ofertas de servicios • Ingreso de nuevos competidores

Encuestas realizadas: [9]

a) Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a pasajeros del Aeropuerto Mariscal Lamar fueron los siguientes:

La encuesta se enfocó en aspectos sobre tipos de aviones; conexión con vuelos internacionales para llegar a Cuenca el mismo día; los motivos y destinos de viaje; la compra de pasajes y tarifas; factores de decisión, servicio y seguridad para escoger una aerolínea; conocimiento de nombres de aerolíneas que sirven a Cuenca; empresa regional y efectos complementarios a la operación; frecuencias y horarios; vuelos charter y fronterizos; y el servicio aéreo con otras ciudades.

[9] En anexos se presentan detalladamente los resultados de las encuestas.

Se hicieron 188 encuestas con un 85% de entrevistados ubicados en la edad de 25 a 45 años y el 66% son originarios de Cuenca.

1.- Avión: no se conoce mayormente el tipo de avión adecuado, entre jet o turbo hélice para pista corta (75%) y aeropuertos de altura (85%), también se considera ha ganado mucho con la operación nocturna desde el año 2.004 (82%); hay una preferencia del 41% por el jet frente a un 29% por el turbo hélice pero no conocen los costos de operación de los aviones (94%).

2.- Conexión de vuelos internacionales para llegar a Cuenca el mismo día: hay mucha aceptación con el 85% por tiempo y comodidad, un 65% prefiere llegar por Quito y un 54% por Guayaquil.

3.- Motivos y destinos de viaje: de cada 10 viajes en avión 2,8 son por turismo, 3,7 por negocios, 1,6 por estudios y 1,9 por otras razones, mientras que 4 viajes son a Quito, 2,8 a Guayaquil, 1,9 a Macas y 2,1 al exterior.

4.- Compra de pasajes y tarifas: la compra se la hace en los 4 canales consultados de mostrador, aerolínea agencia de viajes e internet tanto en efectivo o a crédito y un 57% las hace personalmente, mientras que hay una opinión dividida si el costo de las tarifas es razonable o no.

5.- Factores de decisión, servicio y seguridad para escoger una aerolínea: en decisión prima la puntualidad con un 54%, luego la seguridad con un 44% y el buen trato con un 79%; en servicio prima la seguridad con 91% seguido de la puntualidad con 86% y las frecuencias son importantes para la mitad de los encuestados, finalmente en seguridad se tiene como principal factor a la tecnología con un 55% seguido del mantenimiento con un 51%.

6.- Conocimiento de nombres de aerolíneas que sirven a Cuenca: se identifica a Tame con el 69% seguido de Icaro con 65% y Aerogal con 63%.

7.- Empresa regional y efectos complementarios a la operación: el 46% prefiere que la empresa sea de Cuenca, un 61% considera necesaria una aerolínea regional y

un 74% no tiene inconveniente volar en una empresa nueva (44%) o le es indiferente (30%); mientras que un 52% cree importante tener una revista como medio de difusión, para el 48% le es indiferente la comida ofrecida a bordo y en cuanto a beneficios adicionales se inclinan por descuentos en hoteles con un 77%.

8.- Frecuencias y horarios: la ruta Cuenca – Quito se demanda con un 29% para dos veces por semana y un 56% dos veces por mes; en la ruta Cuenca – Guayaquil un 29% requiere dos veces por semana, mientras que para Loja y Macas hay un importante interés para tomarlo en cuenta del 28%. En los horarios la preferencia está marcada en las primeras horas de la mañana, sin descartar el poder analizar otras opciones cómodas, como al medio día y el servicio nocturno.

9.- Vuelos charter y fronterizos: charter en su mayoría para destinos internacionales con un 38% y fronterizos se desconoce del tema pero Piura tiene una acogida interesante con un 18%.

10.- Servicio aéreo con otras ciudades: en la ruta con Quito un 37% opina que Cuenca no está bien servida existiendo un espacio interesante para nuevos vuelos, en tanto que un 45% estima que no hay buen servicio con Guayaquil al existir menos cantidad de vuelos en relación a Quito, siendo el problema de los atrasos la principal razón motivada, además de poder aprovechar la operación con vuelos nocturnos; mientras que un 89% piensa que está mal servida con Macas por la no existencia de vuelos.

b) Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a pasajeros en vuelo en la ruta Quito – Cuenca fueron los siguientes:

La encuesta se enfocó en los mismos aspectos establecidos para los encuestados del aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca.

Se hicieron 30 encuestas con un 61% de entrevistados ubicados en la edad de 25 a 45 años y el 48% son originarios de la Sierra.

1.- Avión: no se conoce mayormente el tipo de avión adecuado, entre jet o turbo hélice para pista corta (68%) y aeropuertos de altura (74%), también se considera ha ganado mucho con la operación nocturna desde el año 2.004 (93%); hay una preferencia del 74% por el jet frente a un 11% por el turbo hélice pero hay un pleno desconocimiento de los costos de operación de los aviones (100%).

2.- Conexión de vuelos internacionales para llegar a Cuenca el mismo día: hay mucha aceptación con el 78% por tiempo y comodidad, un 56% prefiere llegar por Quito y un 41% por Guayaquil.

3.- Motivos y destinos de viaje: de cada 10 viajes en avión 1,5 son por turismo, 4,3 por negocios, 1,6 por estudios y 2,6 por otras razones, mientras que 4,7 viajes son a Quito, 3 a Guayaquil, 0,8 a Macas y 1,5 al exterior.

4.- Compra de pasajes y tarifas: la compra se la hace de preferencia en 3 de los 4 canales consultados, en mostrador, aerolínea y agencia de viajes tanto en efectivo o a crédito y un 56% las hace personalmente, mientras que hay una opinión clara de que el costo de las tarifas es razonable en un 70%.

5.- Factores de decisión, servicio y seguridad para escoger una aerolínea: en decisión prima la puntualidad con un 63%, luego la seguridad con un 56% y el buen trato con un 70%; en servicio prima la seguridad con 96% seguido de la puntualidad con 85% y las frecuencias son importantes para la mitad de los encuestados, finalmente en seguridad se tiene como principal factor a la tecnología con un 48% seguido del mantenimiento con un 51%.

6.- Conocimiento de nombres de aerolíneas que sirven a Cuenca: se identifica a Tame con el 85% seguido de Icaro con 78% y Aerogal con 74%.

7.- Empresa regional y efectos complementarios a la operación: el 56% le es indiferente de donde sea la empresa, un 48% considera necesaria una aerolínea regional y un 59% no tiene inconveniente volar en una empresa nueva (15%) o le es indiferente (44%); mientras que un 41% cree importante tener una revista como

medio de difusión, el 41% prefiere la actual comida ofrecida a bordo y en cuanto a beneficios adicionales se inclinan por descuentos en hoteles (59%).

8.- Frecuencias y horarios: la ruta Cuenca – Quito se demanda con un 37% para dos veces por semana y un 30% una vez por mes; en la ruta Cuenca – Guayaquil un 15% requiere dos veces por semana, mientras que para Loja y Macas hay un interesante interés del 19% para tomarlo en cuenta. En los horarios la preferencia está marcada en las primeras horas de la mañana, sin descartar el poder analizar otras opciones cómodas, como al medio día y el servicio nocturno.

9.- Vuelos charter y fronterizos: charter en su mayoría para destinos internacionales con un 19% y fronterizos se desconoce del tema pero Piura con un 11% y Tumbes también con un 11%, tienen una acogida interesante.

10.- Servicio aéreo con otras ciudades: en la ruta con Quito un 26% opina que Cuenca no está bien servida existiendo un espacio interesante para nuevos vuelos, en tanto que un 63% estima que no hay buen servicio con Guayaquil al existir menos cantidad de vuelos en relación a Quito, siendo la falta de frecuencias y horarios las principales razones motivadas, además de poder aprovechar la operación con vuelos nocturnos; mientras que un 61% piensa que está mal servida con Macas por la no existencia de vuelos.

c) Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a pasajeros del Aeropuerto Camilo Ponce Enríquez de La Toma en Loja, fueron los siguientes:

La encuesta se enfocó en aspectos sobre tipos de aviones; los motivos y destinos de viaje; la compra de pasajes y tarifas; factores de decisión, servicio y seguridad para escoger una aerolínea; conocimiento de nombres de aerolíneas que sirven a Loja; empresa regional y efectos complementarios a la operación; frecuencias y horarios; vuelos charter y fronterizos; y el servicio aéreo con otras ciudades.

Se hicieron 206 encuestas con un 76% de entrevistados ubicados en la edad de 25 a 45 años y el 65% son originarios de Loja.

1.- Avión: no se conoce mayormente el tipo de avión adecuado, entre jet o turbo hélice para pista corta (75%) y aeropuertos de altura (86%); hay una preferencia del 42% por el jet frente a un 28% por el turbo hélice, pero hay un pleno desconocimiento de los costos de operación de los aviones (100%).

2.- Motivos y destinos de viaje: de cada 10 viajes en avión 1,9 son por turismo, 3,2 por negocios, 1,8 por estudios y 3,1 por otras razones, mientras que 5,3 viajes son a Quito, 3 a Guayaquil y 1,7 al exterior.

3.- Compra de pasajes y tarifas: la compra se la hace en los 4 canales consultados de mostrador, aerolínea agencia de viajes e internet tanto en efectivo o a crédito y un 49% las hace personalmente, mientras que hay una opinión dividida si el costo de las tarifas es razonable o no.

4.- Factores de decisión, servicio y seguridad para escoger una aerolínea: en decisión prima la puntualidad con un 58%, luego la seguridad con un 42% y el buen trato con un 66%; en servicio prima la seguridad con 88% seguido de la puntualidad con 78% y las frecuencias son importantes para la mitad de los encuestados, finalmente en seguridad se tiene como principal factor a la tecnología con un 61% seguido del mantenimiento con un 49%.

5.- Conocimiento de nombres de aerolíneas que sirven a Loja: se identifica a Tame con el 88%.

6.- Empresa regional y efectos complementarios a la operación: el 40% prefiere que la empresa sea de Loja, un 65% considera necesaria una aerolínea regional y un 81% no tiene inconveniente volar en una empresa nueva (71%) o le es indiferente (10%); mientras que un 51% cree importante tener una revista como medio de difusión, el 34% prefiere la actual comida ofrecida a bordo y en cuanto a beneficios adicionales se inclinan por descuentos en hoteles con un 73%.

7.- Frecuencias y horarios: la ruta Loja – Quito se demanda con un 35% para dos veces por semana y un 56% dos veces por mes; en la ruta Loja – Guayaquil un 23% requiere dos veces por semana, mientras que para Cuenca hay un importante interés

para tomarlo en cuenta. En los horarios la preferencia está marcada en las primeras horas de la mañana, sin descartar el poder analizar otras opciones cómodas, como al medio día y a la tarde.

8.- Vuelos charter y fronterizos: charter no tiene una tendencia marcada y fronterizos se desconoce del tema pero Piura tiene una acogida interesante del 29%.

9.- Servicio aéreo con otras ciudades: en la ruta con Quito un 74% opina que Loja no está bien servida existiendo un espacio interesante para nuevos vuelos, en tanto que un 80% estima que no hay buen servicio con Guayaquil, siendo el problema de la falta de vuelos el motivo principal para los dos ciudades.

3.5 Estrategia de costos: tarifas atractivas, servicio y tecnología.- [10]

La estrategia de la empresa debe estar basada en un proceso de alcanzar tarifas con costos atractivos para ofrecer a los usuarios y poder penetrar en corto tiempo en un importante espacio de mercado en el corto plazo.

En la actualidad los principales competidores mantienen las siguientes estrategias:

- **TAME** con un esquema de posicionarse con un período de renovación de la flota con aeronaves nuevas y modernas, en base a un financiamiento con recursos públicos.
- **AEROGAL** con una estrategia de liderazgo en costos con tarifas y precios más bajos en sus rutas con opción de abrir su servicio al exterior.
- **VIP** tiene una estrategia de alta segmentación y concentración en base a su esquema original de haber sido un club privado de socios.

Para sustentar esta opción, la nueva empresa debe basarse las siguientes estrategias:

[10] Tomado de: GHEMAWAT, Pankaj y colaboradores, La estrategia en el panorama del negocio.

a) El servicio personalizado con el fortalecimiento de una cultura de servicio al cliente por medio de capacitación del personal interno que tiene a su cargo la atención al público.

b) La tecnología con la inclusión de un avión idóneo y adecuado para las rutas donde se va a operar con bajos costos operacionales y pistas cortas (Dash 8 Q-200).

c) El no requerir de financiamiento para el arranque de operaciones, permite una mejor y óptima operación de la empresa.

d) En cuanto a la estructura administrativa, ésta será muy ligera y adecuada a la operación mediante la sinergia con ICARO que hace que se tengan bajos gastos administrativos.

3.6 Estrategia de crecimiento: promoción y publicidad.- [11]

Una empresa puede definir un objetivo de crecimiento en el nivel intensivo dentro del mercado en el cual opera y en este caso de una empresa nueva en el sector, esta estrategia de crecimiento intensivo en base a adoptar una estrategia de penetración de mercados vía desarrollo de la demanda primaria, la cual va acompañada con su estrategia genérica de liderazgo en costos con tarifas atractivas que le permitirá ingresar al mercado de una manera rápida.

Para este proceso de crecimiento intensivo, se deben tomar en cuenta algunos factores claves de éxito como son los siguientes:

- Equipo idóneo y adecuado
- Sinergia operativa
- No necesitar de endeudamiento
- Logística efectiva
- Conocimiento del mercado
- Tecnología y mantenimiento

[11] Tomado de: GHEMAWAT, Pankaj y colaboradores, La estrategia en el panorama del negocio.

- Servicio al cliente de forma personalizada
- Manejo eficiente de los canales de comercialización
- Publicidad y promoción
- Informática y sistema de reservas

En cuanto a la promoción se deberían manejar varias alternativas:

- Facilidad en la disponibilidad de cupos.
- Descuentos en hoteles, restaurantes y almacenes.
- Descuentos en alquiler de autos.
- Tarjeta de acumulación de millaje gratis de viajero frecuente para canje con pasajes. y tarjeta de negocios para utilización de salas vip en aeropuertos.
- Revista a bordo con información interesante.
- Entrega de obsequios o recuerdos de parte de auspiciantes.

En lo referente a la publicidad se pretende lo siguiente:

- Publicidad basada en las fortalezas de puntualidad, servicio y seguridad.
- Material POP, folletos de servicios, flyers con itinerarios, stickers, etc.
- Información instructiva sobre las ventajas de un avión turbo hélice.
- Material promocional, jarros, esferos, calendarios, lapiceros, etc.
- Rotulación en base a implementar vallas publicitarias de la empresa en sitios estratégicos de las ciudades en donde operará.
- Medios masivos como prensa y revistas con anuncios del ingreso de la empresa al mercado y su esquema de diferenciación.
- En la prensa se debe publicar los horarios y las rutas a cada ciudad que ofrecerá la empresa.

En cuanto a publicidad en los aeropuertos a operar, se debe contratar el servicio de cuñas publicitarias de la empresa en las pantallas informativas al público.

También es importante un plan de auspicios para generar y crear alianzas estratégicas con varias empresas que sean auspiciantes de vasos, servilletas, refrigerios de pasajeros, entrega de productos al pasajero, etc.

3.7 Estrategia de mercado: fidelización y diferenciación.- [12]

El objetivo principal de la estrategia de mercado será el crear una fidelización de los futuros potenciales pasajeros dándoles un servicio diferenciado con respecto a la competencia, tomando en cuenta algunos elementos que generen ventajas y beneficios.

- Crear una tarjeta de viajero frecuente con la cual el pasajero pueda tener un chequeo Express de pasaje y equipaje, además de acumular millas para canjearlas con pasajes gratuitos.

- Esta tarjeta también debe permitir recibir beneficios adicionales con descuentos o ventajas con hoteles, restaurantes, almacenes, etc.

- Ofrecer un trato personalizado al pasajero para crear una incentivación y motivación especial dirigida a alcanzar su fidelidad.

- Negociaciones con tarjetas de crédito nacionales para acumular millas que permitan canjear con pasajes de aerolíneas internacionales.

- Beneficio con la tarjeta de negocios para utilizar las salas VIP en los aeropuertos con un trato preferencial y uso del servicio de Internet entre otros.

- Opción de ofrecer a los viajeros frecuentes por un valor adicional el servicio de transporte entre el aeropuerto y el domicilio o la oficina.

- Analizar la posibilidad de tener un punto de servicio automático de entrega del pase a bordo con el sistema denominado e-ticket.

[12] Tomado de: GHEMAWAT, Pankaj y colaboradores, La estrategia en el panorama del negocio.

Finalmente, también se puede crear la fidelización de las empresas con acciones motivadoras, que marquen una diferenciación, tales como la venta de cuponeras prepago y pospago para viajeros frecuentes a nivel corporativo que permitan beneficiarse de un descuento interesante en la tarifa y el uso de pasajes gratis en función de la utilización de un determinado número de cupones, además de la acumulación de millas canjeables con pasajes gratis que podrían ser compartidos con sus ejecutivos o empleados.

CAPITULO 4

EVALUACIÓN ECONOMICA – FINANCIERA

4.1 Estados financieros.-

Para la elaboración de los estados financieros proyectados por 5 años que se muestran a continuación, se han considerado algunos factores de ajuste anual en los siguientes rubros, que posteriormente servirán para hacer el análisis respectivo de índices para la toma de decisiones.

Ingresos.-

Dentro del tema de pasajeros por año (cuadro 4.1), la ocupación promedio se propone incrementarla en un 6% anual. Esta proyección a 5 años partiendo del 60% el primer año con 87.975 pasajeros, subiendo a niveles del 63,60% para el año 2 con 93.254 pasajeros, a un 67,42% el año 3 con 98.849 pasajeros, a un 71,46% el año 4 con 104.780 pasajeros y finalmente a un 75,75% el año 5 con 111.067 pasajeros.

CUADRO 4.1
OCUPACION DE PASAJEROS PROYECTADA

RUTAS NACIONALES

RUTAS QUITO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RUTA UIO-LOH	18,521	19,632	20,810	22,059	23,383
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTA UIO-CUE	8,103	8,589	9,105	9,651	10,230
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTAS GUAYAQUIL					
RUTA GYE-LOH	6,945	7,362	7,804	8,272	8,768
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTA GYE-CUE	6,945	7,362	7,804	8,272	8,768
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTAS CUENCA					
RUTA CUE-GYE	6,945	7,362	7,804	8,272	8,768
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTA CUE-UIO	8,103	8,589	9,105	9,651	10,230
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTA CUE-XMS	3,473	3,681	3,902	4,136	4,384
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTAS MACAS					
RUTA XMS-CUE	3,473	3,681	3,902	4,136	4,384
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTAS LOJA					
RUTA LOH-UIO	18,521	19,632	20,810	22,059	23,383
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
RUTA LOH-GYE	6,945	7,362	7,804	8,272	8,768
% de ocupación	60%	63,60%	67,42%	71,46%	75,75%
TOTAL	**87,975**	**93,254**	**98,849**	**104,780**	**111,067**
Por mes:	**7,331.29**	**7,771.16**	**8,237.43**	**8,731.68**	**9,255.58**

Para las tarifas promedio en cada ruta (cuadro 4.2), también se propone un incremento anual del 3%, básicamente ligado al índice inflacionario previsto para los próximos años.

CUADRO 4.2
TARIFAS PROMEDIO PROYECTADAS

RUTAS NACIONALES

RUTAS QUITO	Tarifa Promedio año 1	Tarifa Promedio año 2 Δ3%	Tarifa Promedio año 3 Δ3%	Tarifa Promedio año 4 Δ3%	Tarifa Promedio año 5 Δ3%
RUTA UIO-LOH	$55.25	$56.91	$58.61	$60.37	$62.18
RUTA UIO-CUE	$51.40	$52.94	$54.53	$56.17	$57.85
RUTAS GUAYAQUIL					
RUTA GYE-LOH	$43.50	$44.81	$46.15	$47.53	$48.96
RUTA GYE-CUE	$40.80	$42.02	$43.28	$44.58	$45.92
RUTAS CUENCA					
RUTA CUE-GYE	$40.80	$42.02	$43.28	$44.58	$45.92
RUTA CUE-UIO	$51.40	$52.94	$54.53	$56.17	$57.85
RUTA CUE-XMS	$38.00	$39.14	$40.31	$41.52	$42.77
RUTAS MACAS					
RUTA XMS-CUE	$38.00	$39.14	$40.31	$41.52	$42.77
RUTAS LOJA					
RUTA LOH-UIO	$55.25	$56.91	$58.61	$60.37	$62.18
RUTA LOH-GYE	$43.50	$44.81	$46.15	$47.53	$48.96

Los ingresos (cuadro 4.3) tienen un crecimiento progresivo anual del 9,18%, partiendo el primer año con $ 4’314.500, el año 2 con $ 4’710.571, el año 3 con $ 5’143.002, el año 4 con $ 5’615.129 y el año 5 con $ 6’130.598. En todos los años este rubro representa el 98,7 % sobre las ventas.

CUADRO 4.3
INGRESOS PROYECTADOS

RUTAS NACIONALES

RUTAS QUITO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
RUTA UIO-LOH	$ 1,023,293	$ 1,117,231	$ 1,219,793	$ 1,331,770	$ 1,454,027	$ 6,146,115
RUTA UIO-CUE	$ 416,494	$ 454,728	$ 496,472	$ 542,049	$ 591,809	$ 2,501,552
RUTAS GUAYAQUIL						
RUTA GYE-LOH	$ 302,126	$ 329,861	$ 360,143	$ 393,204	$ 429,300	$ 1,814,634
RUTA GYE-CUE	$ 283,373	$ 309,387	$ 337,789	$ 368,798	$ 402,654	$ 1,702,001
RUTAS CUENCA						
RUTA CUE-GYE	$ 283,373	$ 309,387	$ 337,789	$ 368,798	$ 402,654	$ 1,702,001
RUTA CUE-UIO	$ 416,494	$ 454,728	$ 496,472	$ 542,049	$ 591,809	$ 2,501,552
RUTA CUE-XMS	$ 131,963	$ 144,077	$ 157,304	$ 171,744	$ 187,510	$ 792,599
RUTAS MACAS						
RUTA XMS-CUE	$ 131,963	$ 144,077	$ 157,304	$ 171,744	$ 187,510	$ 792,599
RUTAS LOJA						
RUTA LOH-UIO	$ 1,023,293	$ 1,117,231	$ 1,219,793	$ 1,331,770	$ 1,454,027	$ 6,146,115
RUTA LOH-GYE	$ 302,126	$ 329,861	$ 360,143	$ 393,204	$ 429,300	$ 1,814,634
TOTAL	**4,314,500**	**4,710,571**	**5,143,002**	**5,615,129**	**6,130,598**	**25,913,801**
Por mes:	**359,541.69**	**392,547.61**	**428,583.48**	**467,927.45**	**510,883.19**	

Los rubros relacionados con los vuelos por semana se mantienen permanentes en 76, los vuelos por año en 3.963 las horas de vuelo por año en 4.623.

En carga se estima un incremento anual del 15% que incluye volumen y precio, iniciando con $ 49.535,71 el año 1, el año 2 con $ 56.966,07, el año 3 con $ 65.510,98, el año 4 con $ 75.337,63 y finalmente el año 5 con $ 86.638,27 que se reflejan en el estado financiero proyectado.

Egresos.-

En el combustible se ha previsto un incremento anual del 3% en el precio por galón.

De igual manera se propone para el rubro de repuestos y mantenimiento con un incremento anual del 3%.

Las reservas de mantenimiento se mantendrán en los mismos niveles ya que se conserva el número de vuelos al año.

La depreciación se mantiene en el nivel del 15%.

El servicio a bordo se considera con un incremento anual de $ 0,03 por bocadito.

Los servicios en tierra tendrán también un incremento anual del 3%, al igual que los servicios de aeropuerto.

Para los salarios y las prestaciones sociales, se ha previsto un incremento anual del 5%.

En cuanto a la cuota de arriendo mensual se propone un incremento del 5% a partir del tercer año.

El rubro de seguros tendrá un incremento del 5% anual, mientras que la capacitación estará con un incremento previsto del 10% anual para los cursos recurrentes de pilotos y copilotos.

En lo que se refiere a otros gastos operacionales se considera también un incremento anual del 3%.

El costo mensual de la fiducia se mantendrá durante todo este período.

Para la publicidad se ha considerado un incremento del 60% para el año 2, uno del 25% para el año 3, uno del 20% para el año 4 y un 17% para el año 5.

Los egresos sobre las ventas, representan para el año 1 un 93,65%, mientras que para el año un 88,31%, el año 3 con un 83,76%, el año 4 con 78,90% y finalmente el año con un 74,35%.

La utilidad antes de los impuestos sobre las ventas, representa para el año 1 un 6,35%, para el año 2 un 11,69%, el año 3 un 16,24%, el año 4 un 21,10% y el año 5 un 25,65%.

El impuesto a la renta significa para el año 1 un 1,59%, sobre las ventas, el año 2 un 2,92%, el año 3 un 4,06%, el año 4 un 5,29% y el año 5 un 6,43%.

En cuanto a la participación a trabajadores se obtiene para el año 1 un 0,71% sobre las ventas, el año 2 un 1,32%, el año 3 un 1,83%, el año 4 un 2,38%, y el año 5 un 2,90%.

Finalmente se obtiene el flujo libre de caja después de impuestos con los siguientes resultados: para el año 1 con $ 199.074,29 que significa el 4,56% sobre las ventas, el año 2 con $ 377.786,02 que representa un 7,92%, el año 3 con $ 562.332,87 que significa un 10,80%, el año 4 con $ 789.594,87 que refleja un 13,88% y por último para el año 5 con $ 1’020.058,78 que representa un 16,41%.

CUADRO 4.4
ESTADO FINANCIERO PROYECTADO

DASH 8 Q-200	**proyecciones**				
INGRESOS:					
Ventas	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Aerolínea	$4.314.500,23	$ 4.710.571,35	$ 5.143.001,80	$ 5.615.129,36	$ 6.130.598,24
Carga	$ 49.535,71	$ 56.966,07	$ 65.510,98	$ 75.337,63	$ 86.638,27
Total Ventas	**$ 4.364.035,94**	**$ 4.767.537,42**	**$ 5.208.512,78**	**$ 5.690.466,99**	**$ 6.217.236,51**
EGRESOS:					
Costo de ventas	**$2.998.656,66**	**$3.080.030,01**	**$3.164.719,12**	**$3.252.875,92**	**$3.344.660,12**
Combustible	$ 817.828,04	$842.362,88	$867.633,77	$893.662,78	$920.472,66
Reservas de mantenimiento	$ 758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05
Depreciación (reserva)	$ 22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00
Repuestos y mantenimiento	$ 456.000,00	$469.680,00	$483.770,40	$498.283,51	$513.232,02
Servicio a Bordo	$ 65.981,57	$72.738,08	$80.067,85	$88.015,32	$96.628,25
Servicios Tierra	$ 277.400,00	$ 285.722,00	$ 294.293,66	$ 303.122,47	$ 312.216,14
Servicios Aeropuerto	$ 96.000,00	$ 98.880,00	$ 101.846,40	$ 104.901,79	$ 108.048,85
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$ 428.400,00	$ 449.820,00	$ 472.311,00	$ 495.926,55	$ 520.722,88
Prestaciones Sociales	$ 75.600,00	$ 79.380,00	$ 83.349,00	$ 87.516,45	$ 91.892,27
Margen Bruto	**$1.365.379,29**	**$1.687.507,41**	**$2.043.793,66**	**$2.437.591,07**	**$2.872.576,40**
Gastos operacionales	**$ 1.028.400,00**	**$ 1.052.196,00**	**$ 1.106.997,00**	**$ 1.132.305,00**	**$ 1.158.484,20**
Leasing	$605.700,00	$ 605.700,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00
Seguros	$247.500,00	$ 261.000,00	$ 274.500,00	$ 288.000,00	$ 301.500,00
Capacitación	$72.000,00	$ 79.200,00	$ 87.120,00	$ 95.832,00	$ 105.415,20
Otros gastos operacionales	$103.200,00	$ 106.296,00	$ 109.392,00	$ 112.488,00	$ 115.584,00
Margen de operación	**$336.979,29**	**$635.311,41**	**$936.796,66**	**$1.305.286,07**	**$1.714.092,20**
Gastos de Administración y Ventas	**$ 60.000,00**	**$ 78.000,00**	**$ 90.000,00**	**$ 102.000,00**	**$ 114.000,00**
Fiducia - administración de flujos	$30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Publicidad	$30.000,00	$ 48.000,00	$ 60.000,00	$ 72.000,00	$ 84.000,00
Utilidad antes de impuestos	**$276.979,29**	**$557.311,41**	**$846.796,66**	**$1.203.286,07**	**$1.600.092,20**
Impuesto a la renta	$69.244,82	$139.327,85	$211.699,17	$300.821,52	$400.023,05
Participación a trabajadores	$31.160,17	$62.697,53	$95.264,62	$135.369,68	$180.010,37
Flujo Libre de Caja después de Impuestos	**$ 199.074,29**	**$ 377.786,02**	**$ 562.332,87**	**$ 789.594,87**	**$ 1.020.058,78**
INVERSION INICIAL	**$850.242,47**				
VAN	**$1.109.539,13**				
TIR	**44%**				

Con una inversión inicial de $ 850.242,47 se obtienen los índices financieros del Valor Actual Neto VAN por $ 1'109.539,13 con una tasa del 12% anual que se ha considerado en función de una tasa alternativa por el costo de dinero prestado, que no se necesita puesto que hay un aporte propio en efectivo que hace que no se requiera

financiamiento, el valor del leasing del avión, una tasa que se puede obtener en el sistema financiero por el valor de la inversión inicial y también un potencial financiamiento externo que se podría analizar para una posible compra del avión con un avalúo referencial de $ 4’500.000, por lo que se ha determinado una tasa del 12%, con estos factores de incidencia, y se tiene una Tasa Interna de Retorno TIR del 44% que resulta bastante atractiva para una definitiva toma de decisiones y demostrar que la propuesta es totalmente viable y recomendable de realizarla y llevarla a la práctica.

4. 2 Evaluación financiera y análisis de sensibilidad.-

Para esta evaluación se han considerado tres escenarios con parámetros fundamentales para determinar los resultados de la operación, el primero basado en mantener fijas las tarifas en todo el período de cálculo; un segundo escenario enfocado a mantener estabilizado el nivel de ocupación en un 60% por todo el período y finalmente un tercer escenario con un incremento anual del 5% en los costos de operación más representativos que permiten alcanzar los siguientes resultados para hacer el análisis respectivo.

CUADRO 4.5
ESCENARIO 1: TARIFAS FIJAS

DASH 8 Q-200	tarifas fijas				
INGRESOS:					
Ventas	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Aerolínea	$4.314.500,23	$ 4.573.370,24	$ 4.847.772,46	$ 5.138.638,80	$ 5.446.957,13
Carga	$ 49.535,71	$ 56.966,07	$ 65.510,98	$ 75.337,63	$ 86.638,27
Total Ventas	**$ 4.364.035,94**	**$ 4.630.336,31**	**$ 4.913.283,44**	**$ 5.213.976,43**	**$ 5.533.595,41**
EGRESOS:					
Costo de ventas	**$2.998.656,66**	**$3.080.030,01**	**$3.164.719,12**	**$3.252.875,92**	**$3.344.660,12**
Combustible	$ 817.828,04	$842.362,88	$867.633,77	$893.662,78	$920.472,66
Reservas de mantenimiento	$ 758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05
Depreciación (reserva)	$ 22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00
Repuestos y mantenimiento	$ 456.000,00	$469.680,00	$483.770,40	$498.283,51	$513.232,02
Servicio a Bordo	$ 65.981,57	$72.738,08	$80.067,85	$88.015,32	$96.628,25
Servicios Tierra	$ 277.400,00	$ 285.722,00	$ 294.293,66	$ 303.122,47	$ 312.216,14
Servicios Aeropuerto	$ 96.000,00	$ 98.880,00	$ 101.846,40	$ 104.901,79	$ 108.048,85
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$ 428.400,00	$ 449.820,00	$ 472.311,00	$ 495.926,55	$ 520.722,88
Prestaciones Sociales	$ 75.600,00	$ 79.380,00	$ 83.349,00	$ 87.516,45	$ 91.892,27
Margen Bruto	**$1.365.379,29**	**$1.550.306,30**	**$1.748.564,32**	**$1.961.100,51**	**$2.188.935,29**
Gastos operacionales	**$ 1.028.400,00**	**$ 1.052.196,00**	**$ 1.106.997,00**	**$ 1.132.305,00**	**$ 1.158.484,20**
Leasing	$605.700,00	$ 605.700,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00
Seguros	$247.500,00	$ 261.000,00	$ 274.500,00	$ 288.000,00	$ 301.500,00
Capacitación	$72.000,00	$ 79.200,00	$ 87.120,00	$ 95.832,00	$ 105.415,20
Otros gastos operacionales	$103.200,00	$ 106.296,00	$ 109.392,00	$ 112.488,00	$ 115.584,00
Margen de operación	**$336.979,29**	**$498.110,30**	**$641.567,32**	**$828.795,51**	**$1.030.451,09**
Gastos de Administración y Ventas	**$ 60.000,00**	**$ 78.000,00**	**$ 90.000,00**	**$ 102.000,00**	**$ 114.000,00**
Fiducia - administración de flujos	$30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Publicidad	$30.000,00	$ 48.000,00	$ 60.000,00	$ 72.000,00	$ 84.000,00
Utilidad antes de impuestos	**$276.979,29**	**$420.110,30**	**$551.567,32**	**$726.795,51**	**$916.451,09**
Impuesto a la renta	$69.244,82	$105.027,58	$137.891,83	$181.698,88	$229.112,77
Participación a trabajadores	$31.160,17	$47.262,41	$62.051,32	$81.764,50	$103.100,75
Flujo Libre de Caja después de Impuestos	**$ 199.074,29**	**$ 290.320,32**	**$ 374.124,17**	**$ 485.832,14**	**$ 584.237,57**
INVERSION INICIAL	**$850.242,47**				
VAN	**$465.505,40**				
TIR	**29%**				

En el primer escenario (cuadro 4.5) de mantener las tarifas fijas sin ningún ajuste para todo el período se obtiene un VAN de $ 465.505,40 y una Tasa Interna de Retorno TIR del 29% que todavía resulta interesante frente a los resultados

planteados en las proyecciones no siendo las tarifas un factor crítico o sensible, ya que permiten alcanzar una rentabilidad adecuada.

CUADRO 4.6
ESCENARIO 2: 60% DE OCUPACION

DASH 8 Q-200	60% de ocupación				
INGRESOS:					
Ventas	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Aerolínea	$4.314.500,23	$ 4.443.935,24	$ 4.577.253,29	$ 4.714.570,89	$ 4.856.008,02
Carga	$ 49.535,71	$ 56.966,07	$ 65.510,98	$ 75.337,63	$ 86.638,27
Total Ventas	**$ 4.364.035,94**	**$ 4.500.901,31**	**$ 4.642.764,27**	**$ 4.789.908,52**	**$ 4.942.646,29**
EGRESOS:					
Costo de ventas	**$2.998.656,66**	**$3.075.912,76**	**$3.155.911,37**	**$3.238.759,96**	**$3.324.570,49**
Combustible	$ 817.828,04	$842.362,88	$867.633,77	$893.662,78	$920.472,66
Reservas de mantenimiento	$ 758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05	$758.947,05
Depreciación (reserva)	$ 22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00
Repuestos y mantenimiento	$ 456.000,00	$469.680,00	$483.770,40	$498.283,51	$513.232,02
Servicio a Bordo	$ 65.981,57	$68.620,83	$71.260,10	$73.899,36	$76.538,62
Servicios Tierra	$ 277.400,00	$ 285.722,00	$ 294.293,66	$ 303.122,47	$ 312.216,14
Servicios Aeropuerto	$ 96.000,00	$ 98.880,00	$ 101.846,40	$ 104.901,79	$ 108.048,85
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$ 428.400,00	$ 449.820,00	$ 472.311,00	$ 495.926,55	$ 520.722,88
Prestaciones Sociales	$ 75.600,00	$ 79.380,00	$ 83.349,00	$ 87.516,45	$ 91.892,27
Margen Bruto	**$1.365.379,29**	**$1.424.988,54**	**$1.486.852,90**	**$1.551.148,56**	**$1.618.075,80**
Gastos operacionales	**$1.028.400,00**	**$ 1.052.196,00**	**$ 1.106.997,00**	**$ 1.132.305,00**	**$ 1.158.484,20**
Leasing	$605.700,00	$ 605.700,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00	$ 635.985,00
Seguros	$247.500,00	$ 261.000,00	$ 274.500,00	$ 288.000,00	$ 301.500,00
Capacitación	$72.000,00	$ 79.200,00	$ 87.120,00	$ 95.832,00	$ 105.415,20
Otros gastos operacionales	$103.200,00	$ 106.296,00	$ 109.392,00	$ 112.488,00	$ 115.584,00
Margen de operación	**$336.979,29**	**$372.792,54**	**$379.855,90**	**$418.843,56**	**$459.591,60**
Gastos de Administración y Ventas	**$ 60.000,00**	**$ 78.000,00**	**$ 90.000,00**	**$ 102.000,00**	**$ 114.000,00**
Fiducia - administración de flujos	$30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Publicidad	$30.000,00	$ 48.000,00	$ 60.000,00	$ 72.000,00	$ 84.000,00
Utilidad antes de impuestos	**$276.979,29**	**$294.792,54**	**$289.855,90**	**$316.843,56**	**$345.591,60**
Impuesto a la renta	$69.244,82	$73.698,14	$72.463,98	$79.210,89	$86.397,90
Participación a trabajadores	$31.160,17	$33.164,16	$32.608,79	$35.644,90	$38.879,06
Flujo libre de caja después de Impuestos	**$ 199.074,29**	**$ 210.430,25**	**$ 207.283,14**	**$ 224.487,77**	**$ 220.314,65**
INVERSION INICIAL	**$850.242,47**				
VAN	**-$89.525,33**				
TIR	**8%**				

El segundo escenario (cuadro 4.6) se propone con el hecho de mantener estable en un 60% la ocupación con 22 pasajeros para todo el período, obteniéndose un VAN de - $ 89.525,33 y una Tasa Interna de Retorno TIR del 8% con lo que ya no se vuelve atractiva esta alternativa frente a la proyección planteada, lo cual hace que esta propuesta al ser sensible, no resulte conveniente para su realización.

CUADRO 4.7
ESCENARIO 3: INCREMENTO DE COSTOS EN UN 5% ANUAL

DASH 8 Q-200	**costos + 5%**				
INGRESOS:					
Ventas	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Aerolínea	$4.314.500,23	$ 4.710.571,35	$ 5.143.001,80	$ 5.615.129,36	$ 6.130.598,24
Carga	$ 49.535,71	$ 56.966,07	$ 65.510,98	$ 75.337,63	$ 86.638,27
Total Ventas	**$ 4.364.035,94**	**$ 4.767.537,42**	**$ 5.208.512,78**	**$ 5.690.466,99**	**$ 6.217.236,51**
EGRESOS:					
Costo de ventas	**$2.998.656,66**	**$3.149.001,92**	**$3.307.042,28**	**$3.473.176,55**	**$3.647.824,50**
Combustible	$ 817.828,04	$858.719,44	$901.655,41	$946.738,18	$994.075,09
Reservas de mantenimiento	$ 758.947,05	$796.894,40	$836.739,12	$878.576,08	$922.504,88
Depreciación (reserva)	$ 22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00	$22.500,00
Repuestos y mantenimiento	$ 456.000,00	$478.800,00	$502.740,00	$527.877,00	$554.270,85
Servicio a Bordo	$ 65.981,57	$72.738,08	$80.067,85	$88.015,32	$96.628,25
Servicios Tierra	$ 277.400,00	$ 291.270,00	$ 305.833,50	$ 321.125,18	$ 337.181,43
Servicios Aeropuerto	$ 96.000,00	$ 98.880,00	$ 101.846,40	$ 104.901,79	$ 108.048,85
Sueldos Directos + Loja y mecánicos	$ 428.400,00	$ 449.820,00	$ 472.311,00	$ 495.926,55	$ 520.722,88
Prestaciones Sociales	$ 75.600,00	$ 79.380,00	$ 83.349,00	$ 87.516,45	$ 91.892,27
Margen Bruto	**$1.365.379,29**	**$1.618.535,50**	**$1.901.470,50**	**$2.217.290,45**	**$2.569.412,02**
Gastos operacionales	**$ 1.028.400,00**	**$ 1.082.481,00**	**$ 1.138.796,25**	**$ 1.164.104,25**	**$ 1.190.283,45**
Leasing	$605.700,00	$ 635.985,00	$ 667.784,25	$ 667.784,25	$ 667.784,25
Seguros	$247.500,00	$ 261.000,00	$ 274.500,00	$ 288.000,00	$ 301.500,00
Capacitación	$72.000,00	$ 79.200,00	$ 87.120,00	$ 95.832,00	$ 105.415,20
Otros gastos operacionales	$103.200,00	$ 106.296,00	$ 109.392,00	$ 112.488,00	$ 115.584,00
Margen de operación	**$336.979,29**	**$536.054,50**	**$762.674,25**	**$1.053.186,20**	**$1.379.128,57**
Gastos de Administración y Ventas	**$ 60.000,00**	**$ 78.000,00**	**$ 90.000,00**	**$ 102.000,00**	**$ 114.000,00**
Fiducia - administración de flujos	$30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Publicidad	$30.000,00	$ 48.000,00	$ 60.000,00	$ 72.000,00	$ 84.000,00
Utilidad antes de impuestos	**$276.979,29**	**$458.054,50**	**$672.674,25**	**$951.186,20**	**$1.265.128,57**
Impuesto a la renta	$69.244,82	$114.513,62	$168.168,56	$237.796,55	$316.282,14
Participación a trabajadores	$31.160,17	$51.531,13	$75.675,85	$107.008,45	$142.326,96
Flujo Libre de Caja después de Impuestos	**$ 199.074,29**	**$ 314.509,74**	**$ 451.329,84**	**$ 628.881,20**	**$ 806.519,46**
INVERSION INICIAL	**$850.242,47**				
VAN	**$756.781,52**				
TIR	**36%**				

Finalmente, se plantea el tercer escenario (cuadro 4.7) con un incremento del 5% anual en los costos de operación más representativos como el combustible, reservas de mantenimiento, repuestos y mantenimiento, servicios en tierra y leasing, obteniendo resultados importantes como un VAN de $ 756.781,52 y una Tasa Interna

de Retorno TIR del 36% bastante atractiva frente a las proyecciones para el período, por tanto este incremento de costos tampoco es un factor crítico o sensible porque hay una rentabilidad conveniente sin riesgo para el funcionamiento de la empresa.

Como conclusión de los tres escenarios, se puede decir que el factor más sensible tiene que ver con la ocupación de pasajeros en el que existe bastante riesgo y por consiguiente es el aspecto que debe ser atendido con mayor preocupación por parte de los administradores, mientras que para el caso de los escenarios de las tarifas y los costos no se constituyen en elementos de riesgo para el proyecto, ya que éste continua siendo rentable.

4.3 Impacto social y desarrollo competitivo territorial regional.-

Con los argumentos presentados, la resolución de haber adoptado esta integración mediante una alianza estratégica, resulta muy conveniente para los intereses de la ciudad, provincia y región con el objeto de atender un servicio deficiente, a través de una administración efectiva y eficiente que permita obtener beneficios económicos muy importantes, además del valioso aporte de la compañía ICARO S.A. en el plano de la experiencia, conocimiento y fundamentalmente el factor de confianza que ha primado en este proceso de negociación del acuerdo de compromiso de la sociedad.

También con esta propuesta se pretende fortalecer a sectores importantes en el ámbito comercial, industrial, turístico y otros para generar un territorio regional mucho más competitivo, más aún con el beneficio de la operación nocturna que ha permitido mejores opciones de progreso a la región, así como la concesión del aeropuerto Mariscal Lamar para una gestión conjunta de apoyo a la aerolínea de la región, generando nuevas alternativas de negocio y potenciales conexiones internas para la llegada de vuelos internacionales hacia Quito y Guayaquil.

El Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad, ha definido como su objetivo principal para la estrategia de territorios competitivos el fomentar la construcción de ventajas competitivas territoriales y el aumento sostenido de la productividad territorial, como resultado de la actuación concertada

de los actores locales, que faciliten la conformación de mercados eficientes y del mejoramiento de las capacidades humanas para contar con una oferta de personas formadas con excelencia, orientados por las necesidades de innovación de los diferentes sistemas productivos territoriales.

Se aspira llegar a ser una aerolínea regional que ofrece servicio de transporte de personas y de carga, comprometida con la seguridad, el cumplimiento y la excelencia en el servicio enfocada a contribuir al bienestar de los actores de la misma, al desarrollo de las regiones a las cuales se les ofrecerá el servicio y obtener una rentabilidad adecuada para los accionistas.

Se han establecido algunos preceptos de eficiencia para la operación de la aerolínea:

- Nuestra mayor prioridad: la seguridad.
- Nuestra mayor riqueza: los clientes.
- Nuestra fortaleza: la gente.
- Nuestro compromiso final: El desarrollo de las regiones que se tendrá el privilegio de servir.
- Nuestro país: el motor que impulsará a volar cada día más a nuevos destinos.

También se propone trabajar con valores fundamentales para la aerolínea:

- **Seguridad:** Para la aerolínea, la seguridad es un compromiso para cumplir a cabalidad los objetivos trazados y garantizar de esta forma que todas las actividades y todos los vuelos se realicen con los más altos estándares de seguridad.
- **Actitud de Servicio:** Orientar la actitud de la empresa hacia el desarrollo personal para lograr la excelencia en el servicio a los clientes. Siendo un equipo humano con un alto sentido de la responsabilidad y con el compromiso profundo de marcar una diferencia.
- **Compromiso:** El esfuerzo por el bienestar y el desarrollo de los colaboradores y las regiones a las que se sirve y estar comprometidos con nuestros clientes, nuestra gente, nuestro país y nuestros accionistas.

- **Honestidad:** Ser honestos e íntegros operando siempre dentro de la ética y el espíritu de la ley.
- **Creatividad:** Estar decididos a ser lo mejores, trabajando de manera proactiva e innovadora y teniendo en cuenta las necesidades de los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Los aspectos que más resaltan dentro de las conclusiones y recomendaciones son los siguientes:

Hay una estabilidad en la economía ecuatoriana, una vez asumida la dolarización en el país, que da la oportunidad de permitir hacer negocios.

Se ha escogido un avión idóneo, versátil y moderno en base a recomendación de la OACI para pistas cortas y aeropuertos de altura, con lo cual se cumple un objetivo de la empresa.

Se debe mantener una campaña permanente de "culturización" al pasajero sobre las bondades del avión turbo hélice frente al desconocimiento que resulta normal en cuanto al temor del tamaño, a pesar de la preferencia del jet que tiene costos operativos más altos.

Cumplir el objetivo de ofrecer tarifas atractivas y puntualidad en el servicio para satisfacción de los usuarios.

Hay que aprovechar la sólida institucionalidad creada mediante esta alianza estratégica regional para potencializar el efectivo y eficiente funcionamiento de la empresa.

También se justifica analizar la conveniencia de negocios conexos en turismo como un efecto complementario al negocio de la aviación.

No se requiere de endeudamiento para iniciar operaciones, por los aportes propios de los socios, lo cual le hace más atractivo al proyecto para ponerlo en marcha.

El hecho de trabajar con un socio privado como técnico operador de experiencia en el mercado de la aviación generando una sinergia novedosa e interesante, lo vuelve más interesante para llevarlo adelante en su ejecución.

El factor de servicio y atención oportuna a la comunidad, ofreciendo horarios cómodos para los pasajeros, hace que el proyecto sea mucho más atractivo para los usuarios.

El énfasis de generar un positivo sentimiento de pertenencia e identidad en la región para captar un importante mercado en apoyo a la aerolínea regional, hace que tenga un ingrediente muy atractivo para el éxito de la empresa.

Cuando la aviación está bien administrada es un negocio rentable, que se ha comprobado en varios casos.

Analizar la posibilidad de potenciar el negocio para servir en un mediano plazo al norte de Perú, buscando la integración con el sur del Ecuador con los vuelos fronterizos que tengan el tratamiento de vuelos domésticos, en base al convenio de acuerdo específico peruano ecuatoriano sobre tránsito transfronterizo de aeronaves, firmado por los dos países en enero del año 2001.

Realizar un trabajo constante con los emigrantes de la región en USA y Europa para servirlos a su ciudad de destino final o de retorno al Ecuador con conexiones internas para llegar a la región como un factor de atraerlos a venir con más frecuencia a su tierra, ya que son un importante mercado cautivo con fuerte potencialidad para ser usuarios del servicio.

También es interesante analizar la opción de crecer a mediano plazo para servir a otros destinos internos, mediante el fortalecimiento del patrimonio con un aumento de capital e iniciar la gestión ante la autoridad aeronáutica para la certificación como aerolínea independiente con la respectiva petición de nuevas frecuencias que pasen a formar parte de su propio patrimonio.

Aprovechar la estrategia de la diferenciación en el servicio con un trato personalizado para fomentar la fidelización del pasajero, factor fundamental en la concepción de la empresa.

Además se mantendrá una estructura administrativa ligera en la empresa para ser más competitivos en la gestión y operación.

La situación de generación de productos complementarios que vayan en directo beneficio de los socios y clientes como una motivación adicional, será otro factor más para conseguir su fidelización.

En lo financiero, se encuentran muy interesantes los resultados que se obtienen a partir del primer año de operaciones en base a la selección del avión Dash 8 Q-200 que ofrece más ventajas tanto en costos de operación y punto de equilibrio en base a horas de vuelo y a pasajeros, así como la rentabilidad prevista. De igual manera se obtiene una tasa interna de retorno del 44% y en el análisis de sensibilidad con 3 escenarios, se concluye que la opción original propuesta para el primer año es la de mejor resultado, por ende se recomienda la ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

Aerolíneas Galápagos AEROGAL, Ecuador, www.aerogal.com.ec

Aerolínea VIP, Ecuador, www.vipec.com

Aerovías de Integración Regional AIRES S.A., Colombia, www.aires.aero

Avions de Transport Regional ATR, Francia, www.atraircraft.com

Banco Central del Ecuador, P.I.B. por industria, Boletín estadístico mensual de noviembre 2007.

Bombardier Regional Aircraft, Canadá, www.bombardier.com

Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad: "Por un Ecuador más Competitivo", www.ecuadorcompite.gov.ec

Corporación Cuencana de Turismo: "Plan Estratégico de Turismo 2010", Cuenca, diciembre de 2004.

Dirección General de Aviación Civil: "Plan Estratégico 2002-2007", www.dgac.gov.ec

Dirección General de Aviación Civil: Boletines estadísticos anuales de tráfico aéreo, años 2003, 2004, 2005 y 2006.

GHEMAWAT, Pankaj y colaboradores, La estrategia en el panorama del negocio, México, Pearson educación, 2000.

Icaro S.A., Ecuador, www.icaro.aero

MICIP – ONUDI: "Competitividad Industrial en el Ecuador", Quito, julio de 2004.

Municipalidad de Cuenca – ACUDIR: "Plan Estratégico de Cuenca 2020", Cuenca marzo de 2004.

Organización de Aviación Civil Internacional OACI: "Objetivos Estratégicos 2005-2010", www.icao.int

PORTER, Michael, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México, CECSA, 2002.

Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME, Ecuador, www.tame.com.ec

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta realizada a pasajeros en el Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca y resultados de la misma.

Anexo 2: Formato de encuesta realizada a pasajeros en vuelo en la ruta Quito – Cuenca y resultados de la misma.

Anexo 3: Formato de encuesta realizada a pasajeros en el Aeropuerto Camilo Ponce Enríquez de La Toma en Loja y resultados de la misma.

ANEXO 1

ENCUESTA PARA LOS PASAJEROS EN EL AEROPUERTO "MARISCAL LAMAR" DE CUENCA

1.- ¿Sabe usted cuál es el tipo de avión más adecuado para aeropuertos de altura y pistas cortas?

Si_____ Cuál_____ No_____

2.- ¿Cuál de los dos siguientes tipos de avión considera usted que es más seguro para volar a Cuenca?

Jet_____ Turbo hélice_____ ***Porqué***_____

3.- ¿Cuales considera Usted que son los dos principales factores que determinan la seguridad de una aeronave? (señale 2 por orden de importancia)

Tamaño_____	Tecnología_____	Mantenimiento_____	Edad del avión____

4.- Si tiene la opción de volar a Quito o Guayaquil en un avión tipo jet para 80 pasajeros o en uno tipo turbo hélice para 40 pasajeros al mismo precio y horario. ¿Cuál escogería usted?

Jet_____ Turbo hélice_____ Indiferente_____ ***Porqué***_____

5.- ¿Conoce usted cuál es el costo de operación por hora de un avión?

Tipo jet: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____
y de un turbo hélice: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____

6.- ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la frecuencia con la que Usted volaría en cada una de las siguientes rutas?

Origen	Destino	2 o más por semana	1 por semana	1 cada 15 días	1 al mes	Menos de 1 al mes
Cuenca	Quito					
Cuenca	Guayaquil					
Cuenca	Macas					
Cuenca	Loja					

7.- Por favor indique cuáles serían las dos mejores opciones de horario para que Usted tome cada uno de los siguientes vuelos.

Origen	Destino	Horario 1	Horario 2	Otro
Cuenca	Quito			
Cuenca	Guayaquil			
Cuenca	Macas			
Cuenca	Loja			

8.- ¿Cuáles serían otros destinos que le interese volar desde Cuenca?

Dentro del país_____ Charter: nacional_____ internacional_____
Vuelos fronterizos: Piura_____ Tumbes_____ Cajamarca_____ Jaén_____

9.- ¿Considera usted que Cuenca está bien servida con la actual oferta aérea a cada uno de los siguientes destinos?

Quito: Si_____ No_____ ***Porqué***_____
Guayaquil: Si_____ No_____ ***Porqué***_____
Macas: Si_____ No_____ ***Porqué***_____

10- ¿Cree usted que Cuenca ha ganado con la operación nocturna de su aeropuerto?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

11.- ¿Cree conveniente tener un avión con base en Cuenca y que los vuelos se originen en esta ciudad?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

12.- ¿Le gustaría iniciar y terminar su vuelo internacional en Cuenca?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

13.- ¿Le interesaría llegar el mismo día a Cuenca luego de realizar su vuelo internacional, saliendo después de las 23h00?

Desde: Quito_____ Si_____ No_____ ***Porqué***_____
o Guayaquil_____ Si_____ No_____ ***Porqué***_____

14.- ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por la tasa "internacional" de uso del aeropuerto de Cuenca para vuelos internacionales originados en esta ciudad?

USD 15_____ USD 20_____ USD 25_____

15.- ¿Porqué prefiere usted viajar por avión y no por vía terrestre?

_____

16.- De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza a cada uno de los siguientes destinos.

Quito_____ Guayaquil_____ Macas_____ Al exterior_____

17.- ¿De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza por los siguientes motivos?

Turismo_____ Negocios_____ Estudios_____ Otro_____

18.- Coloque por favor en orden de preferencia cada una de las siguientes opciones para el chequeo de pasajes. (Siendo 1 la que más le gustaría y 4 la que menos).

Opción	1	2	3	4
Mostrador de aeropuerto				
Agencia de viajes				
Punto de venta de la aerolínea				
Internet (chequeo electrónico)				

19.- Usted prefiere comprar los pasajes en:

La aerolínea_____ Agencia de viajes_____ Aeropuerto____
y su pago lo hace: al contado_____ Crédito_____

20.- Compra usted los pasajes:

Personalmente_____ o a través de su oficina_____

21- ¿Le parece bien el costo actual de las tarifas aéreas?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

22.- ¿Al momento de elegir una aerolínea para realizar un vuelo dentro del país, podría indicar los 2 factores decisivos que son para Usted de mayor importancia?

Puntualidad_____	Servicio_____	Precio_____	Seguridad_____
Rutas_____	Servicio a bordo_____	Horarios_____	Otros_____

23.- Por favor califique Usted como muy importante, algo importante, o nada importante cada uno de los siguientes factores de servicio al momento de elegir una aerolínea.

Factor	Muy importante	Algo importante	Nada importante
Buen trato			
Puntualidad			
Seguridad			
Precios bajos			
Frecuencias			

24.- ¿De los siguientes beneficios y descuentos, cuáles serían para Usted los dos de mayor interés si estuvieran relacionados a su línea aérea? (señale 2 por orden de preferencia)

Hoteles_____	Restaurantes_____	Almacenes_____
Alquiler de vehículos____	Millas en otra aerolínea_____	Otro_____

25.- ¿Conoce usted las aerolíneas que hoy sirven a Cuenca?

Si_____ Nombres_____ No_____

26.- Prefiere utilizar los servicios de una aerolínea de:

Otra ciudad_____ Su ciudad_____ Indiferente_____ ***Porqué***_____

27.- ¿Por favor indique cuál de las siguientes alternativas refleja mejor, la importancia para Usted de disponer de una revista como medio de difusión y promoción de una aerolínea?

Muy importante_____ Algo importante_____ Nada importante_____

28.- ¿De las siguientes opciones cual preferiría para su comida a bordo?

Algo típico_____ Sánduches y pastas_____ Indiferente_____

29- ¿Cuán necesario le parece la oferta del servicio aéreo mediante la operación de una nueva empresa regional? "DE CUENCA PARA LOS CUENCANOS"

Totalmente necesario_____ Algo necesario_____ Nada necesario_____

30- Cree que esta nueva empresa regional debe ser:

Mixta_____ Privada_____ Pública_____ Indiferente_____

31- Le gustaría volar con una marca comercial:

Nueva_____ Existente_____ Indiferente_____

DATOS GENERALES: ***(OPCIONAL)***

Nombre:	
Edad:	
Ciudad:	
Actividad:	
Mail:	
Fecha:	

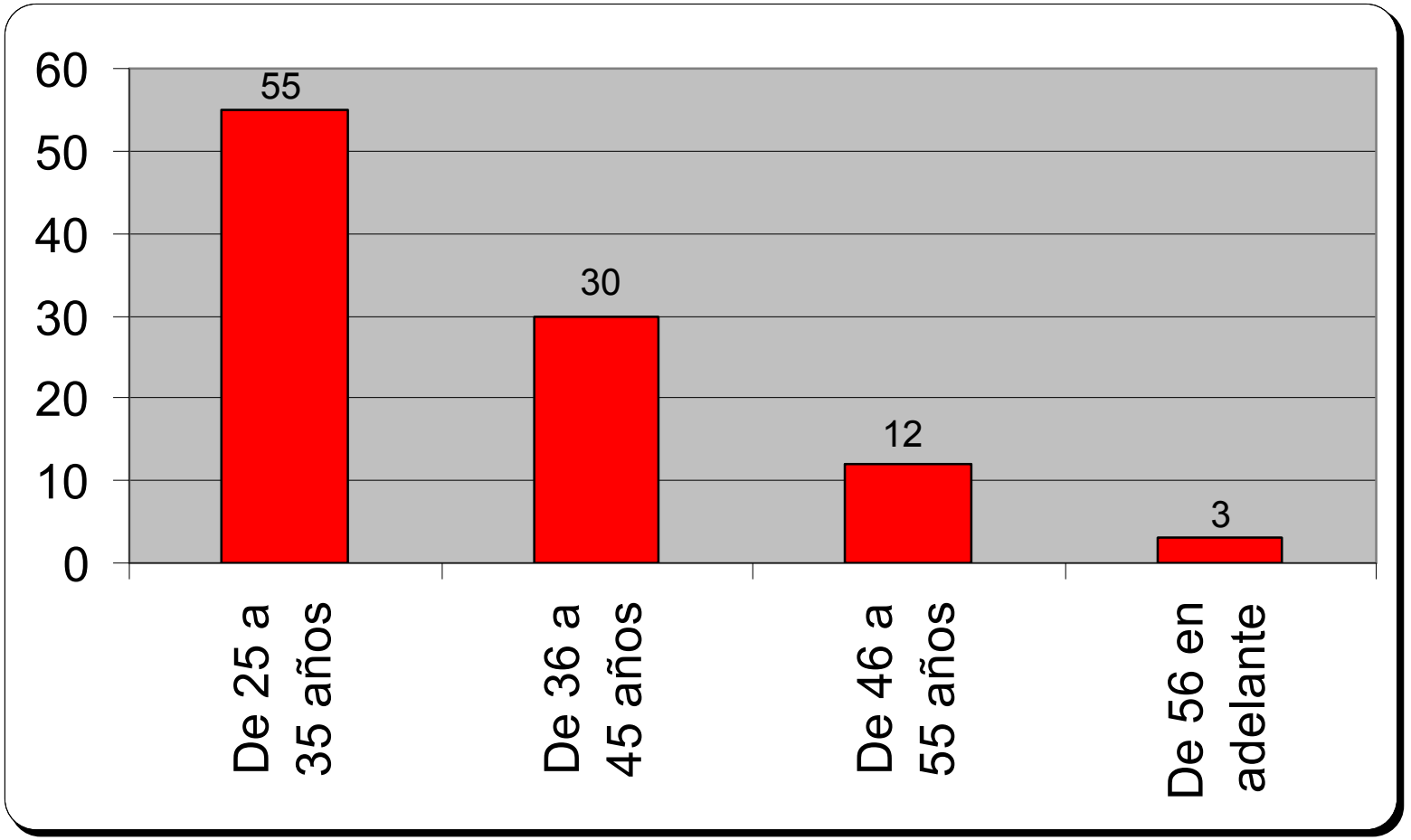
PROYECTO:
Alianza AEROPAIS

Encuestas realizadas a pasajeros en el Aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca

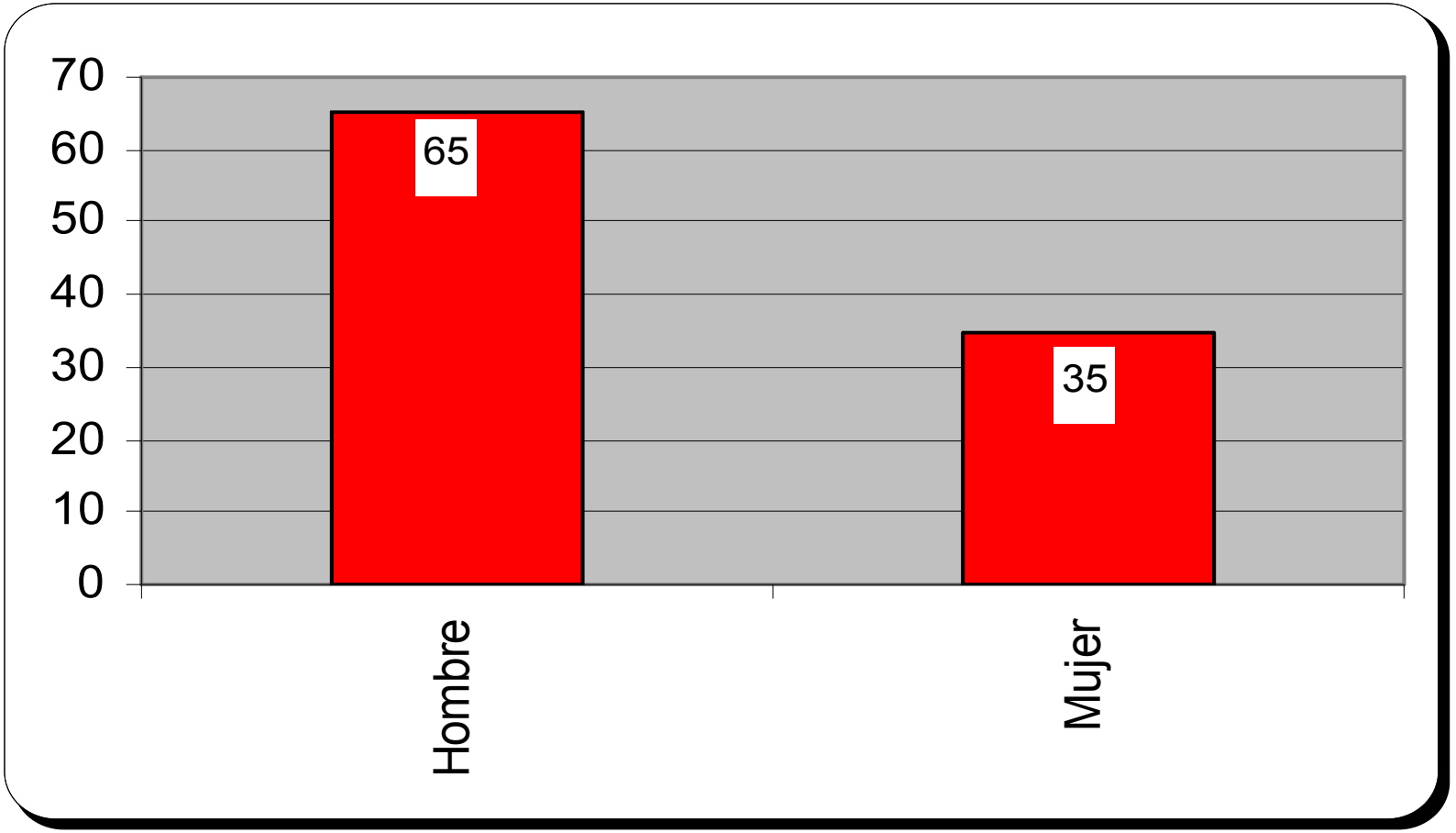
FICHA TÉCNICA.

- Número de encuestas: 188 efectivas.
- Perfil de las personas entrevistadas: pasajeros potenciales.
- Fecha de realización de las encuestas: Junio de 2007
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error máximo: 7%

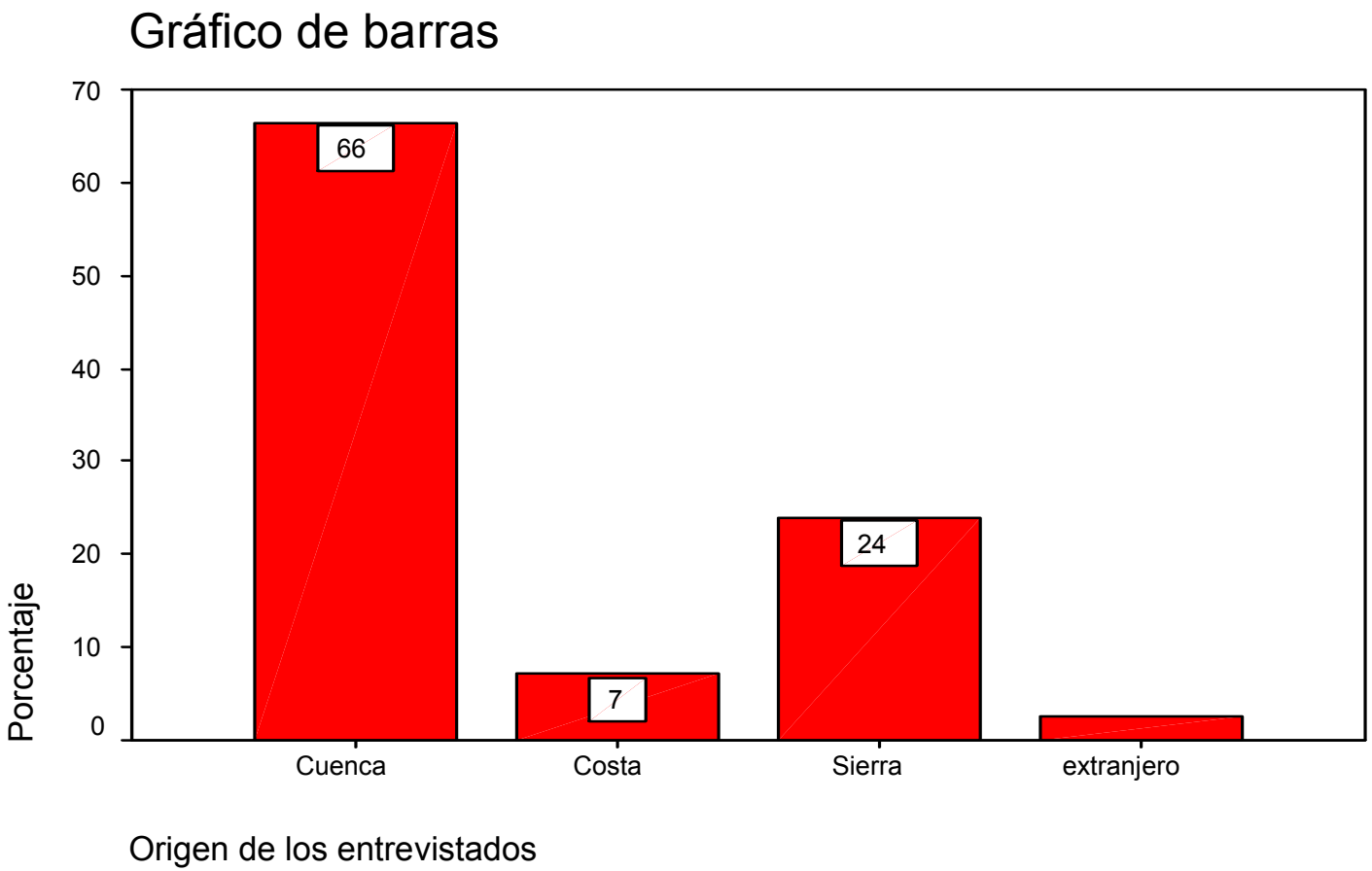
El 85% de los entrevistados está en la edad de 25 a 45 años.



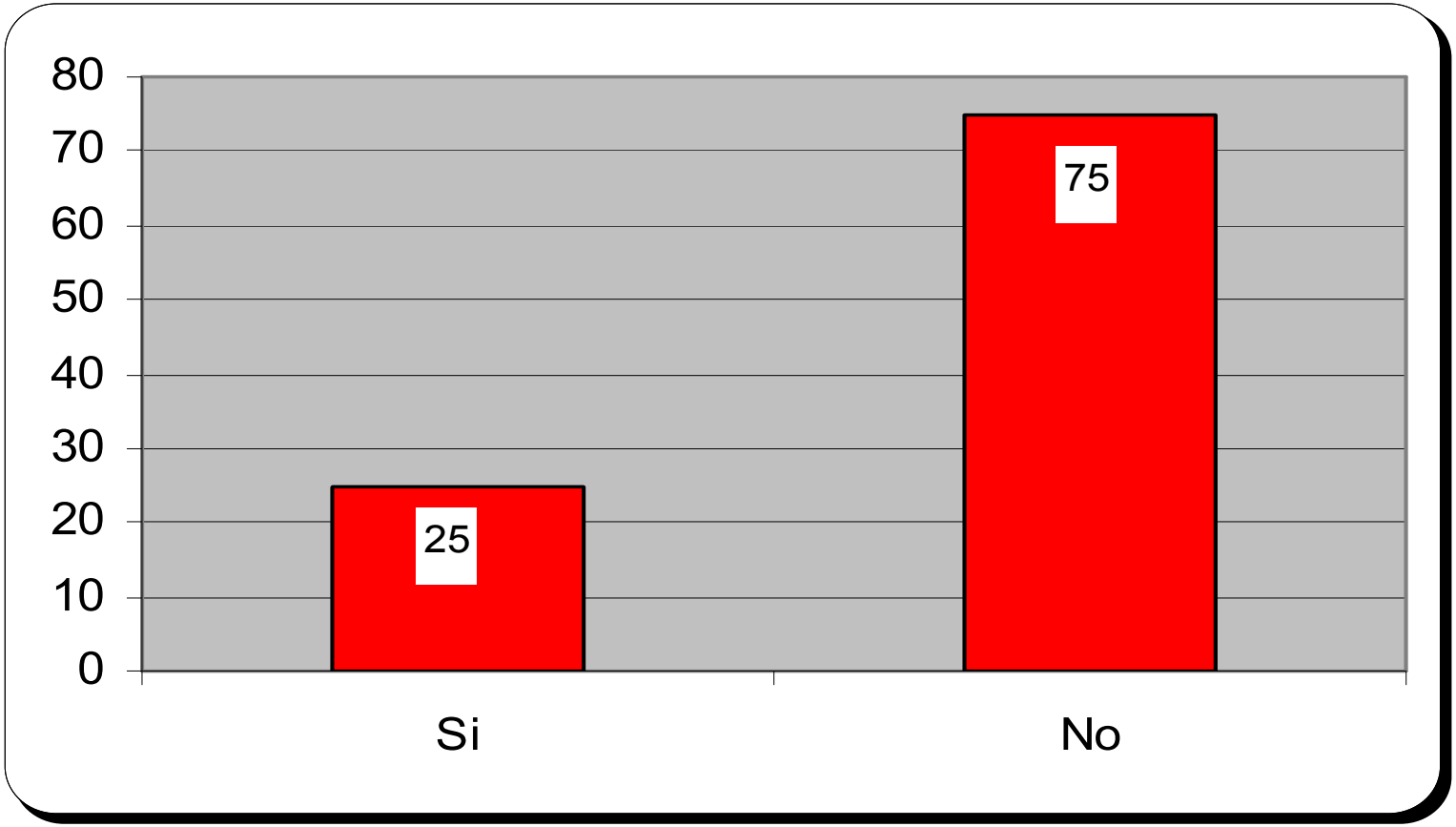
El 65% de la entrevista se realizó a hombres



El 66% de los entrevistados son originarios de la ciudad de Cuenca

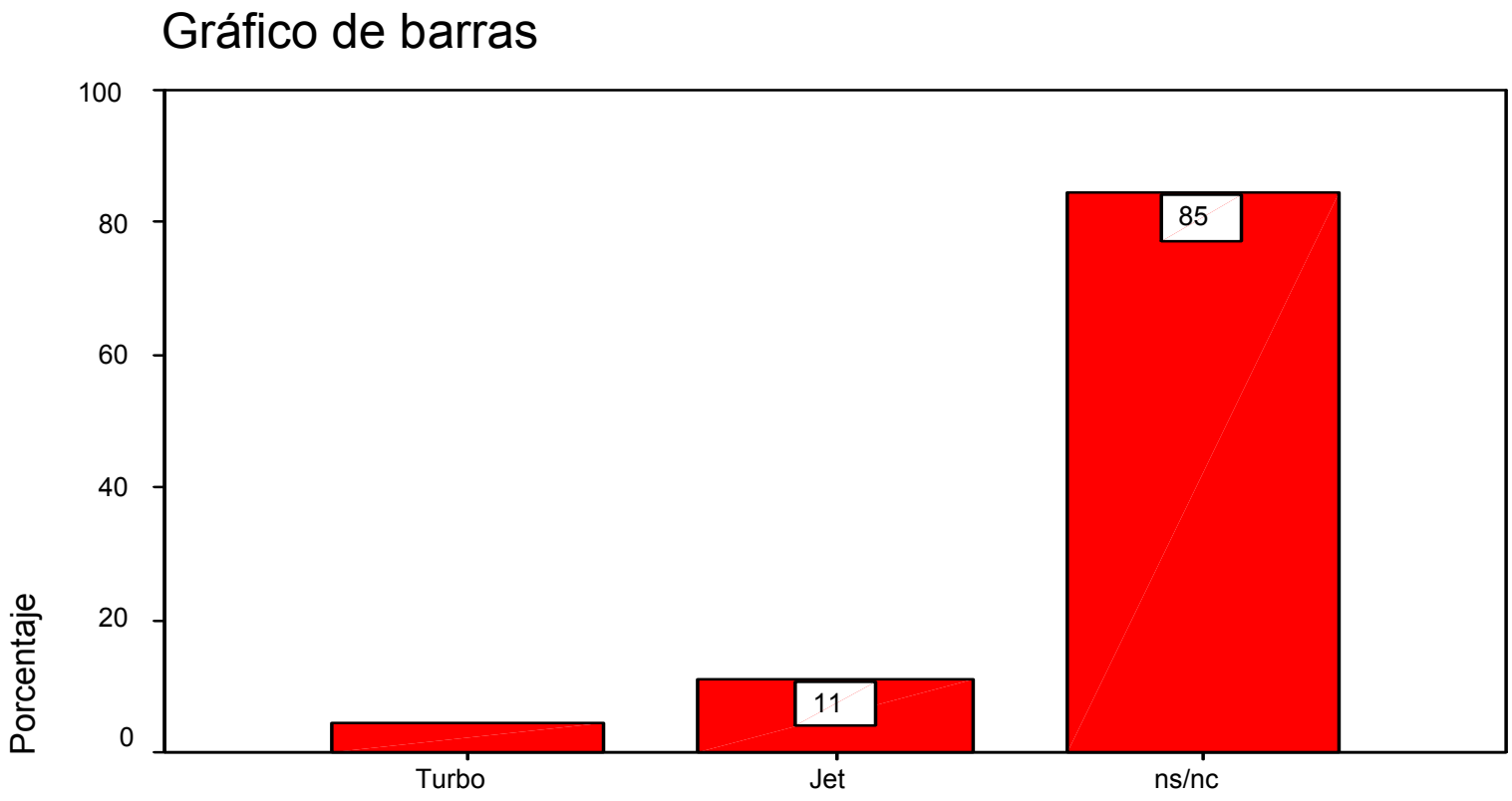


El 75% de los entrevistados no conoce el tipo de avión más adecuado para una pista corta.

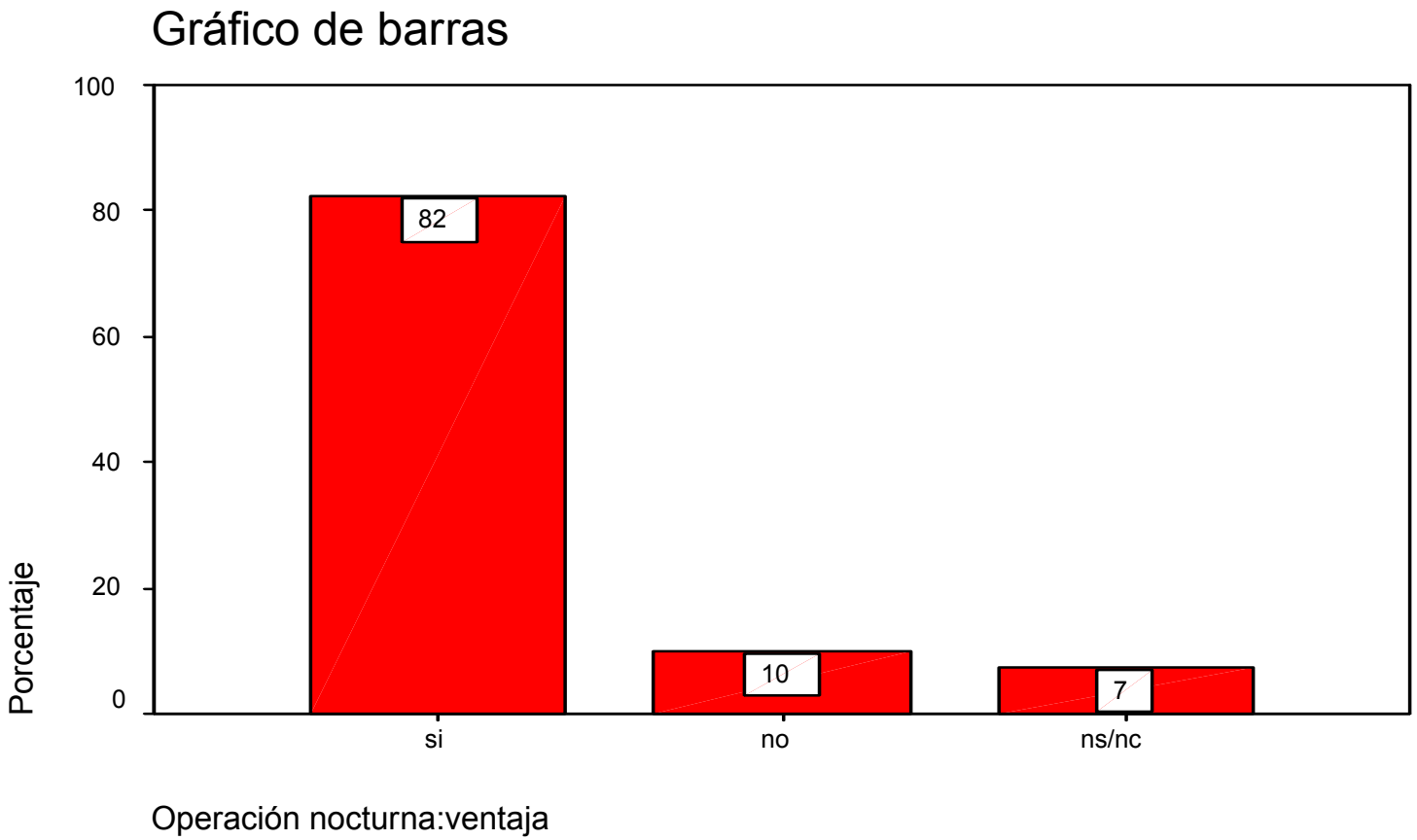


¿Conoce usted cuál es el avión más adecuado para una pista corta?

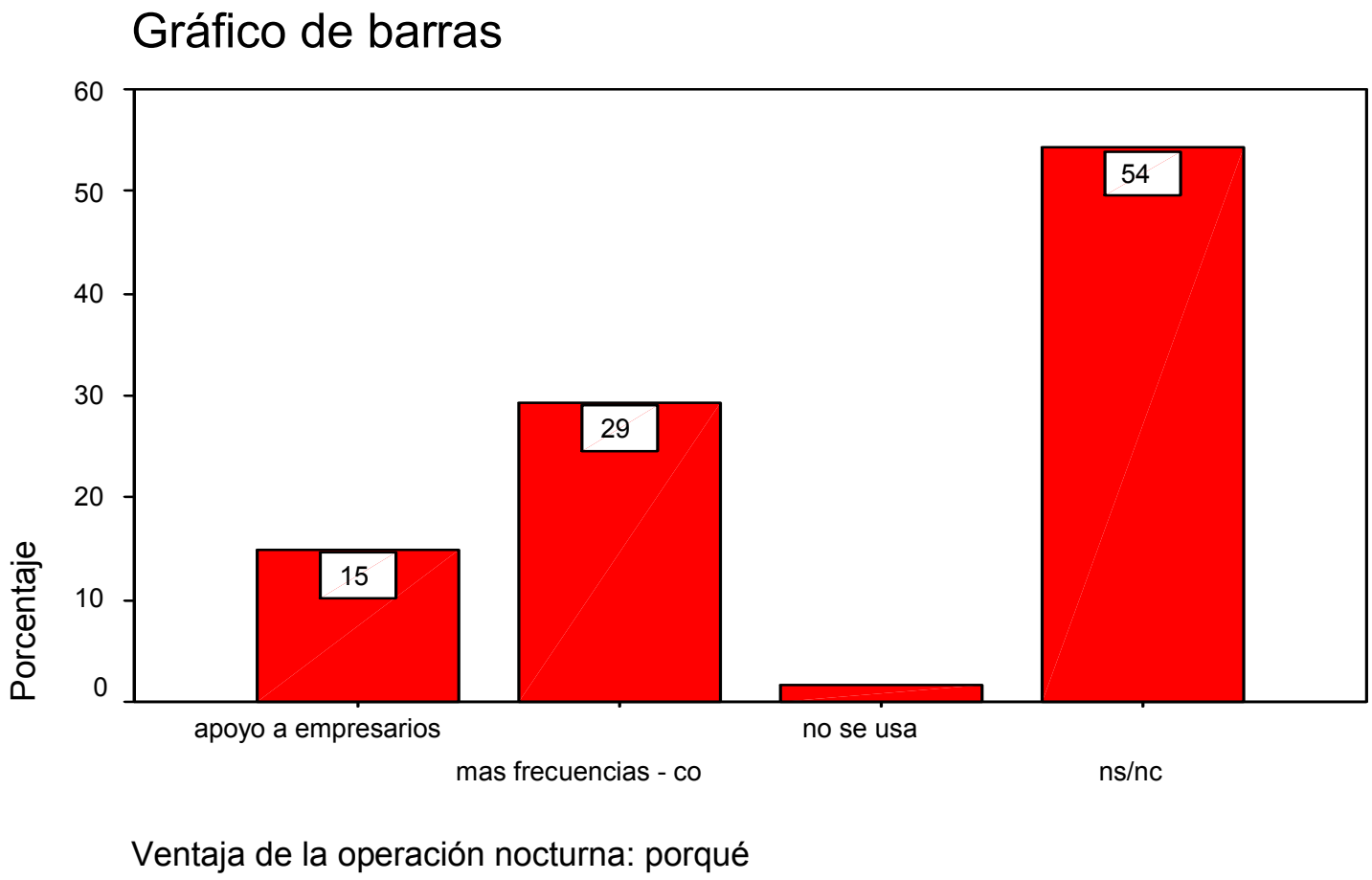
El 85% de los entrevistados no sabe cuál es el avión más adecuado para altura.



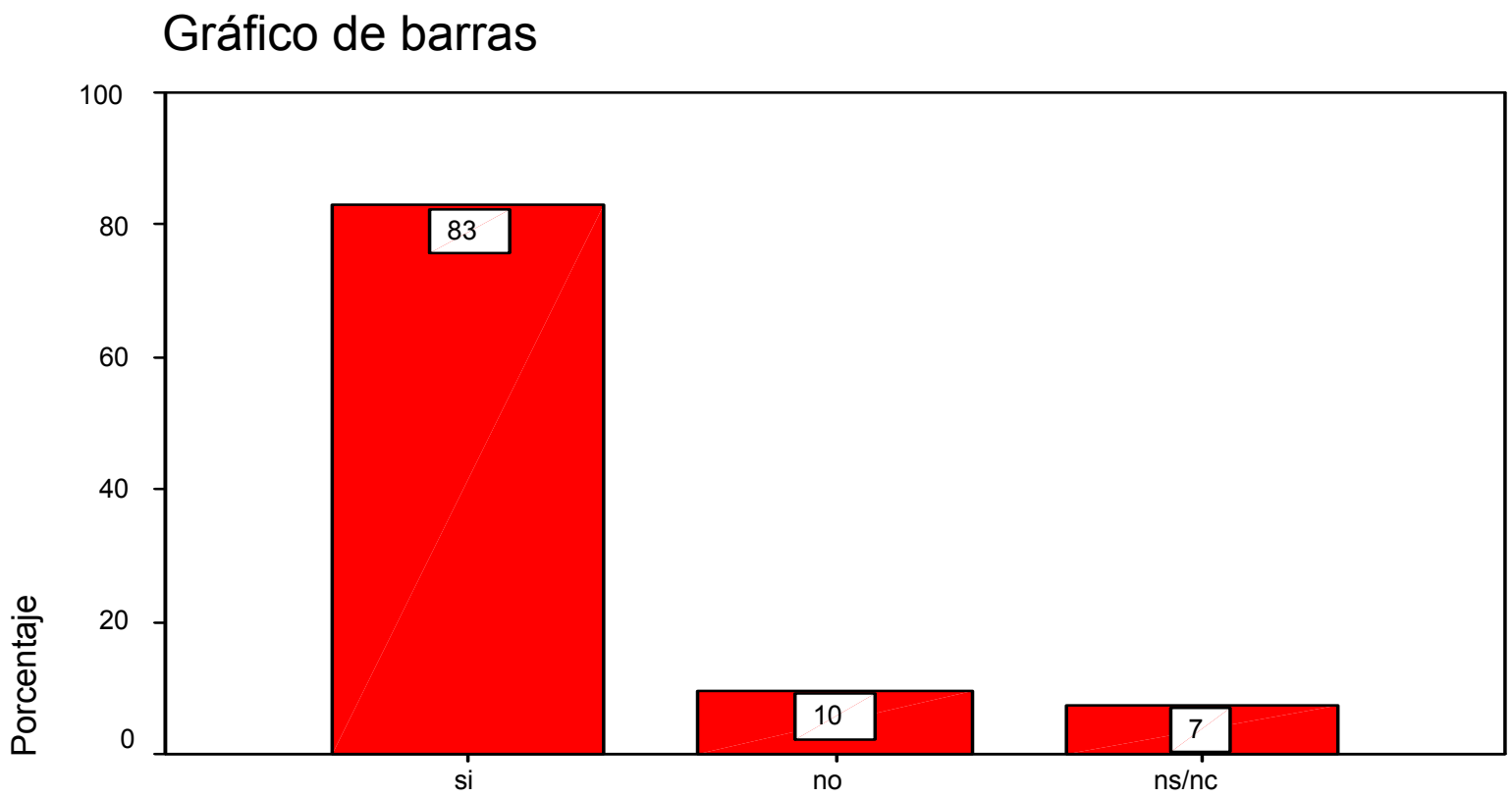
El 82% de los entrevistados piensa que Cuenca ha ganado con la operación nocturna del aeropuerto.



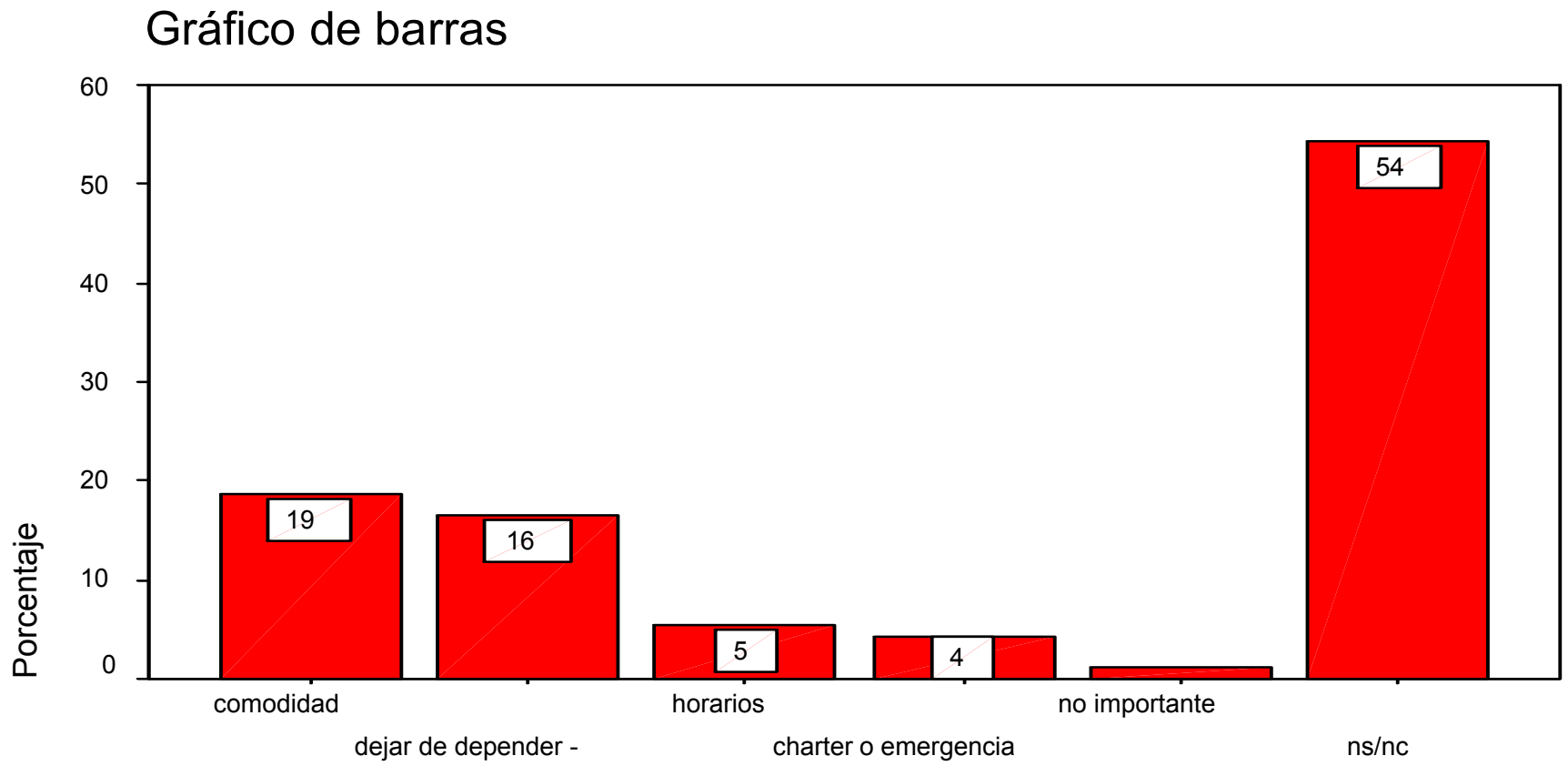
El 54% de las personas no define claramente cual es le beneficio de la operación nocturna en nuestra ciudad.



El 83% de los entrevistados piensa que es positivo para la ciudad contar con un avión con base en Cuenca.

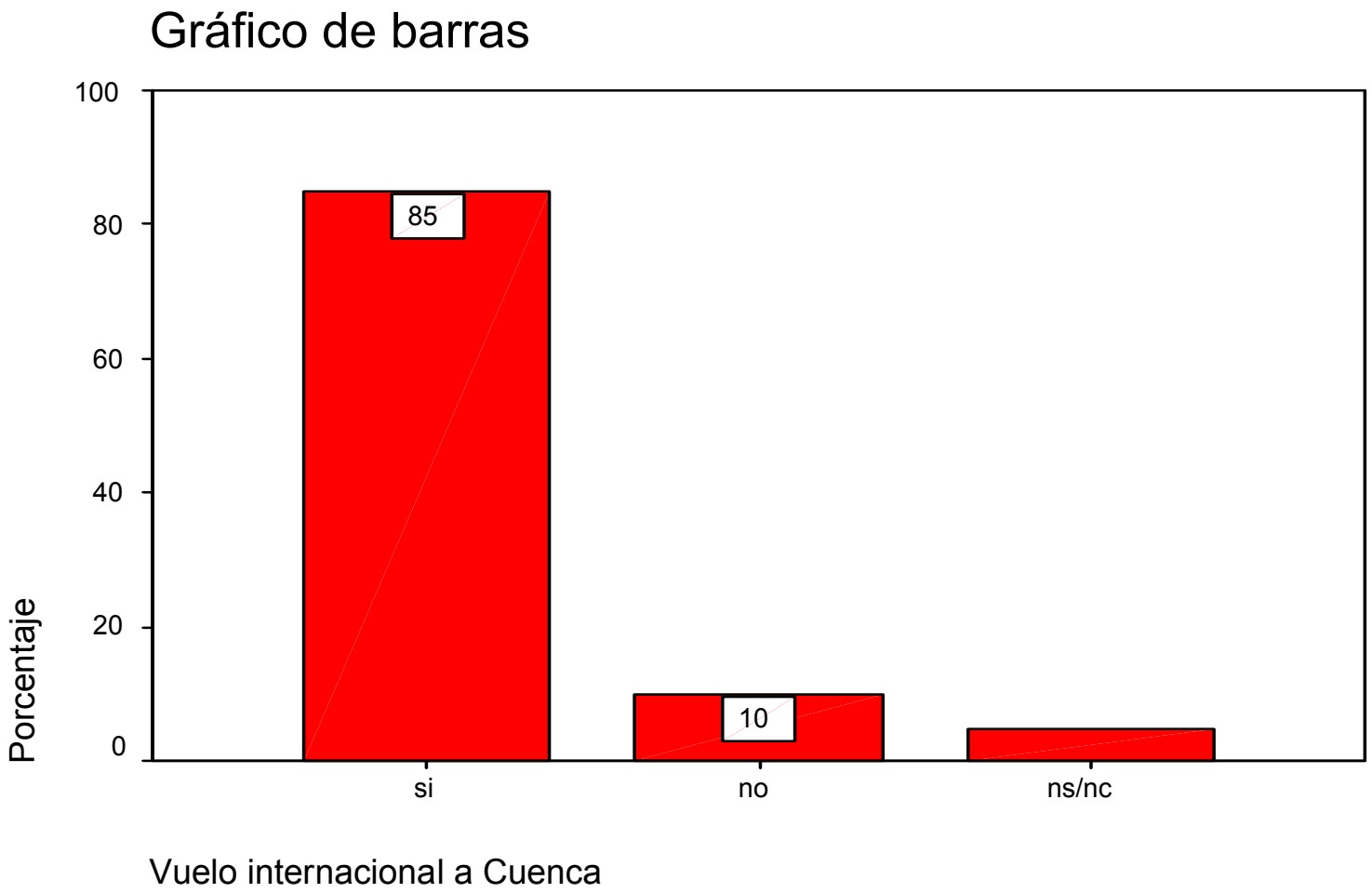


Si bien los entrevistados mencionan algunas ventajas, es importante observar que el 54% de las personas no sabe responder a esta pregunta.

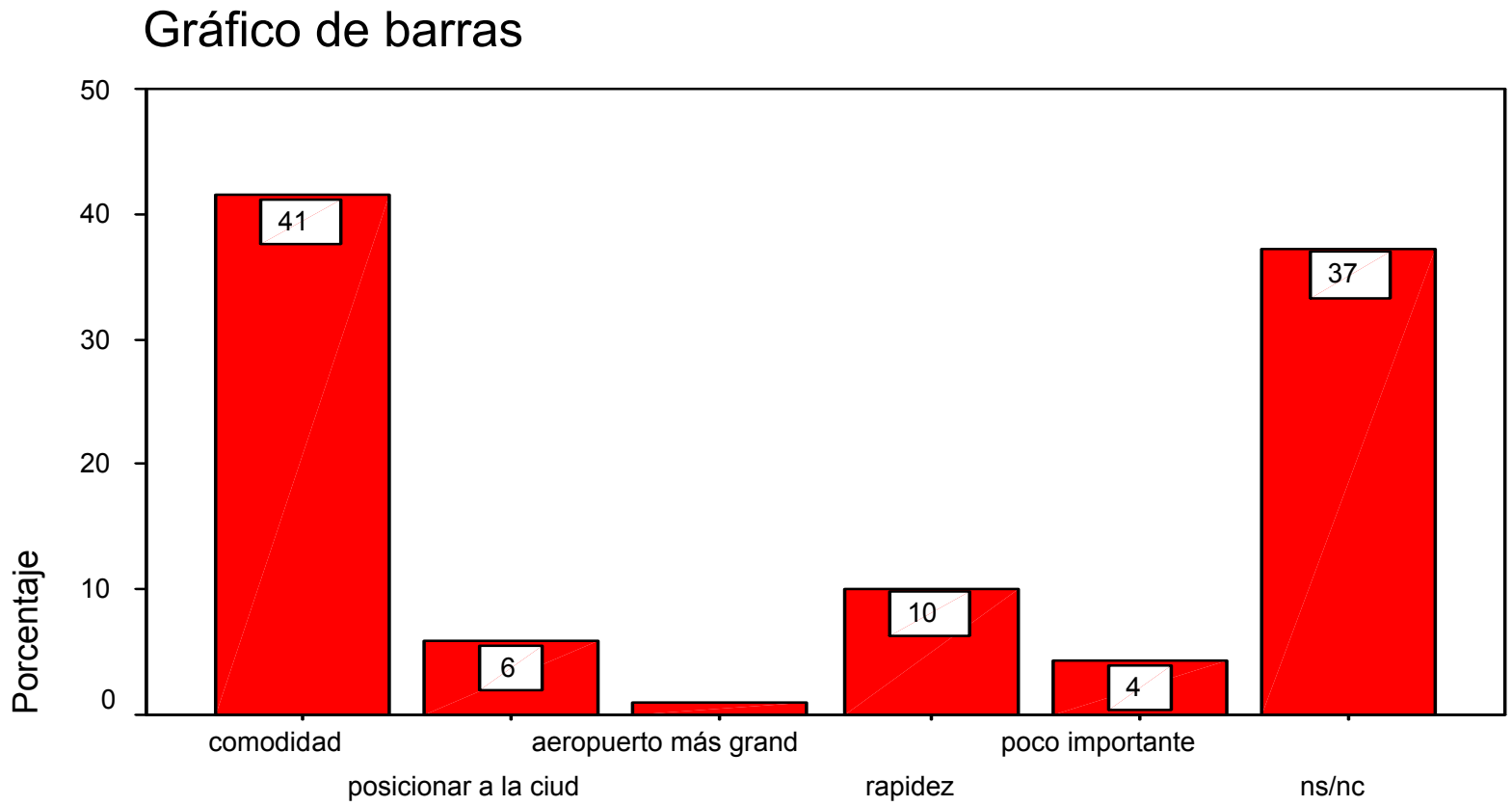


Ventaja de avión base Cuenca: porqué

El 85% de los entrevistados afirma que le gustaría iniciar y terminar su vuelo en la ciudad de Cuenca.

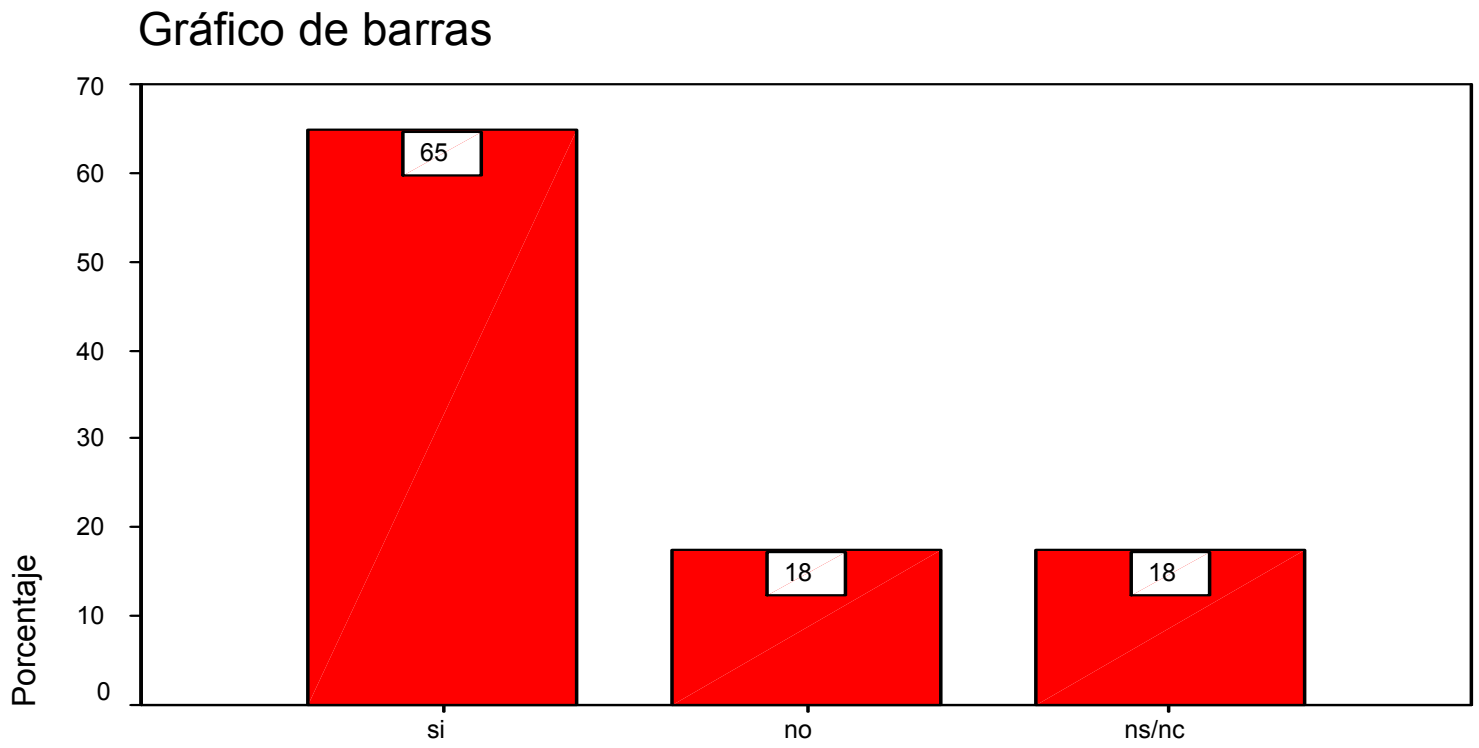


El 41% de las personas entrevistadas afirma que la comodidad es la principal ventaja para comenzar y terminar su vuelo en nuestra ciudad.

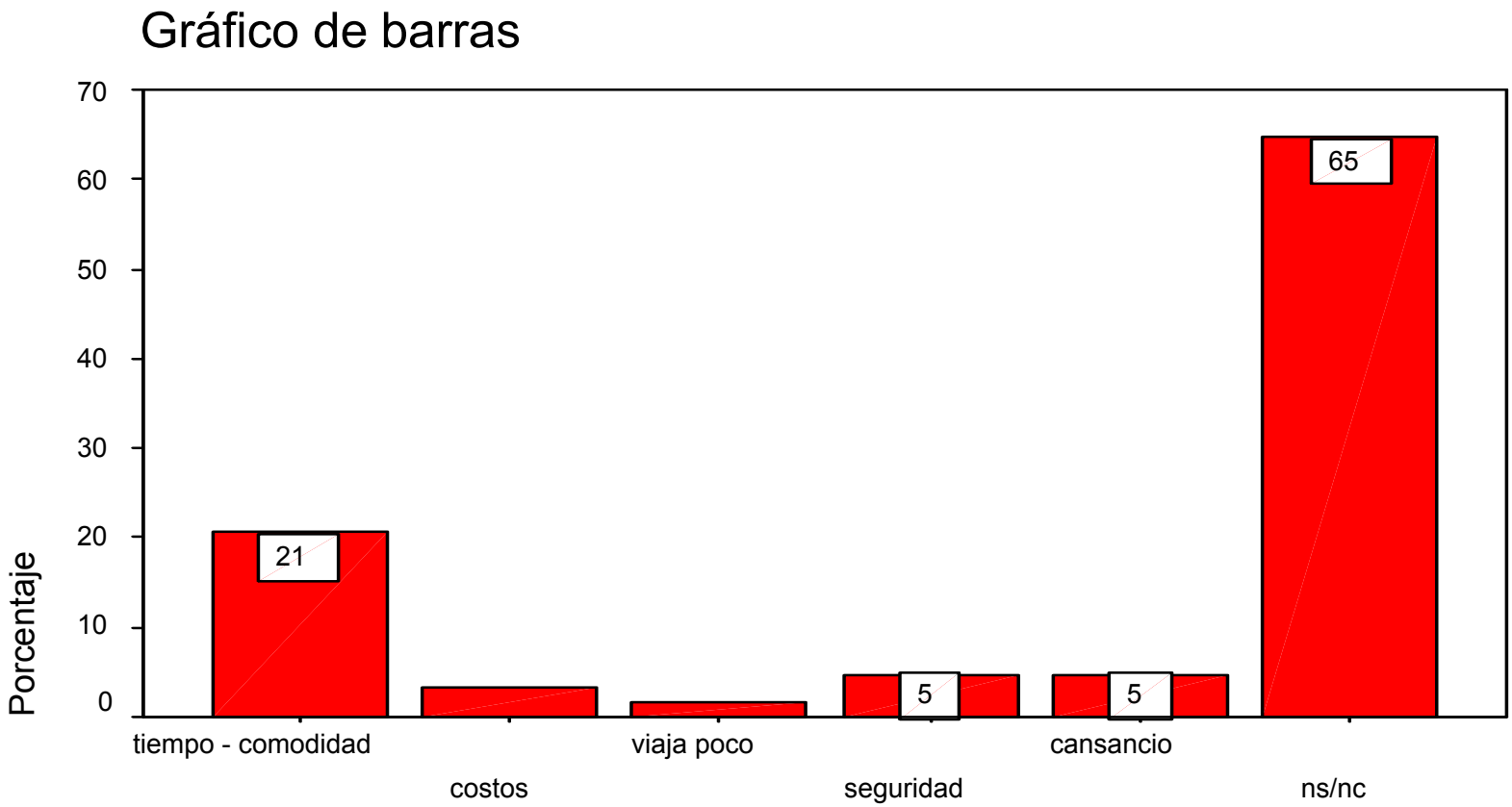


Llegada de vuelo internacional a Cuenca: porqué

El 65% afirma que desearían llegar a Cuenca el mismo día de su vuelo internacional por Quito.

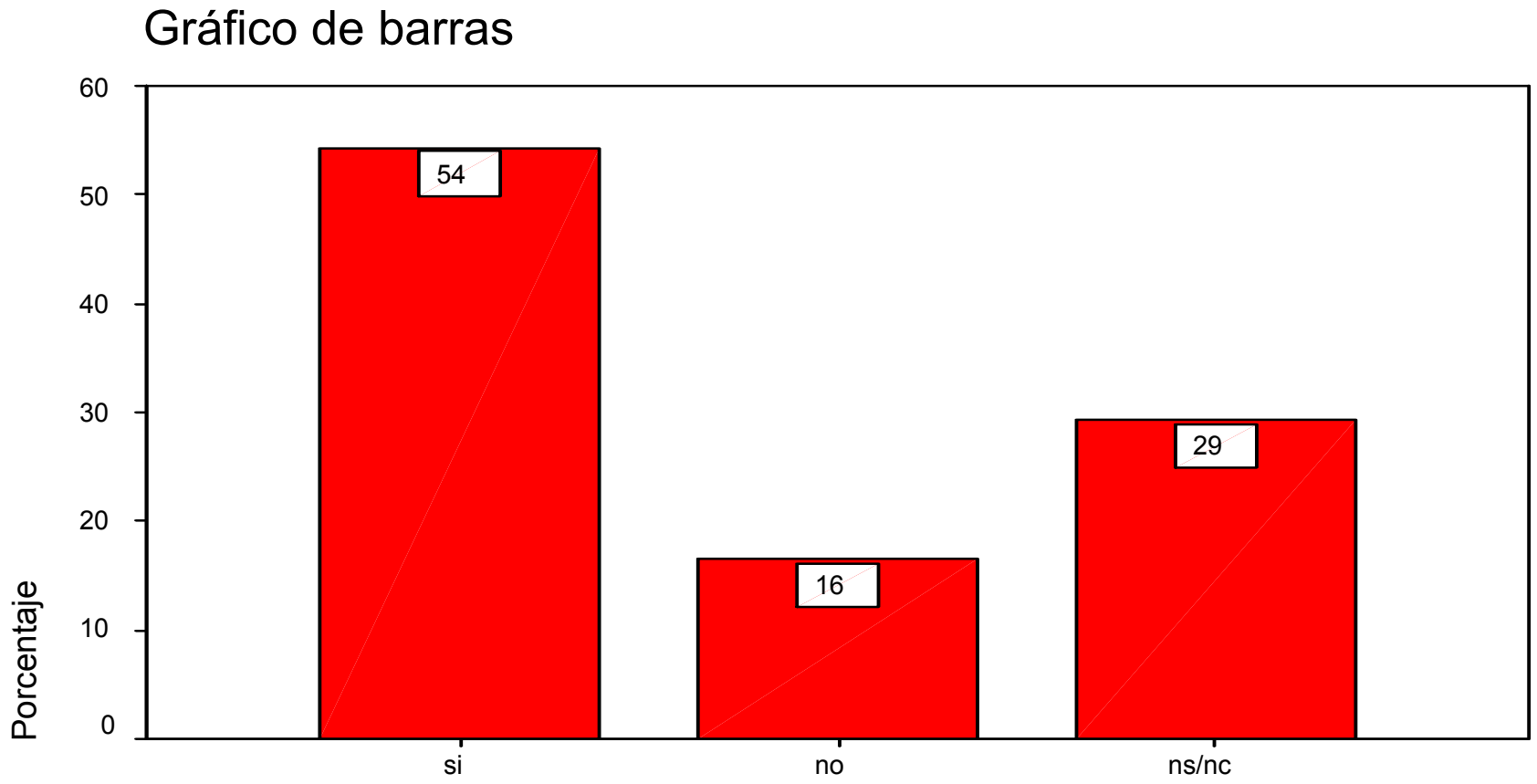


Tiempo y comodidad son las principales ventajas que ven las personas de llegar a Cuenca el mismo día de la llegada de su viaje internacional.

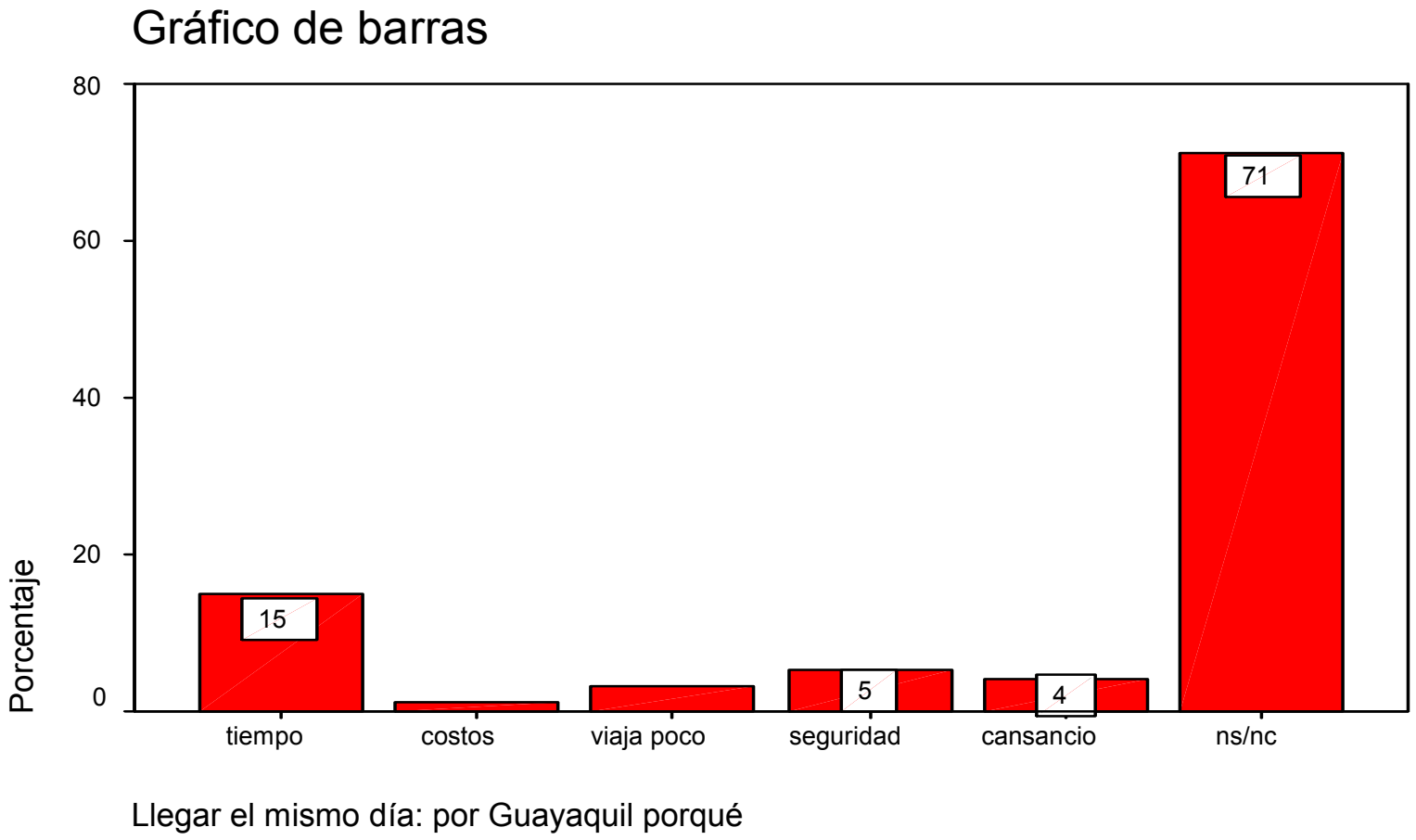


Llegar el mismo día: por Quito porqué

El 54% afirma que desearían llegar a Cuenca el mismo día de su vuelo internacional por Guayaquil. Es importante notar que este porcentaje es menor al obtenido en lo que hace referencia a la llegada de los vuelos internacionales por la ciudad de Quito (65%)

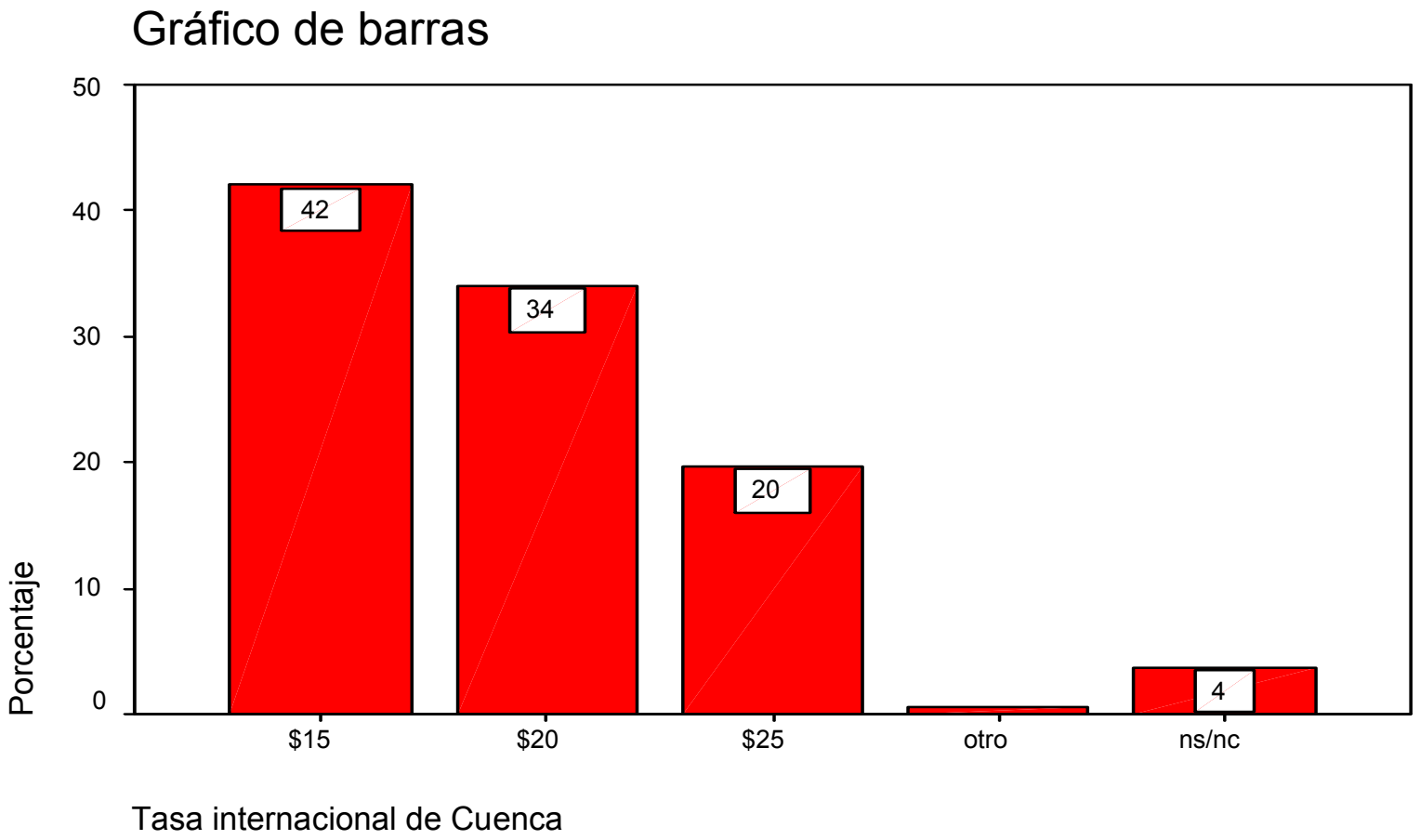


Tiempo es la principal ventaja que ven las personas de llegar a Cuenca el mismo día de la llegada de su viaje internacional, sin embargo el 71% de los entrevistados no menciona ningún beneficio.



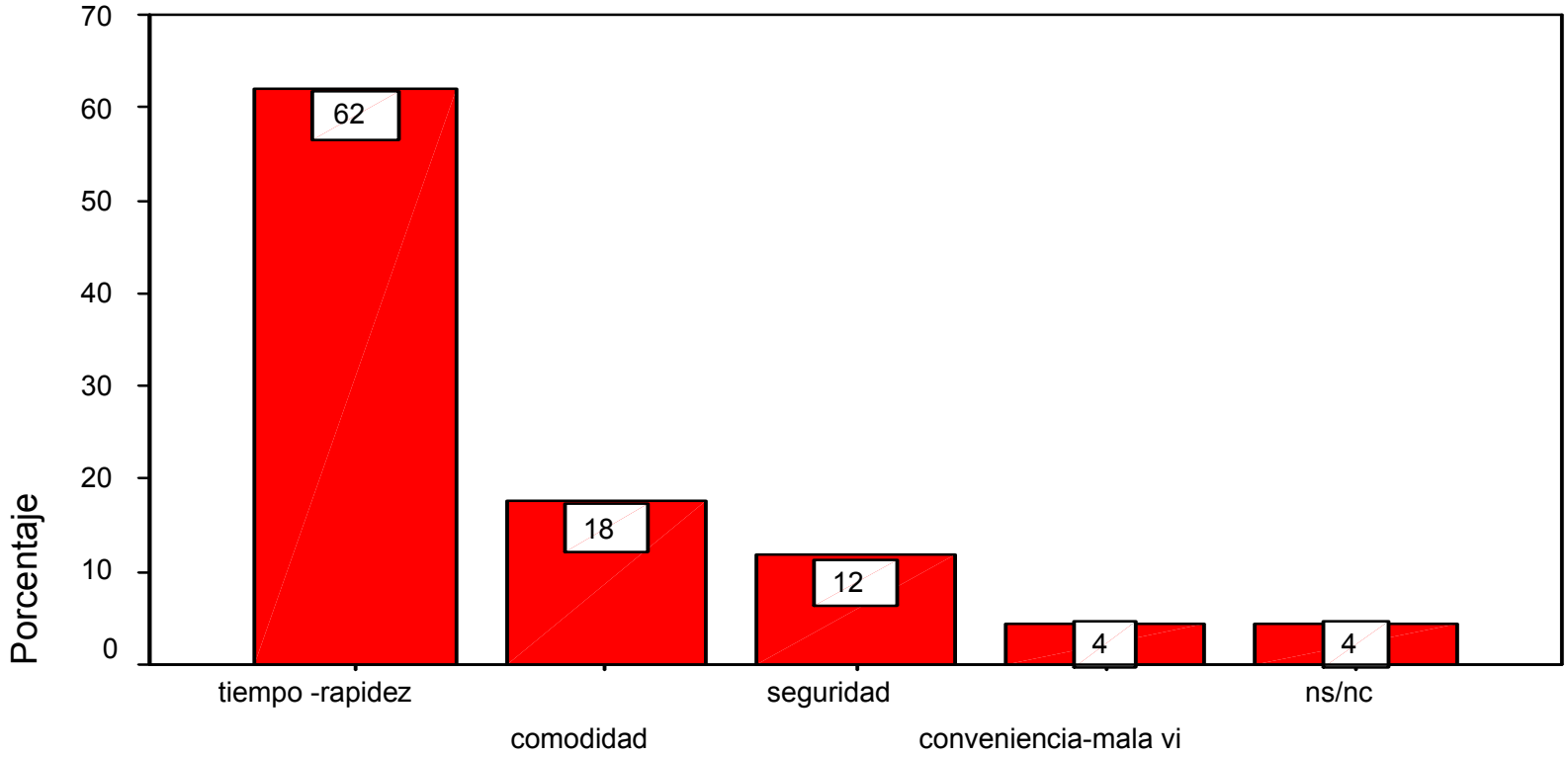
Llegar el mismo día: por Guayaquil porqué

El 76% piensa que el valor a pagar por tasa internacional debería estar entre $15 y $20 dólares

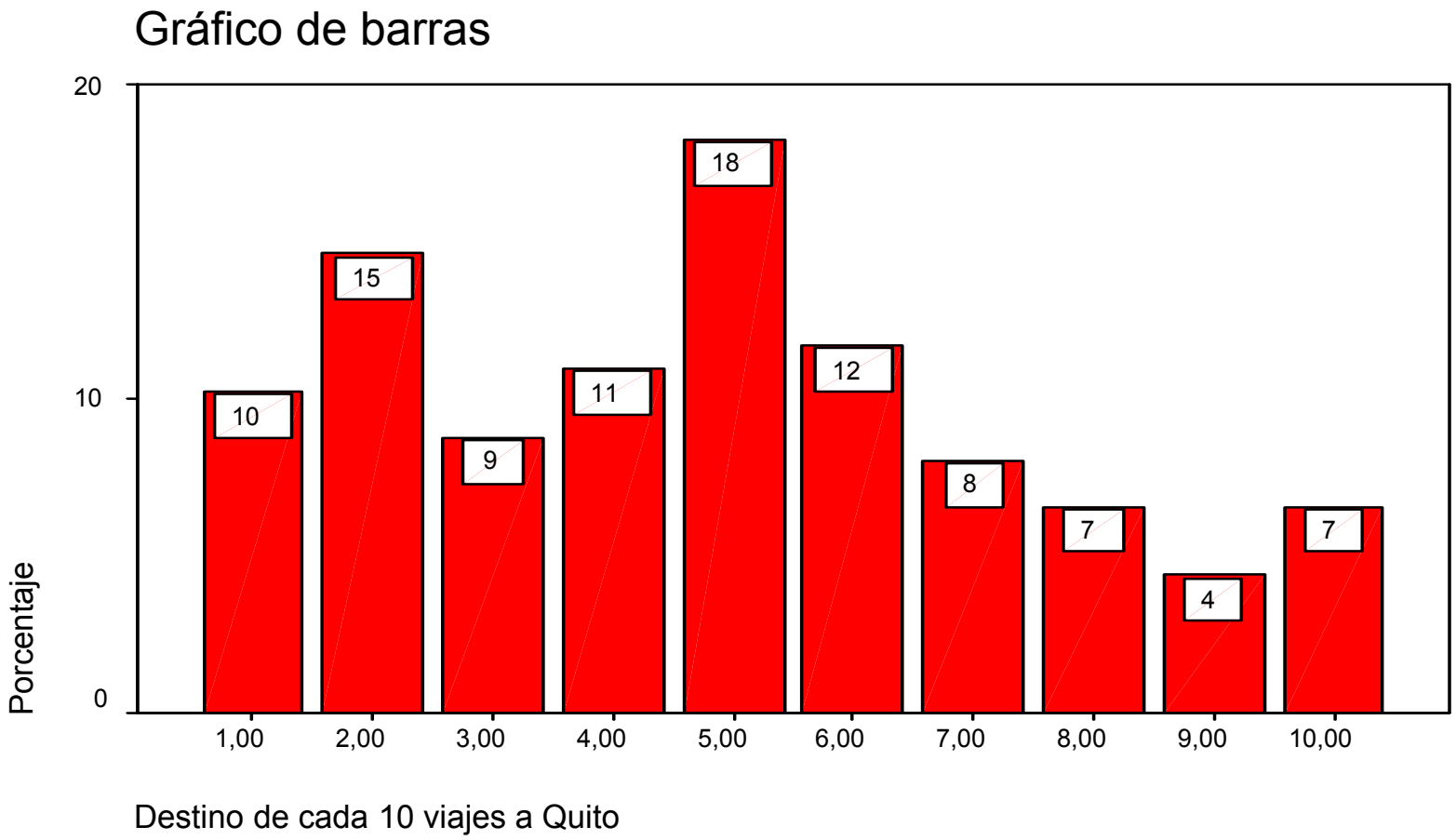


La principal razón para viajar por avión y no por tierra, es el tiempo y la rapidez.

Gráfico de barras



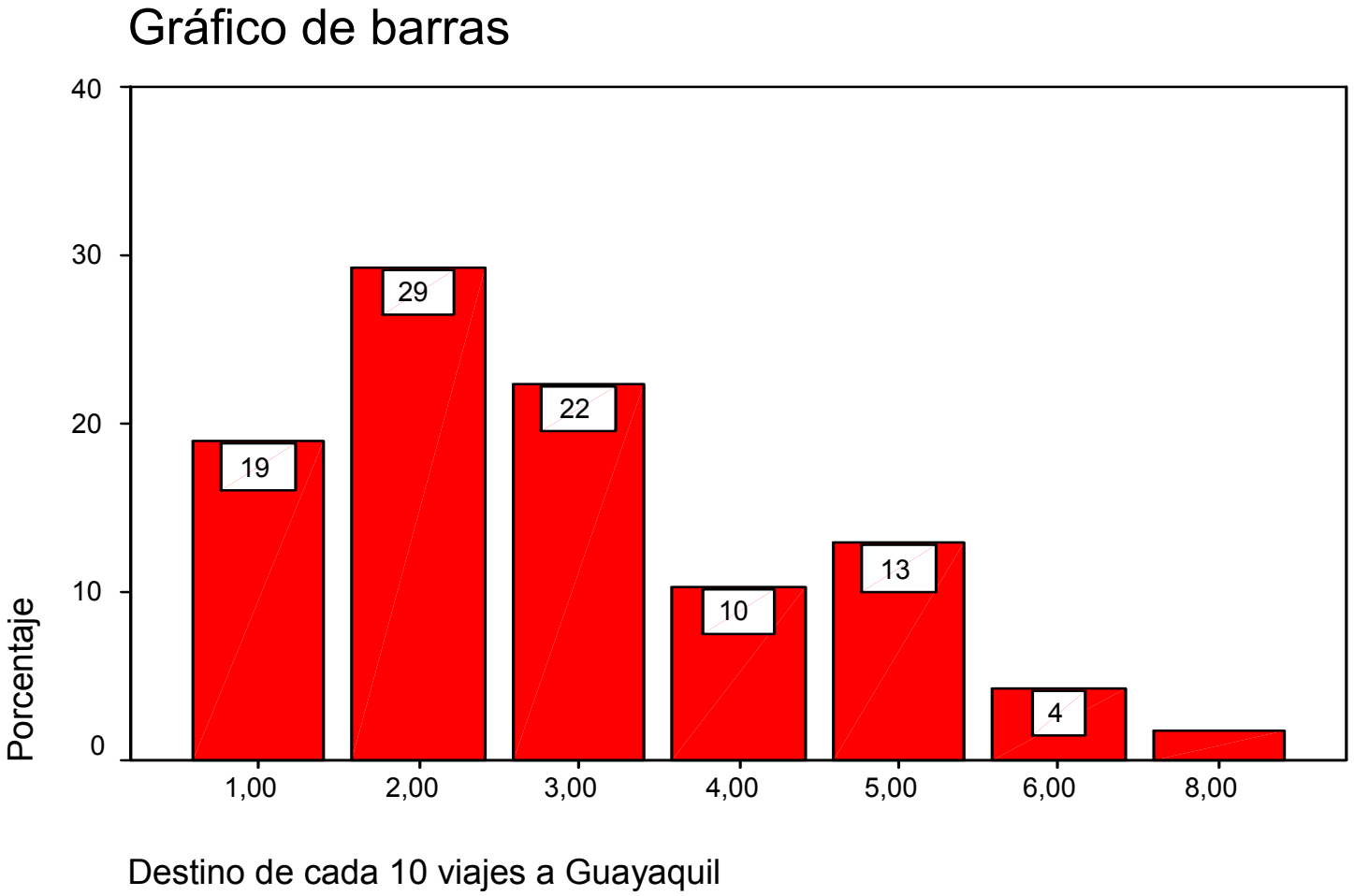
De cada 10 viajes en avión, 4 son viajes a Quito



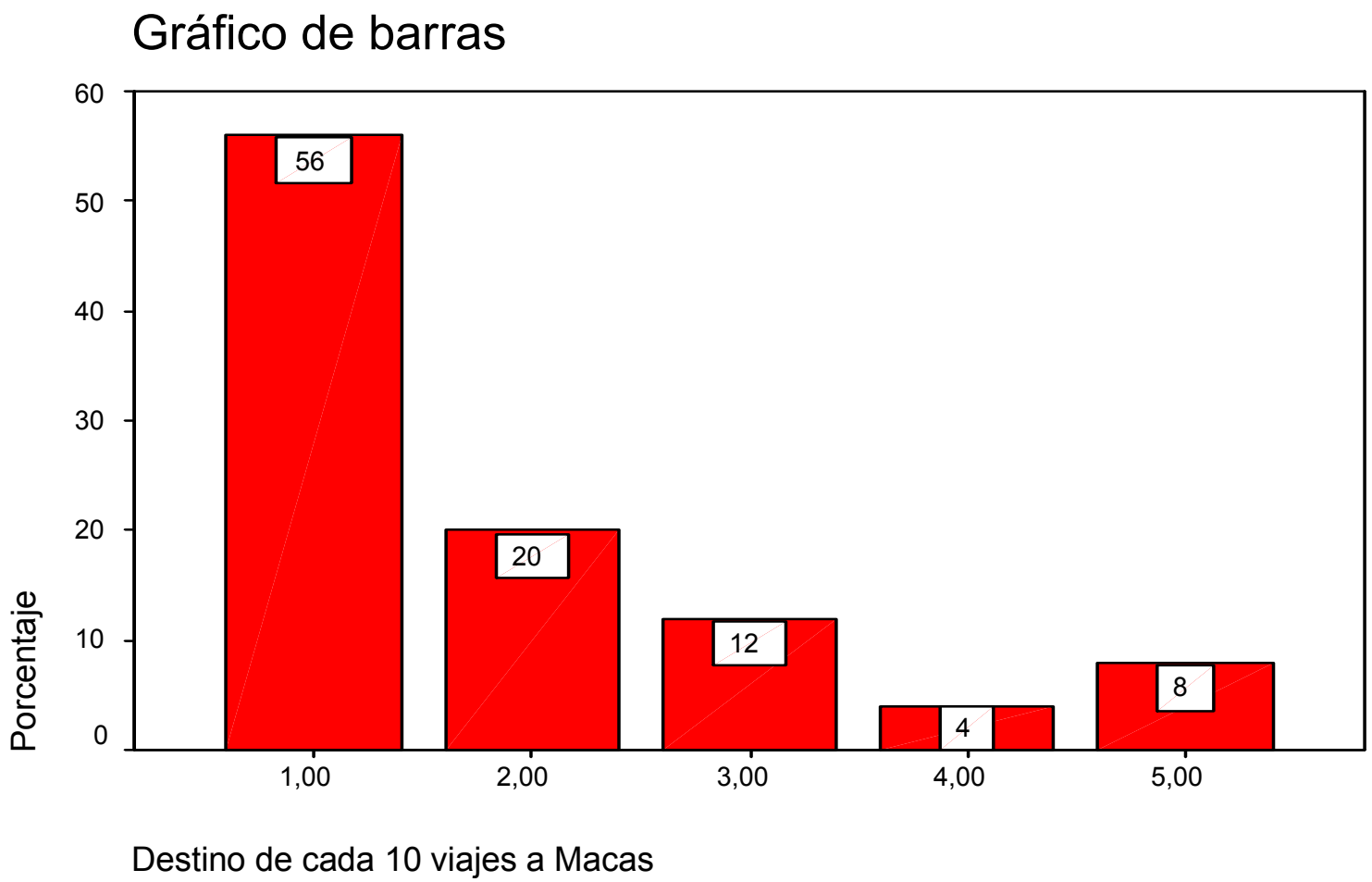
CUENCA

De cada 10 viajes en avión ¿Cuántos son a la ciudad de Quito?

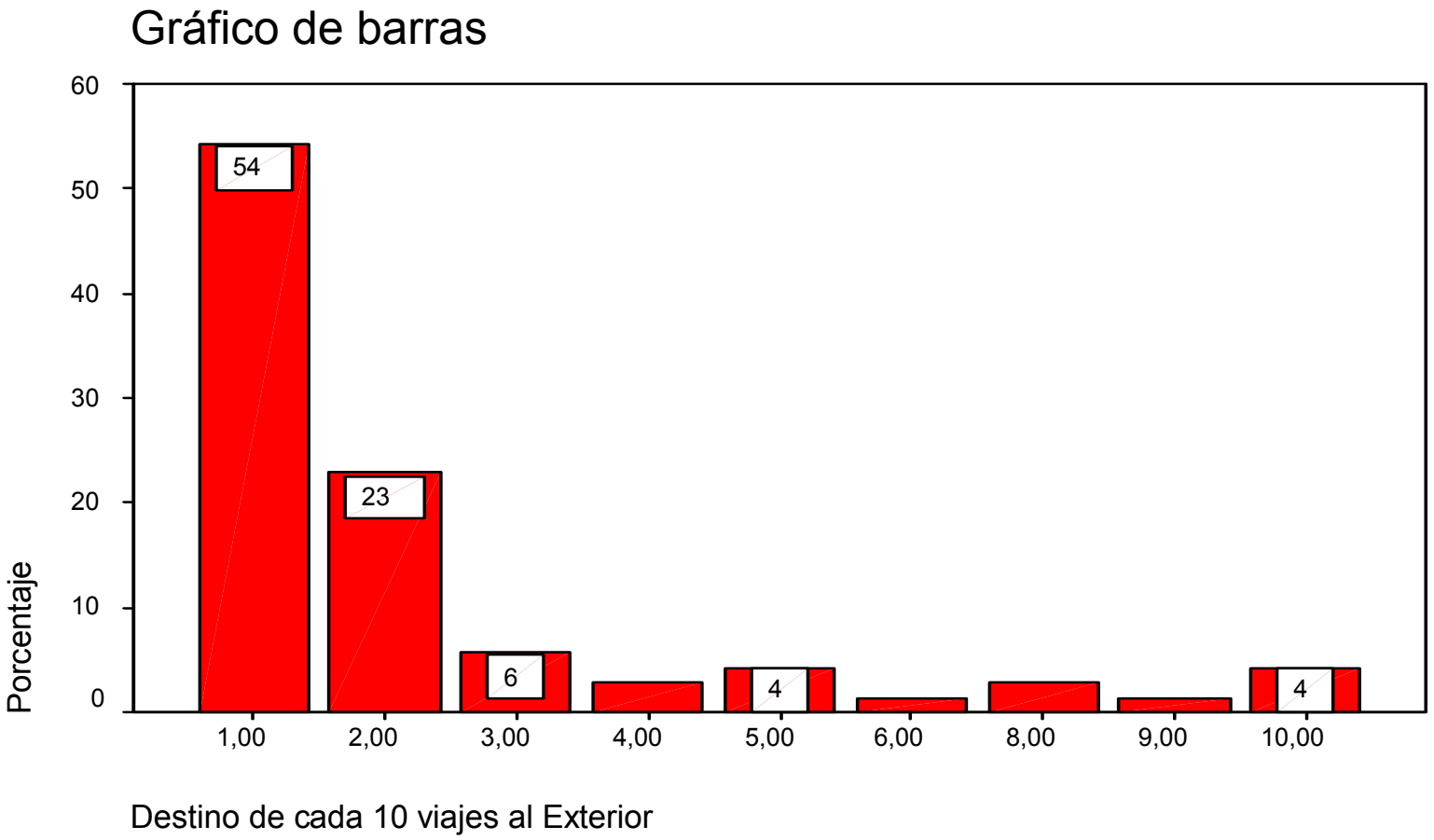
De cada 10 viajes en avión, 2,3 son viajes a Guayaquil



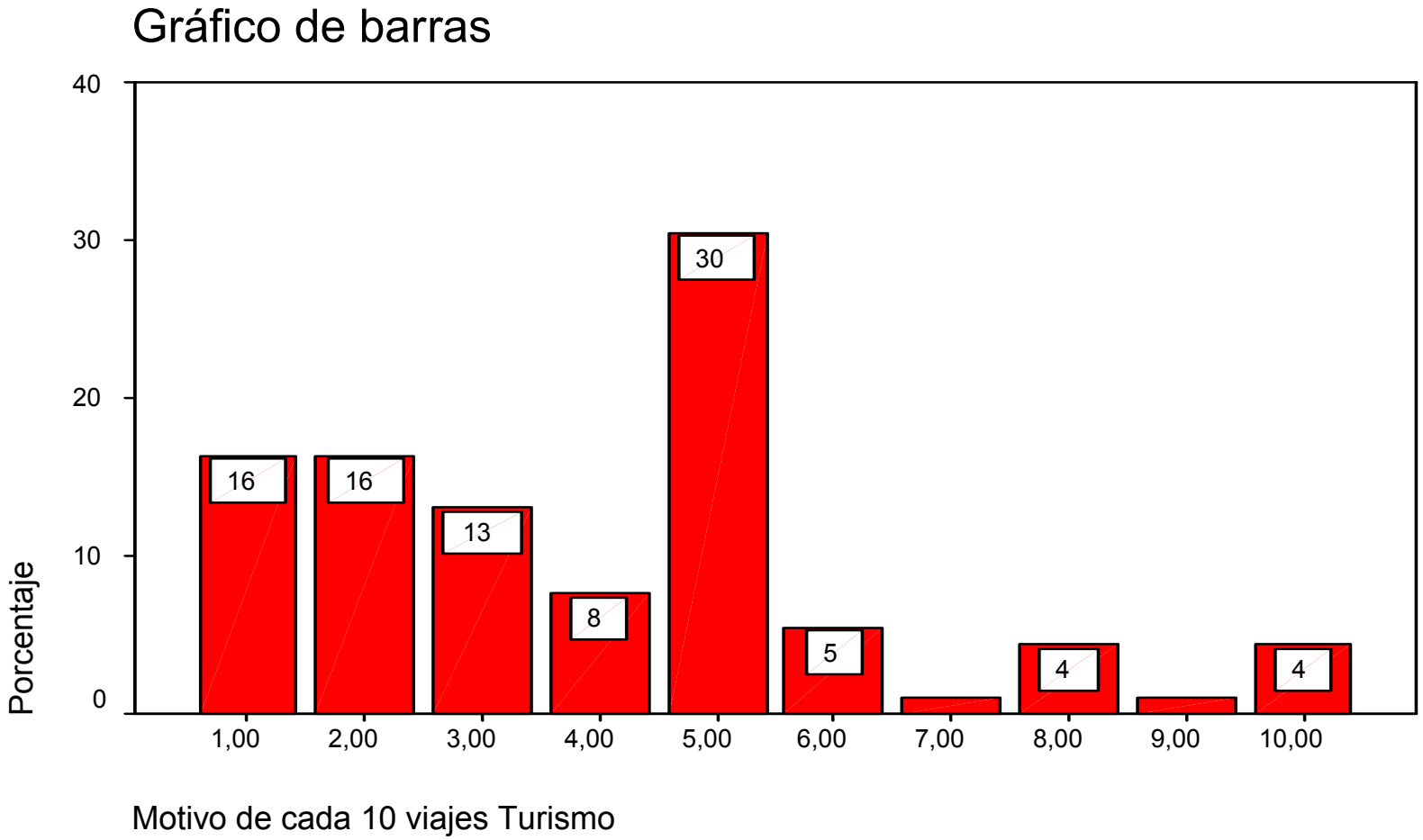
De cada 10 viajes en avión, 1,6 son viajes a Macas



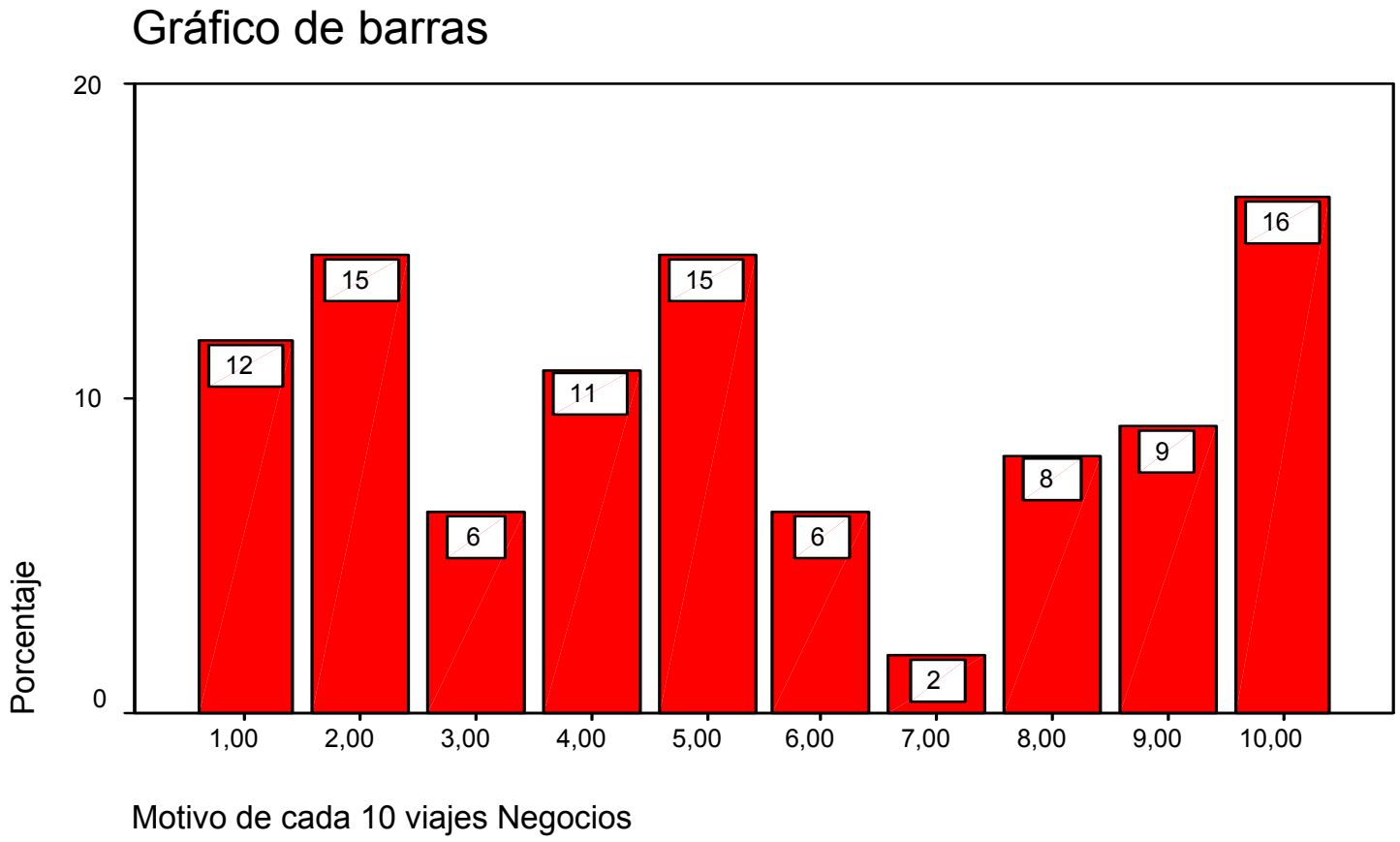
De cada 10 viajes en avión, 2,1 son viajes al exterior.



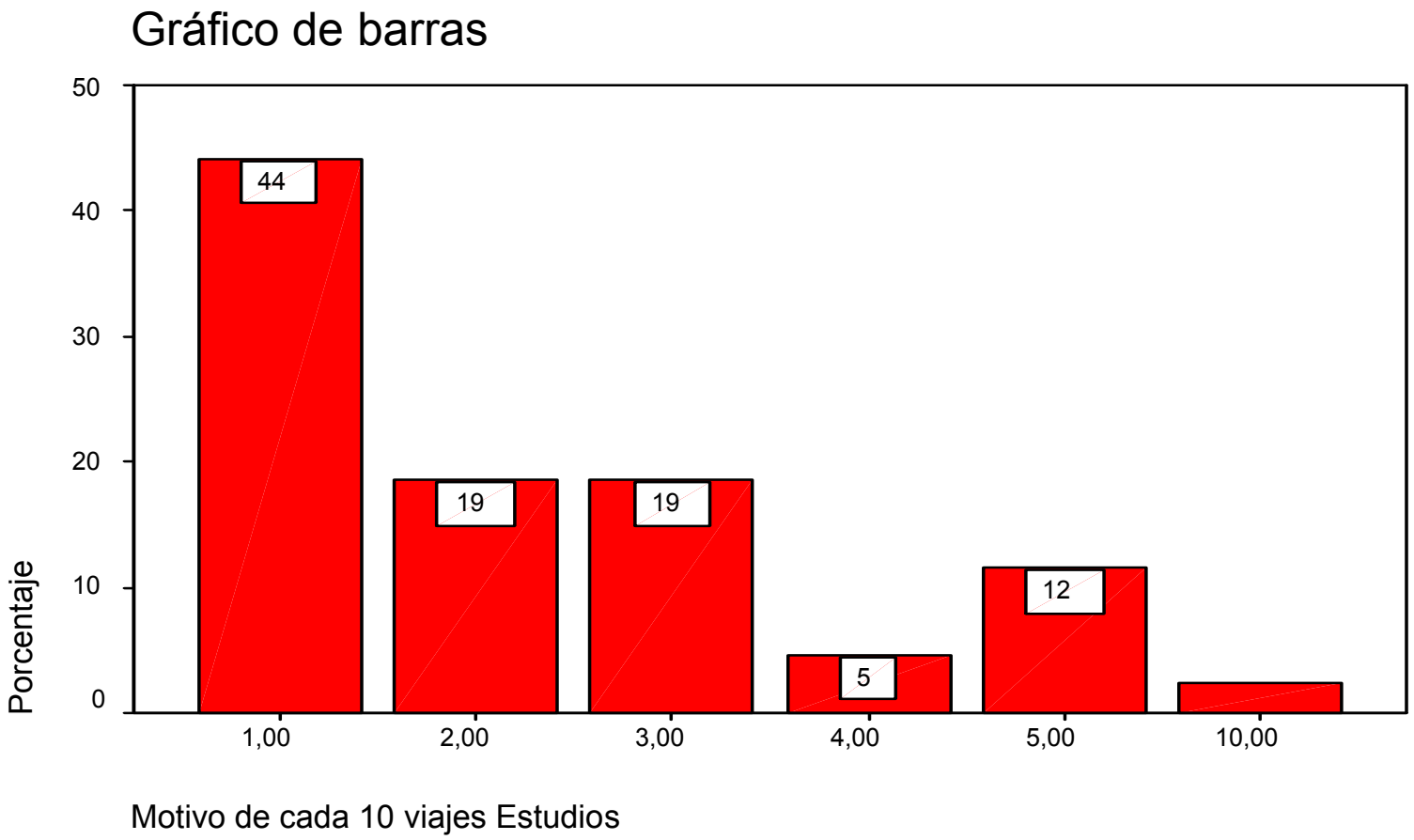
De cada 10 viajes en avión, 2,8 son motivados por el turismo.



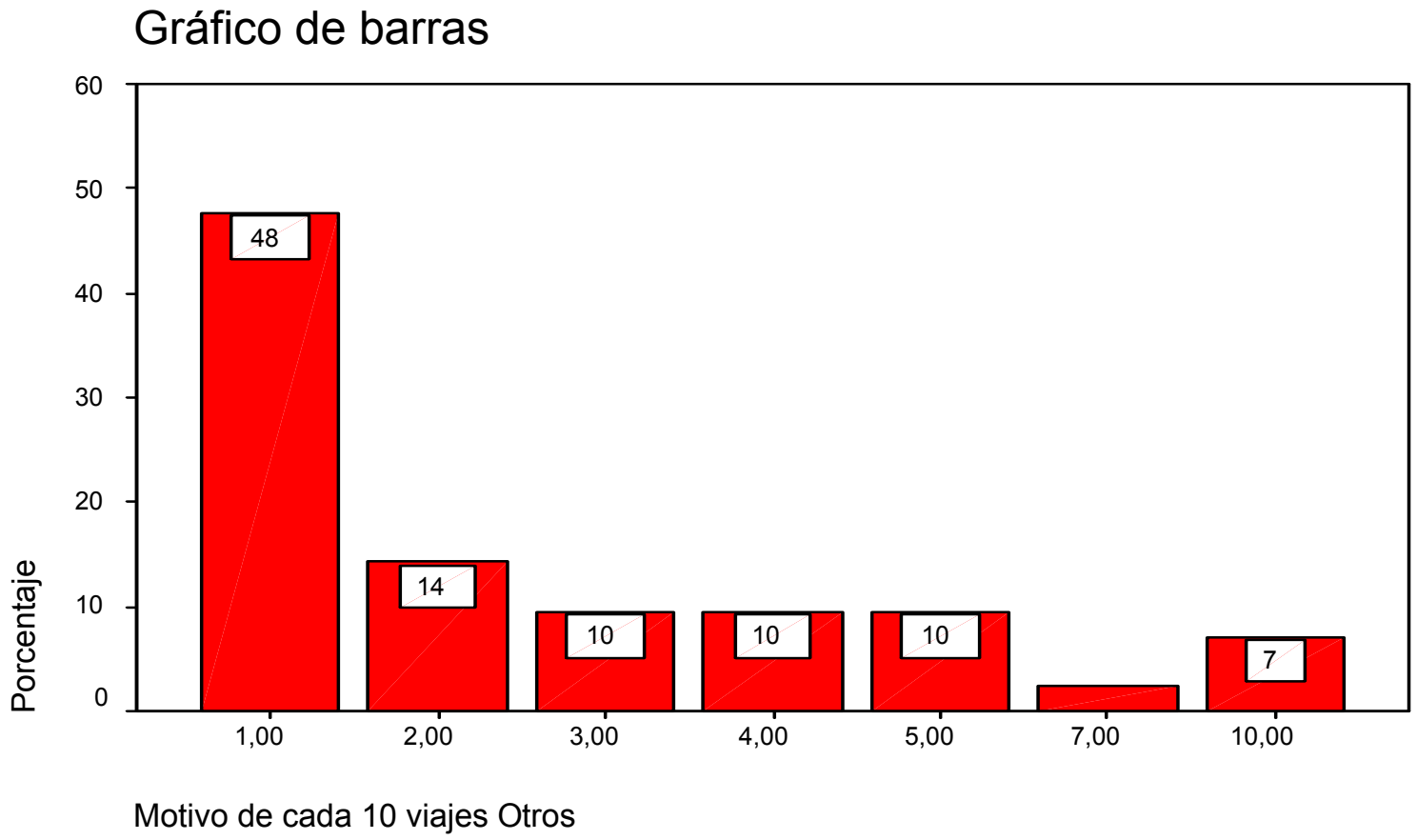
De cada 10 viajes en avión, 3,7 son motivados por negocios.



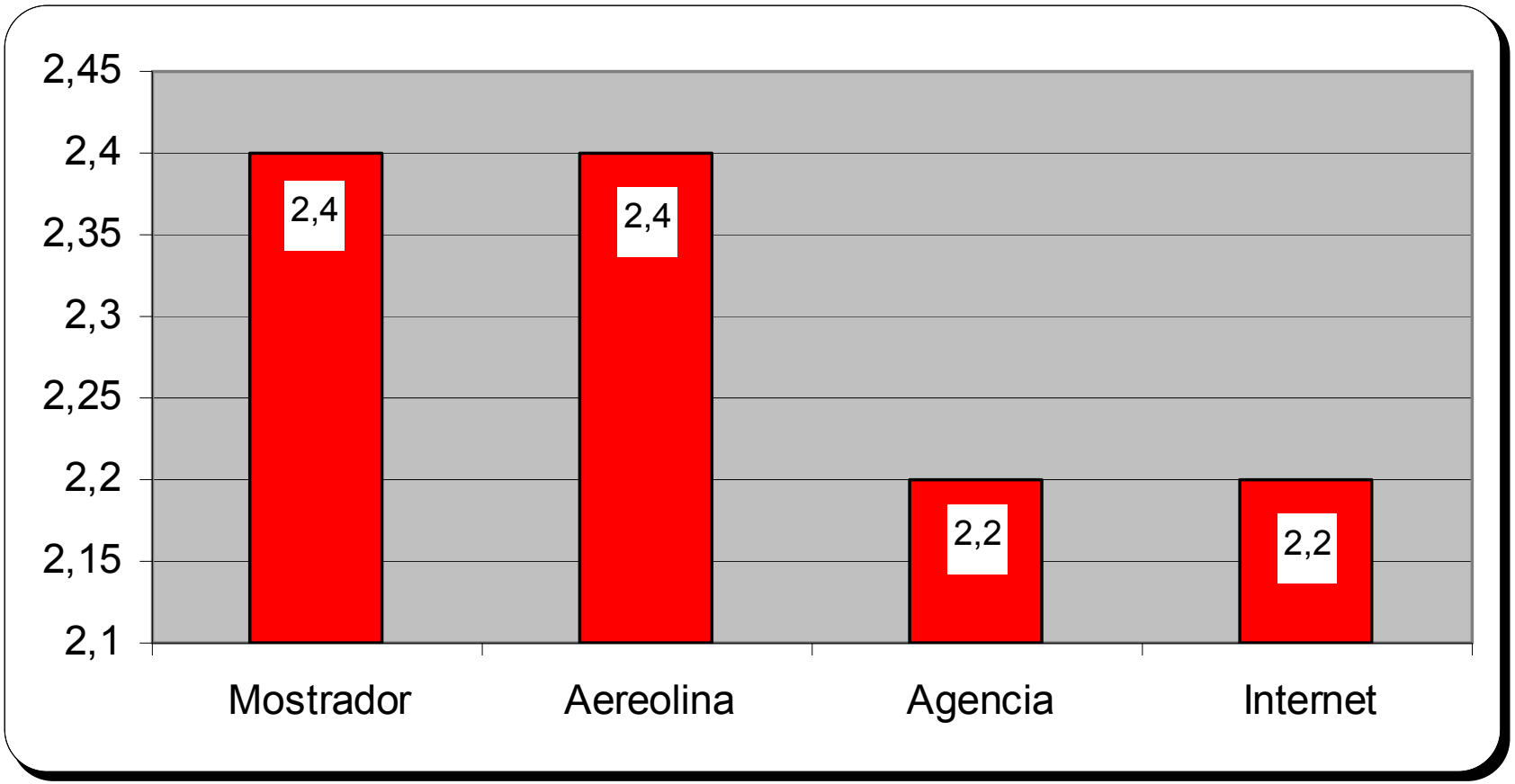
De cada 10 viajes en avión, 1,6 son motivados por estudios.



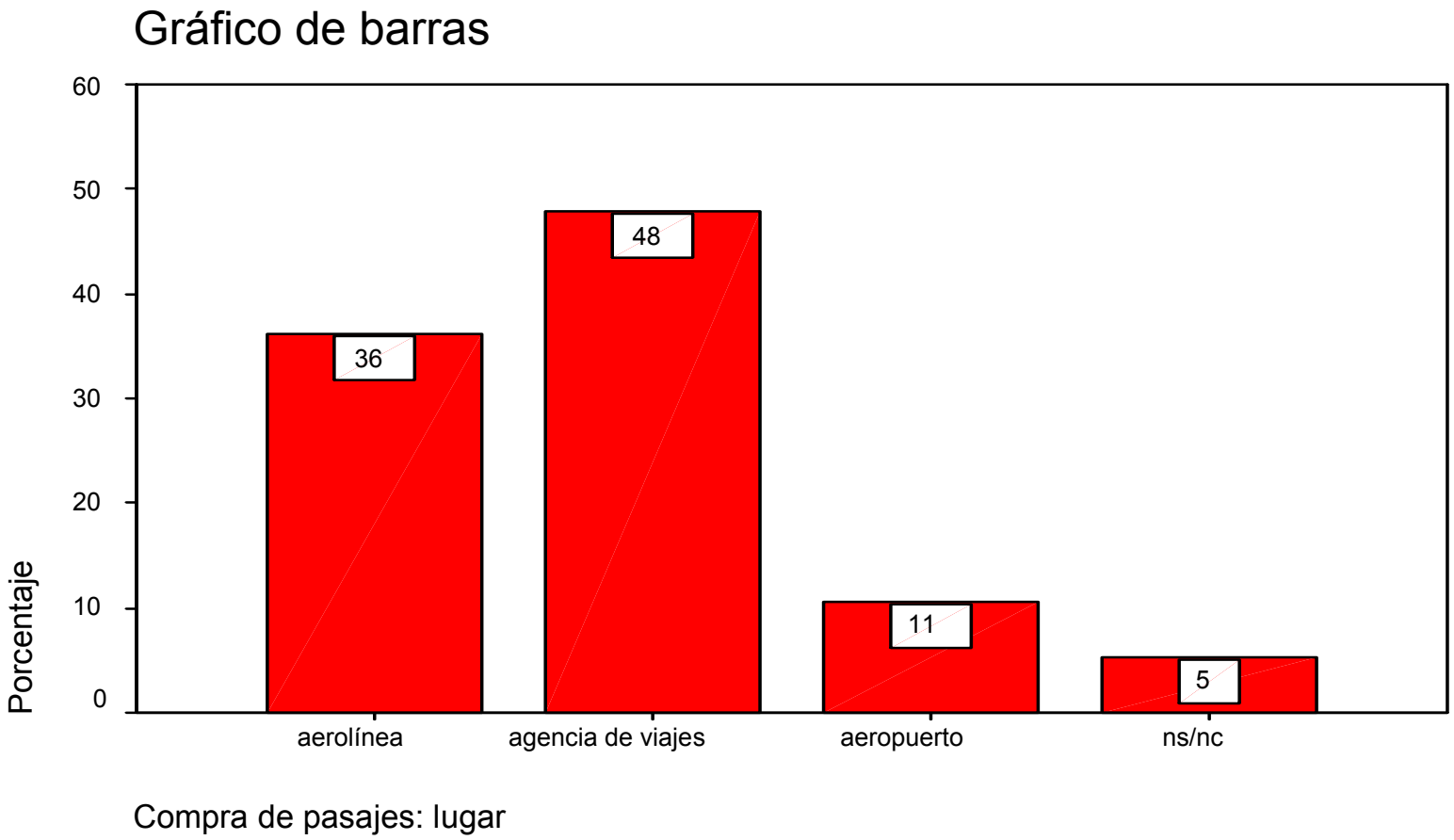
De cada 10 viajes en avión, 1,9 son motivados por otras razones.



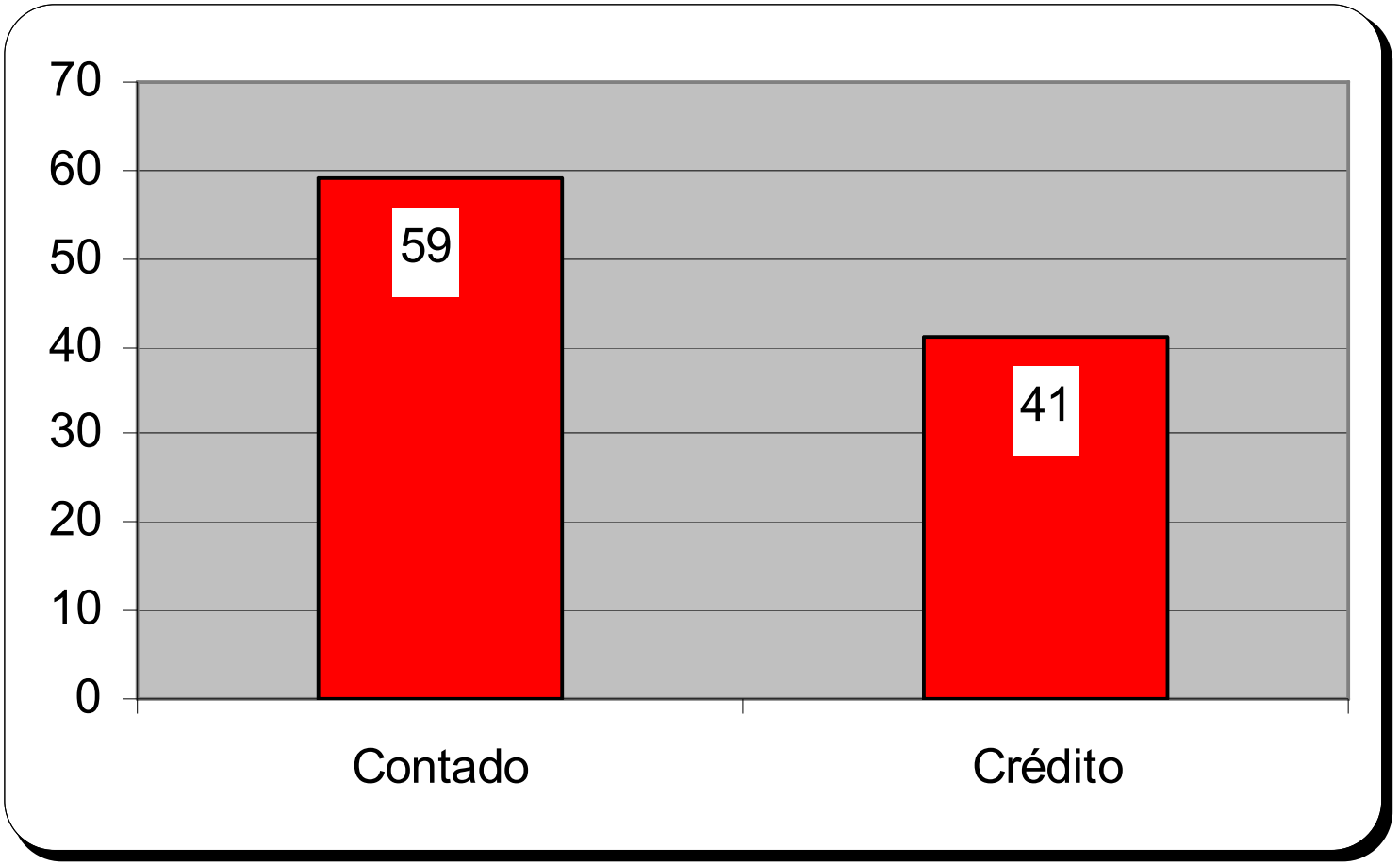
Al sacar este promedio sobre la preferencia sobre 4 de cada una de las opciones se puede observar que los 4 canales de distribución son importantes para los entrevistados.



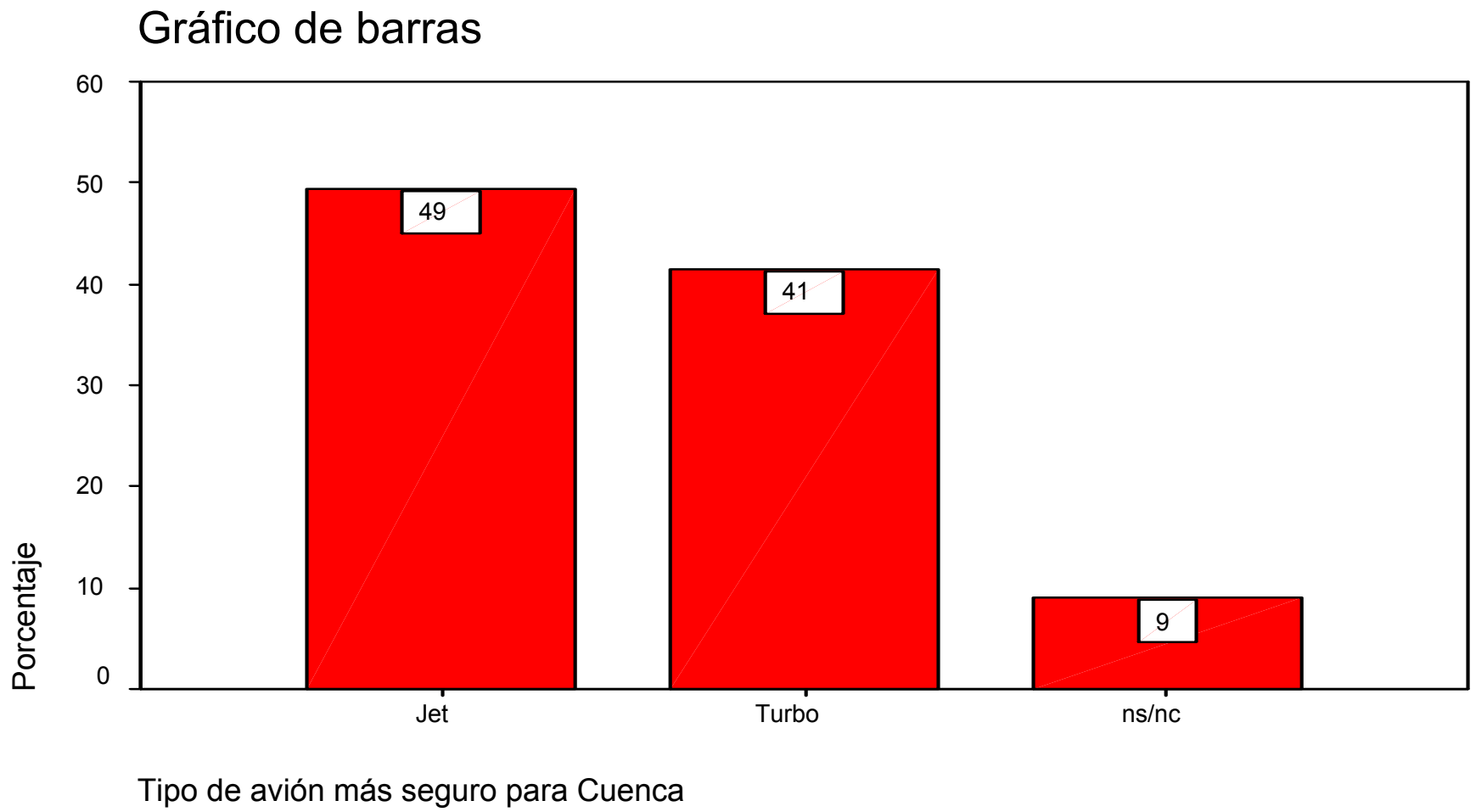
Los entrevistados prefieren comprar los pasajes en la agencia de viajes y la aerolínea. La compra de pasajes por en el aeropuerto es preferida únicamente por un 11% de los entrevistados.



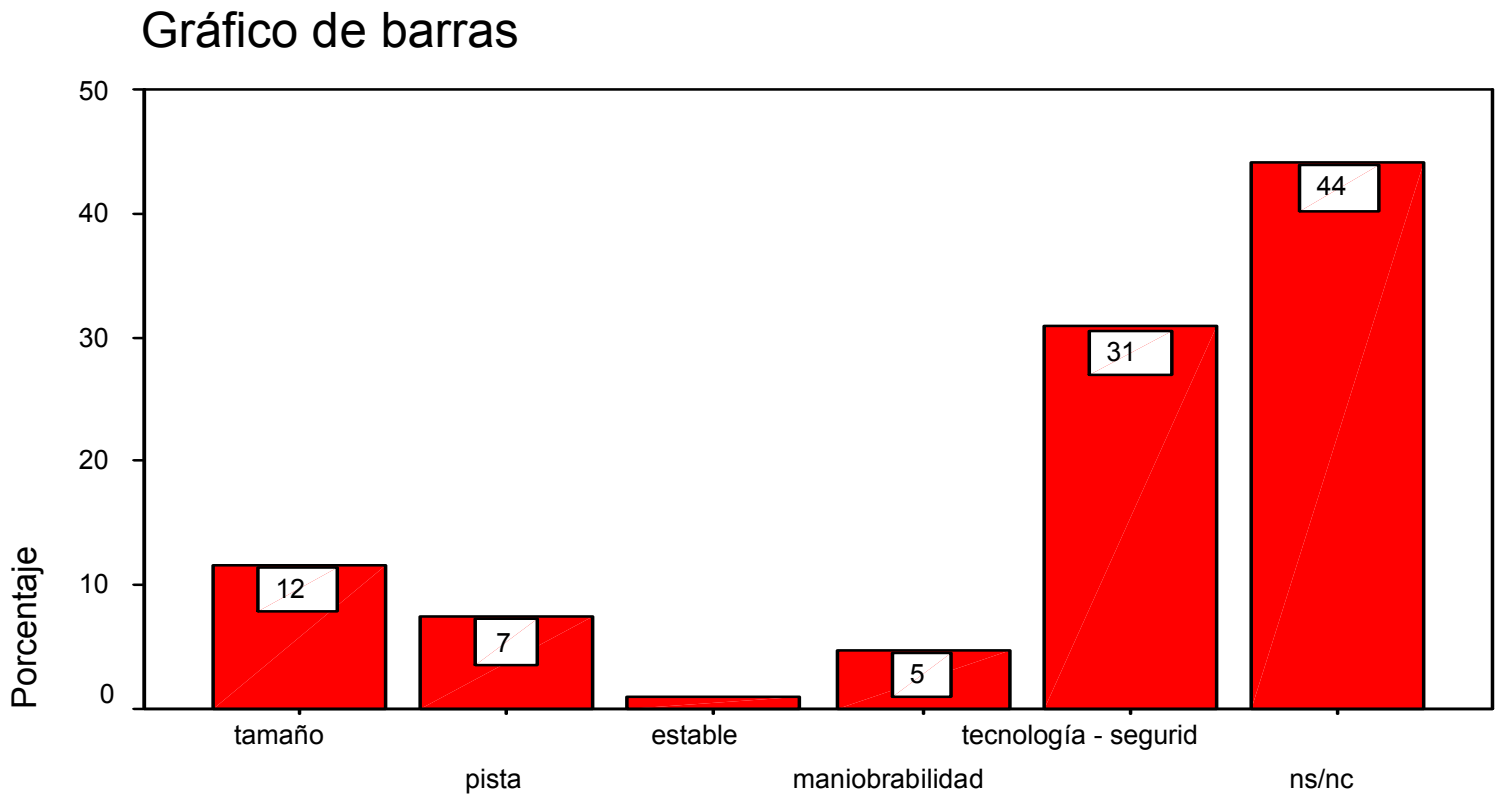
El mercado utiliza las 2 formas de pago para la compra de pasajes.



La opinión de que avión es más seguro para la ciudad de Cuenca, se encuentra dividida más o menos en partes iguales entre Jet y Turbo hélice.

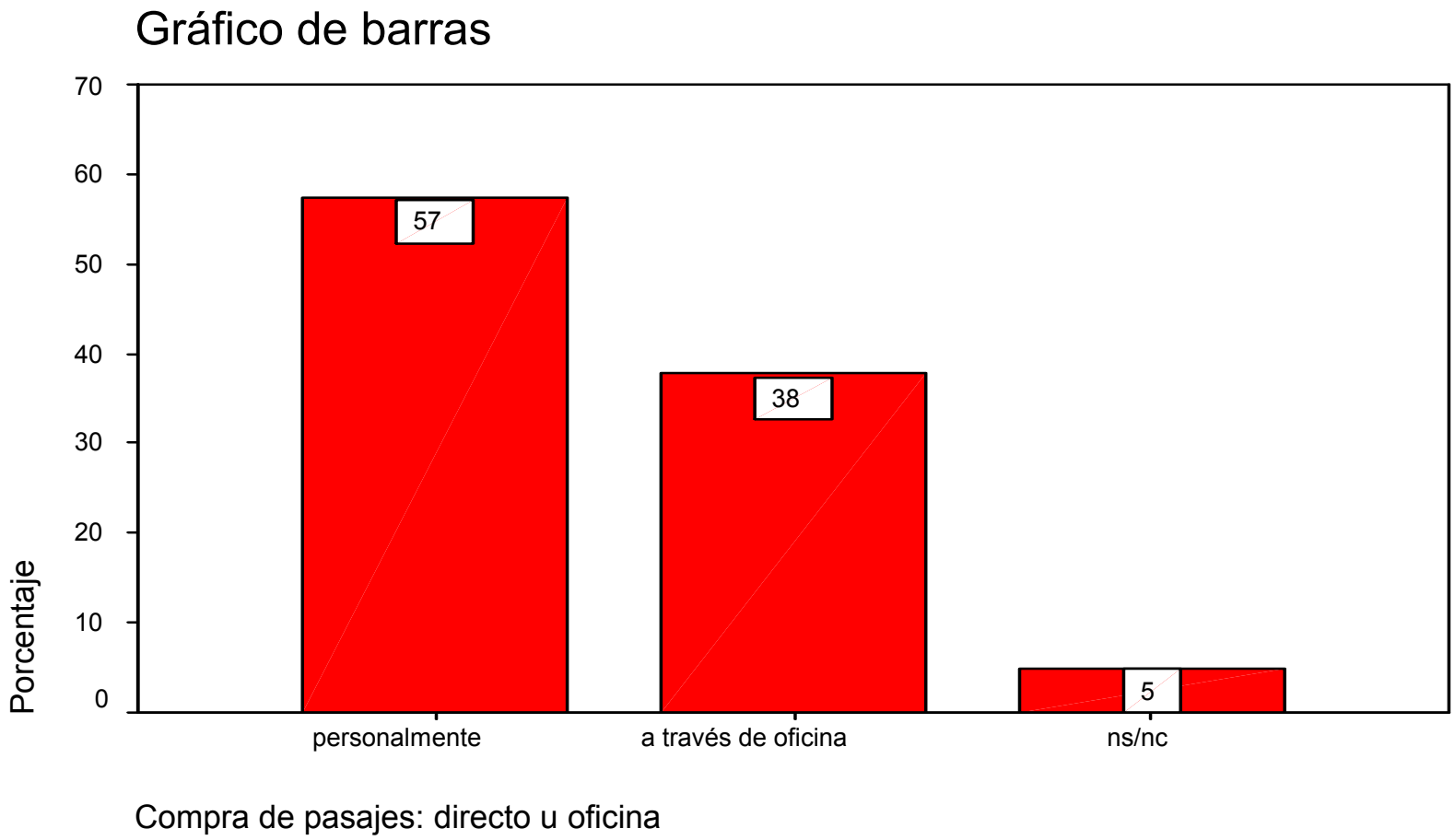


El 44% de las personas desconoce las razones de por qué un avión es más seguro en una pista como la de Cuenca, mientras que quienes entre las personas que afirma conocer la razón, el 31% responde que por tecnología y seguridad.

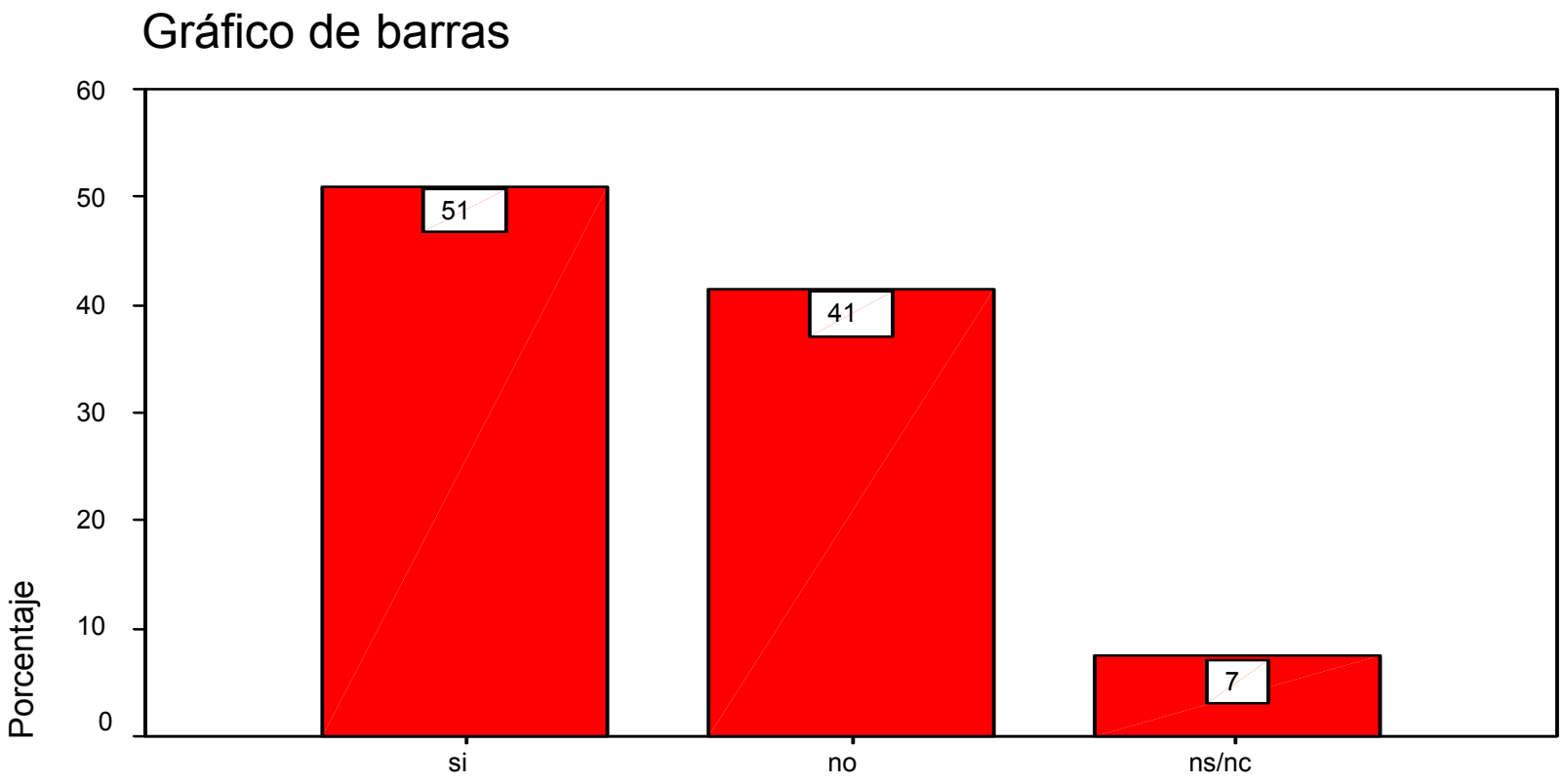


Tipo de avión más seguro para Cuenca: porqué

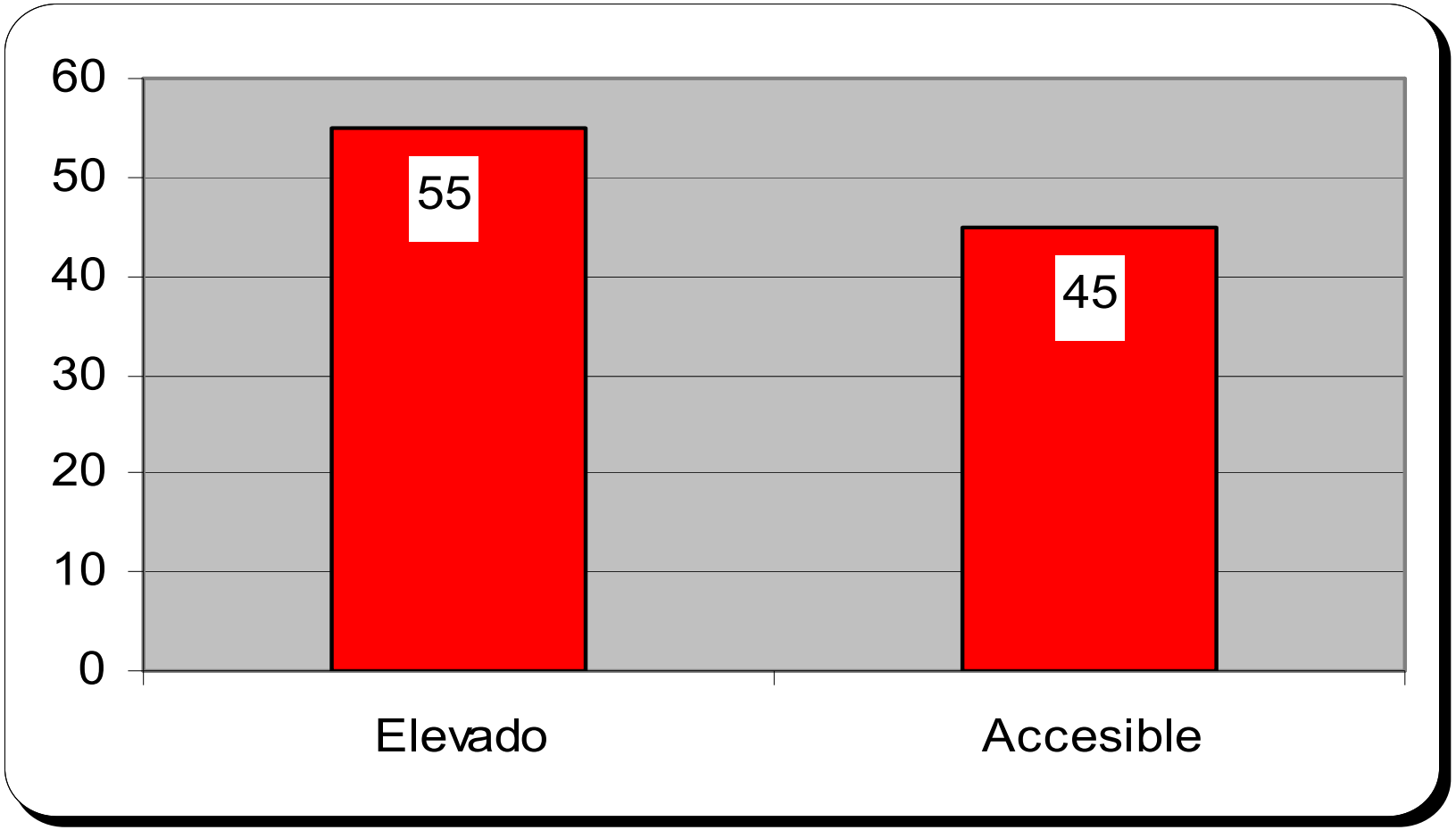
El 57% de los pasajeros compra personalmente los pasajes.



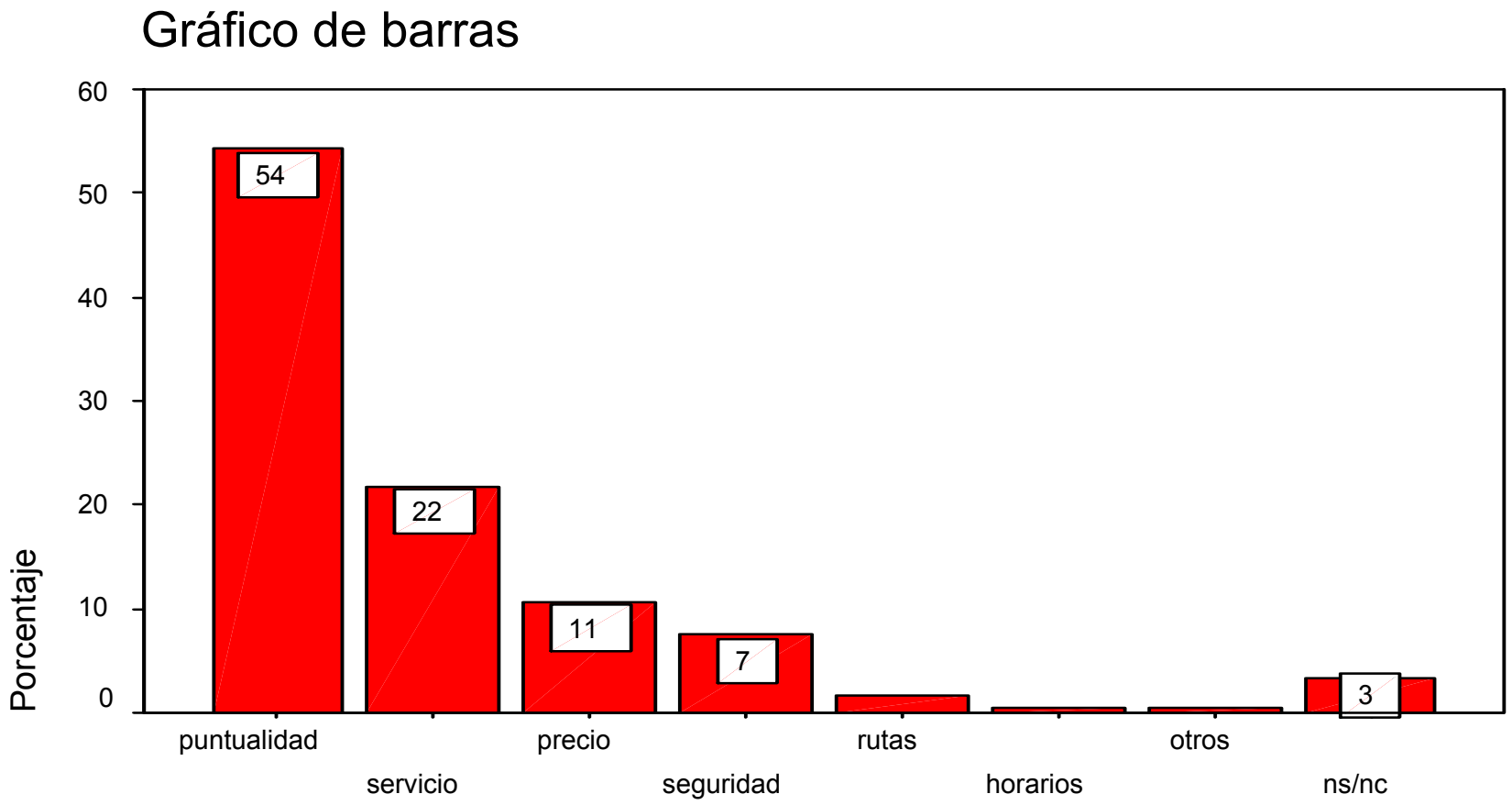
Existe una opinión dividida sobre si el costo de las tarifas es o no razonable.



Al igual que la pregunta anterior, existe una opinión dividida del porqué del costo de tarifas, entre si es elevado o accesible.

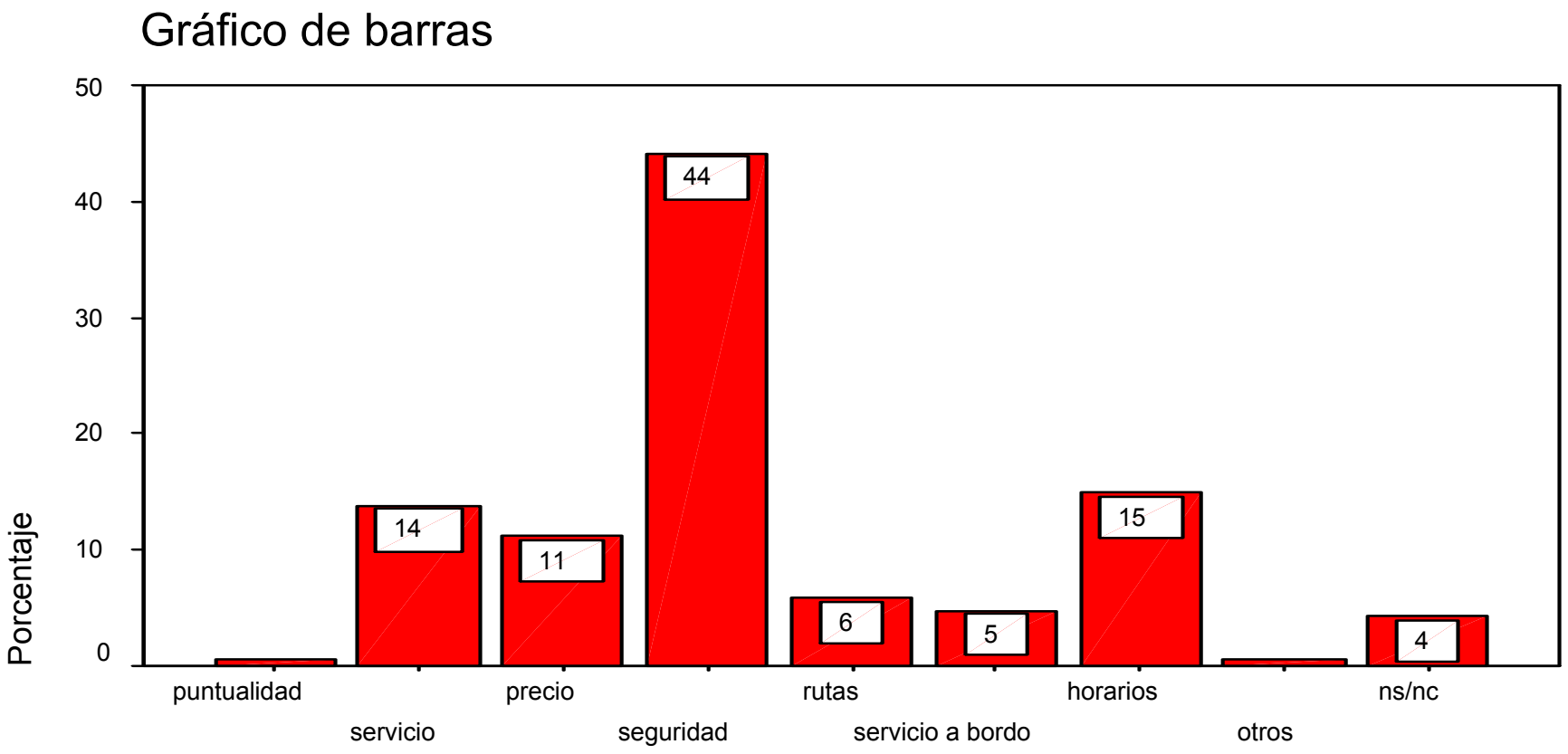


Puntualidad y servicio son los factores más importantes en el momento de escoger una aerolínea. Es interesante observar que el precio en este momento de mercado no parece ser tan determinante.



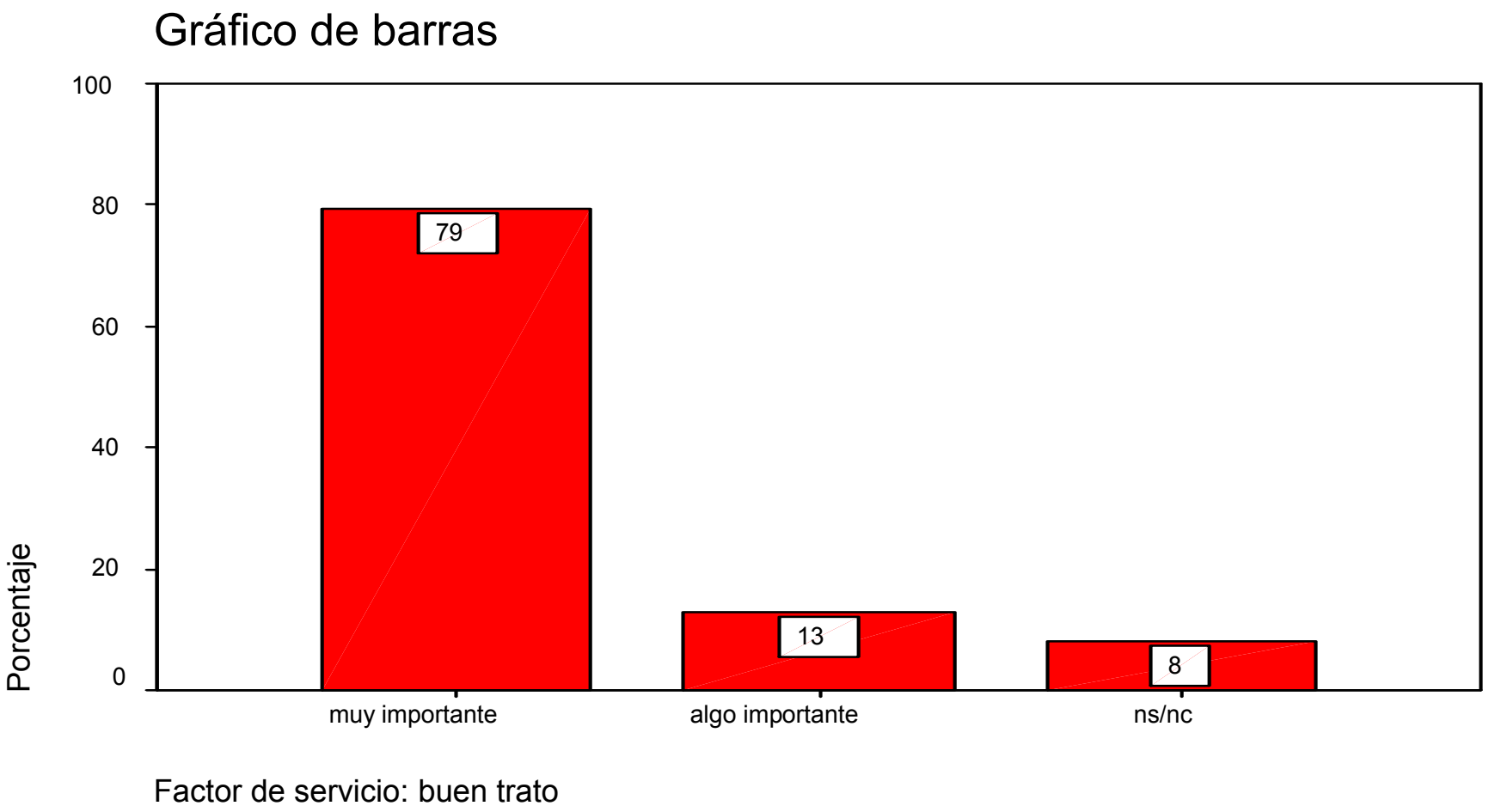
Factor decisión para escoger una aerolínea: primero

El factor seguridad aparece como segunda opción probablemente por que se lo entiende como un requisito básico.

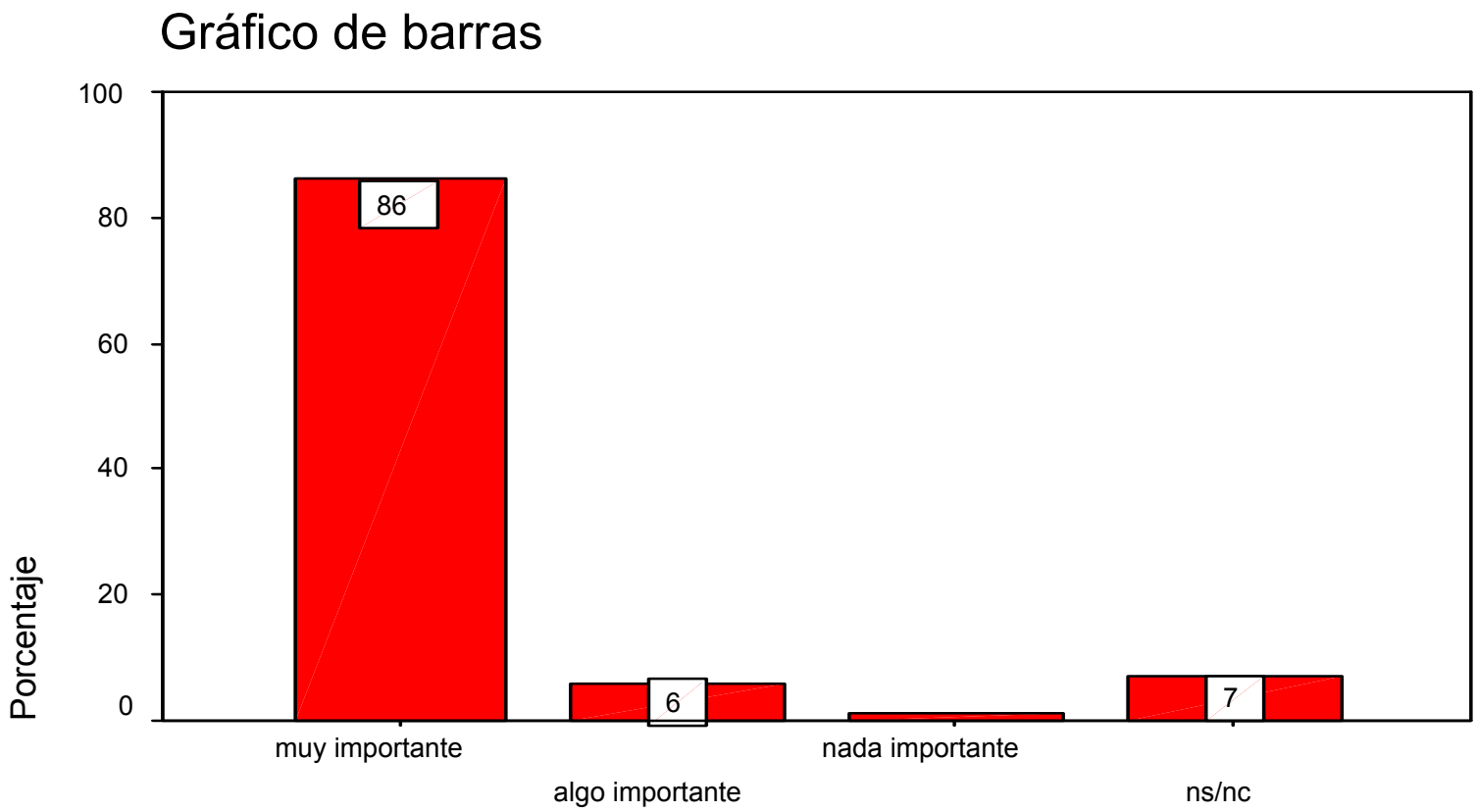


Factor de decisión para escoger una aerolínea: segunda

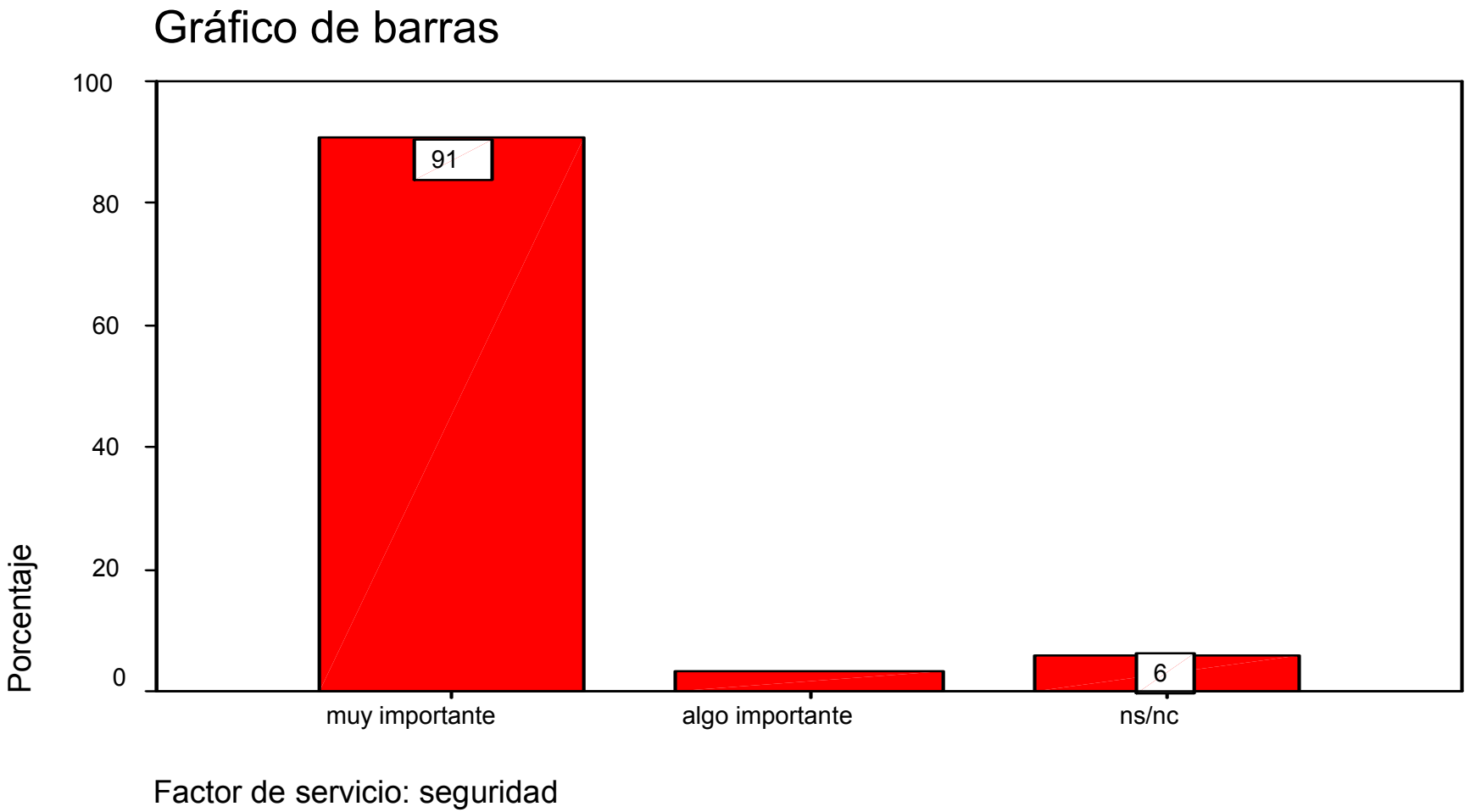
El buen trato es considerado por el 79% de las personas como muy importante.



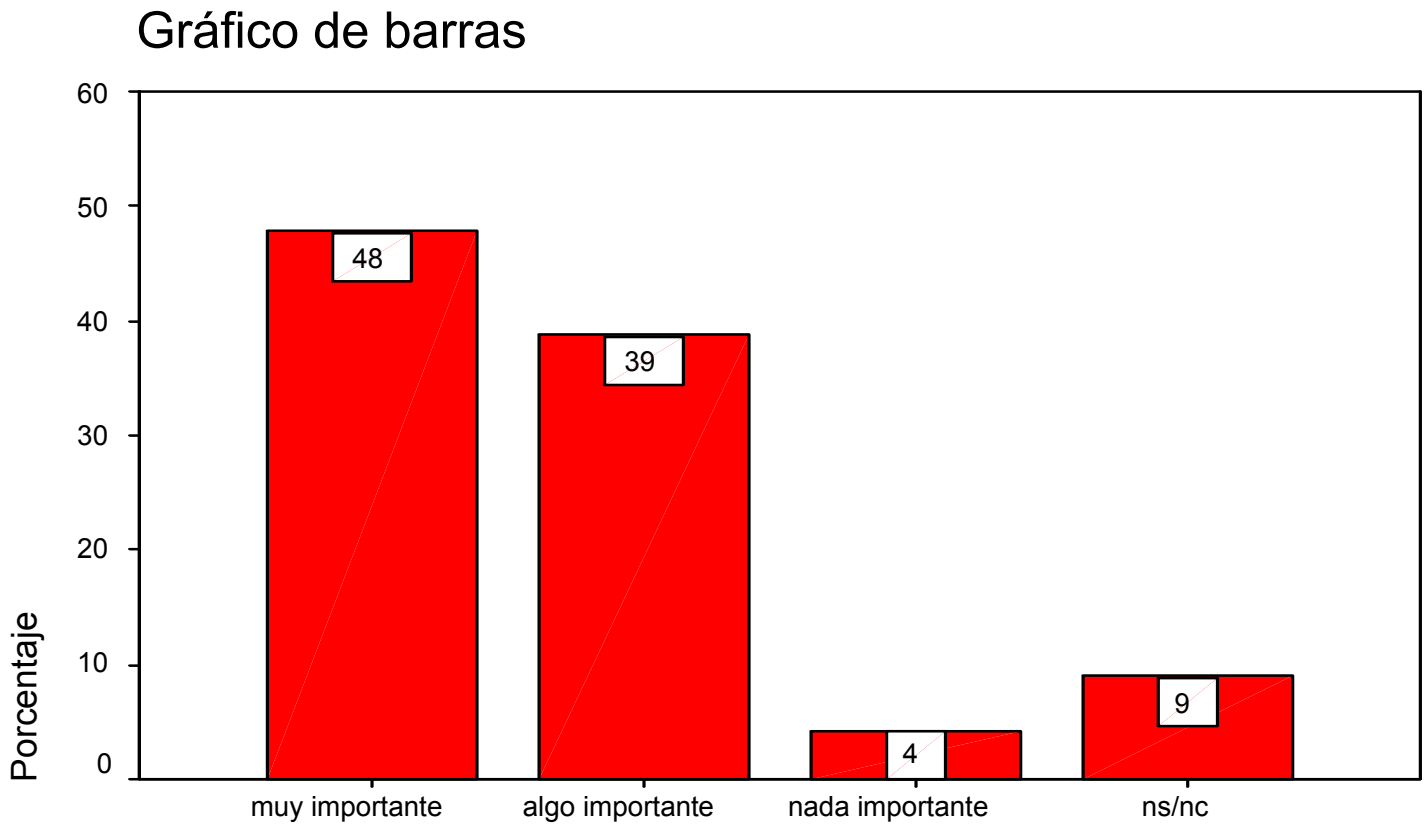
Como ya se ha visto anteriormente la puntualidad es uno de los factores de mayor importancia para los clientes.



La seguridad por supuesto es un factor básico que debe demostrar una aerolínea.



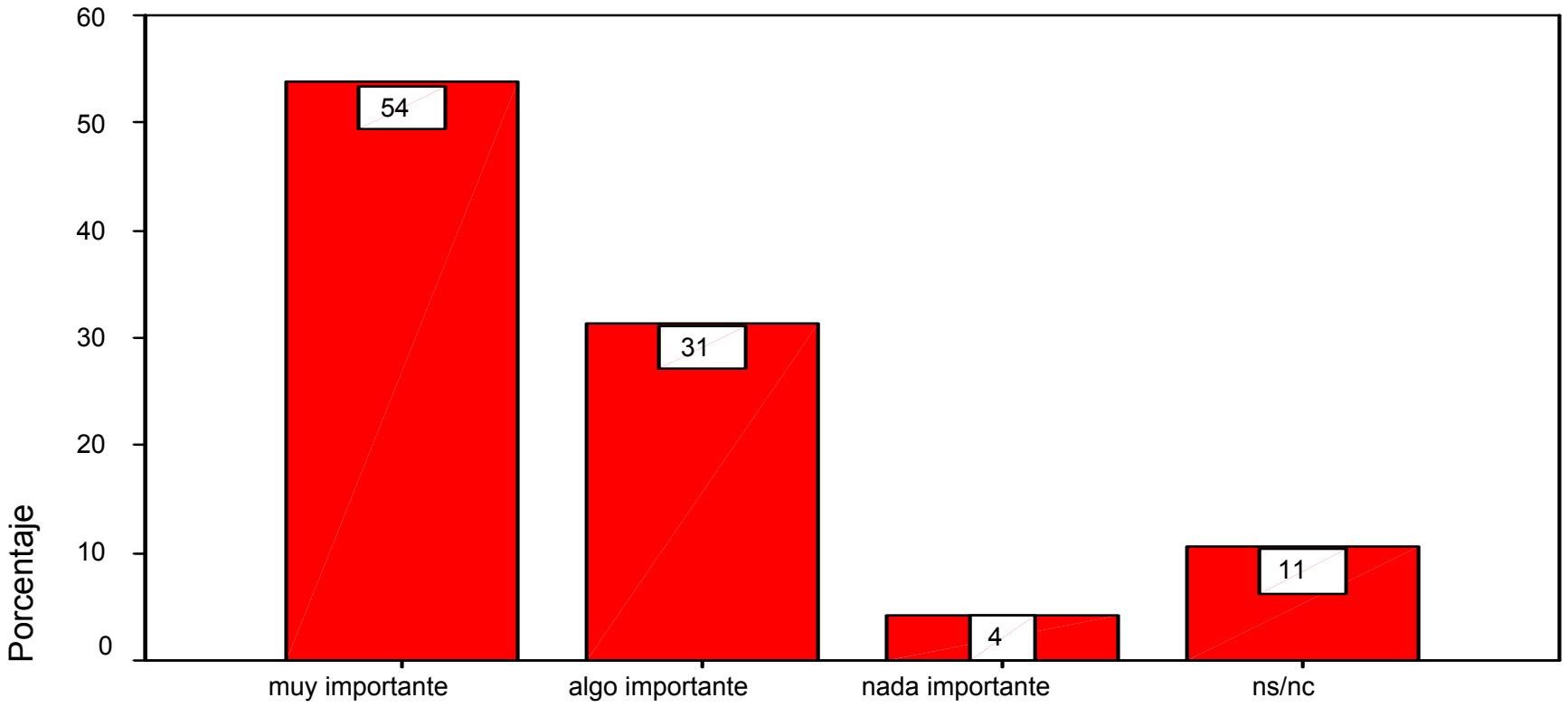
Si comparamos esta pregunta con las anteriores, observamos que si bien el precio es importante para un 48% de las personas, no sería un atributo tan importante como los anteriores.



Factor de servicio: precios bajos

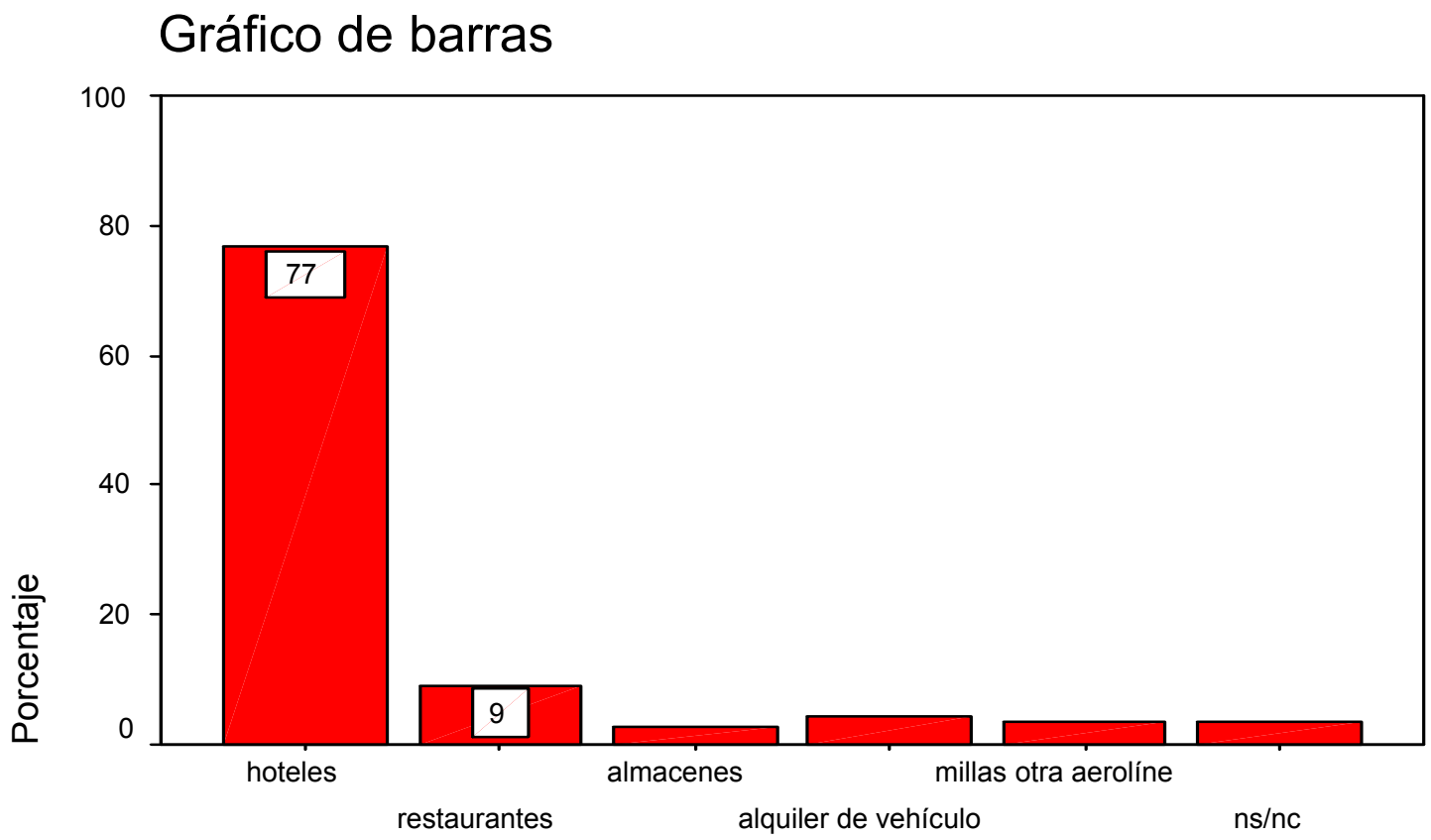
Las frecuencias son muy importantes para la mitad de los entrevistados, mientras que para un 31% es algo importante, es decir que no es un factor necesariamente discriminante.

Gráfico de barras

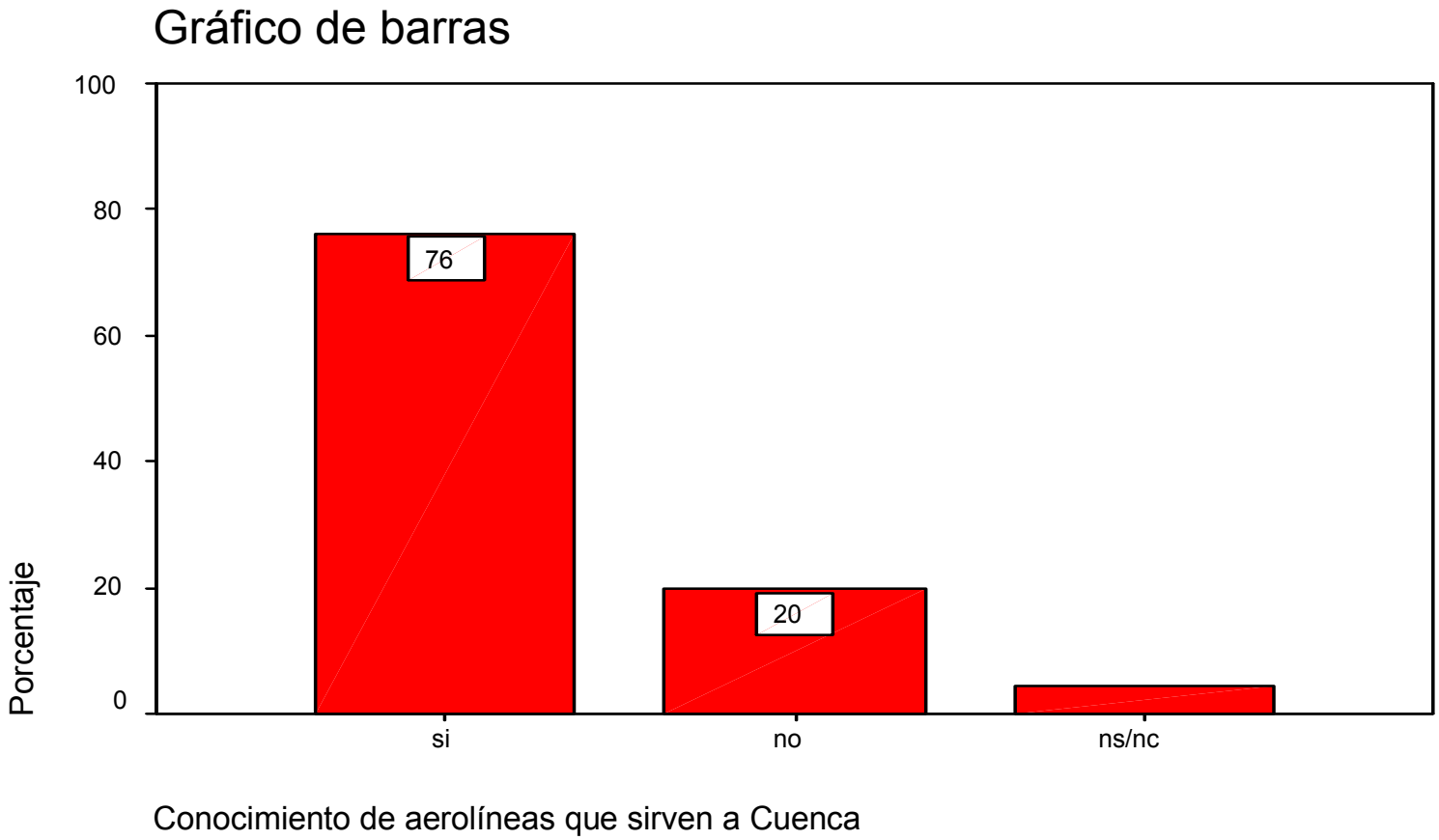


Factor de servicio: frecuencias

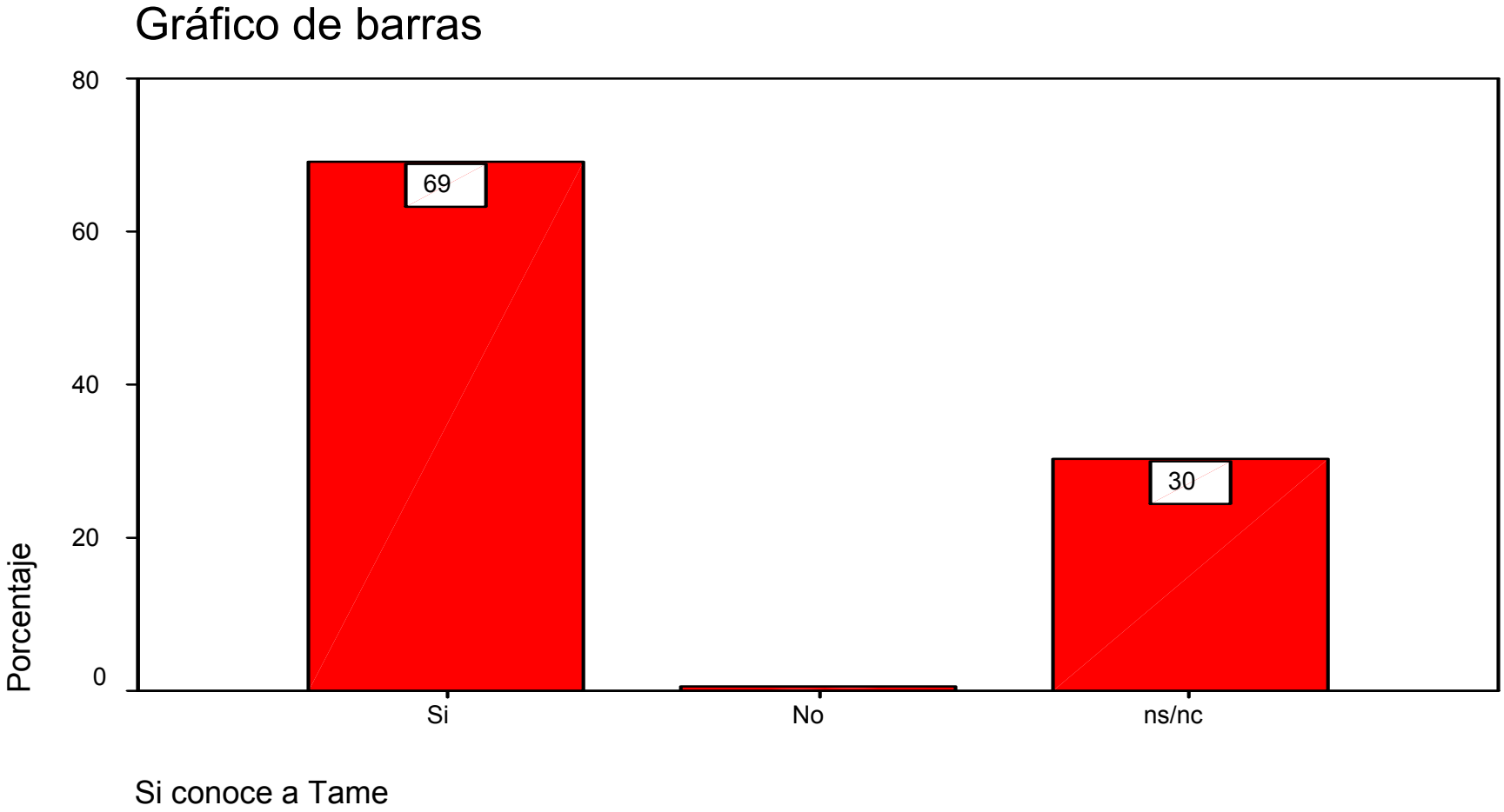
Se ve claramente que de los beneficios adicionales, son los descuentos a hoteles los que más importan.



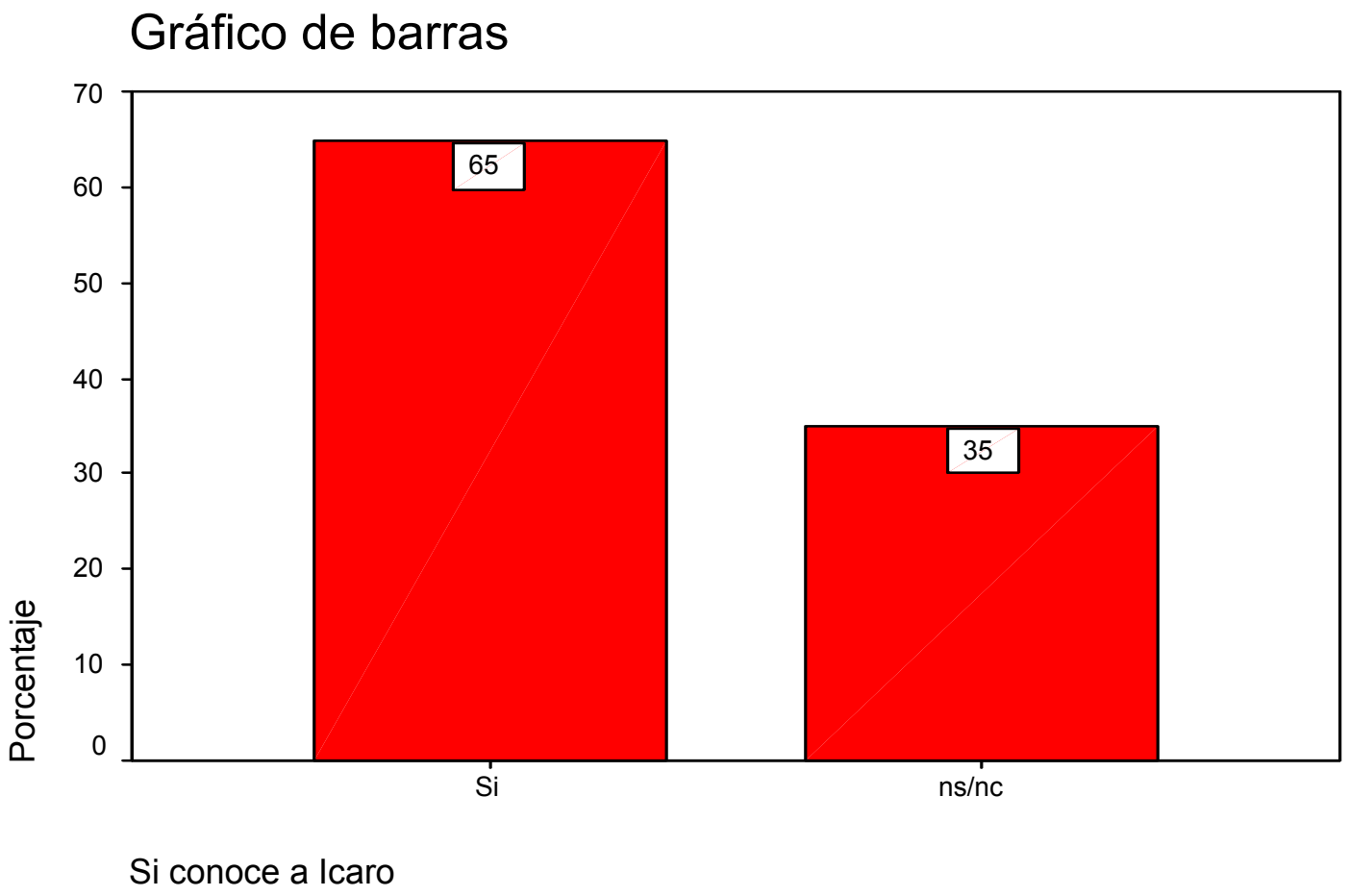
El 76% de personas entrevistadas pudo nombrar por lo menos el nombre de una aerolínea.



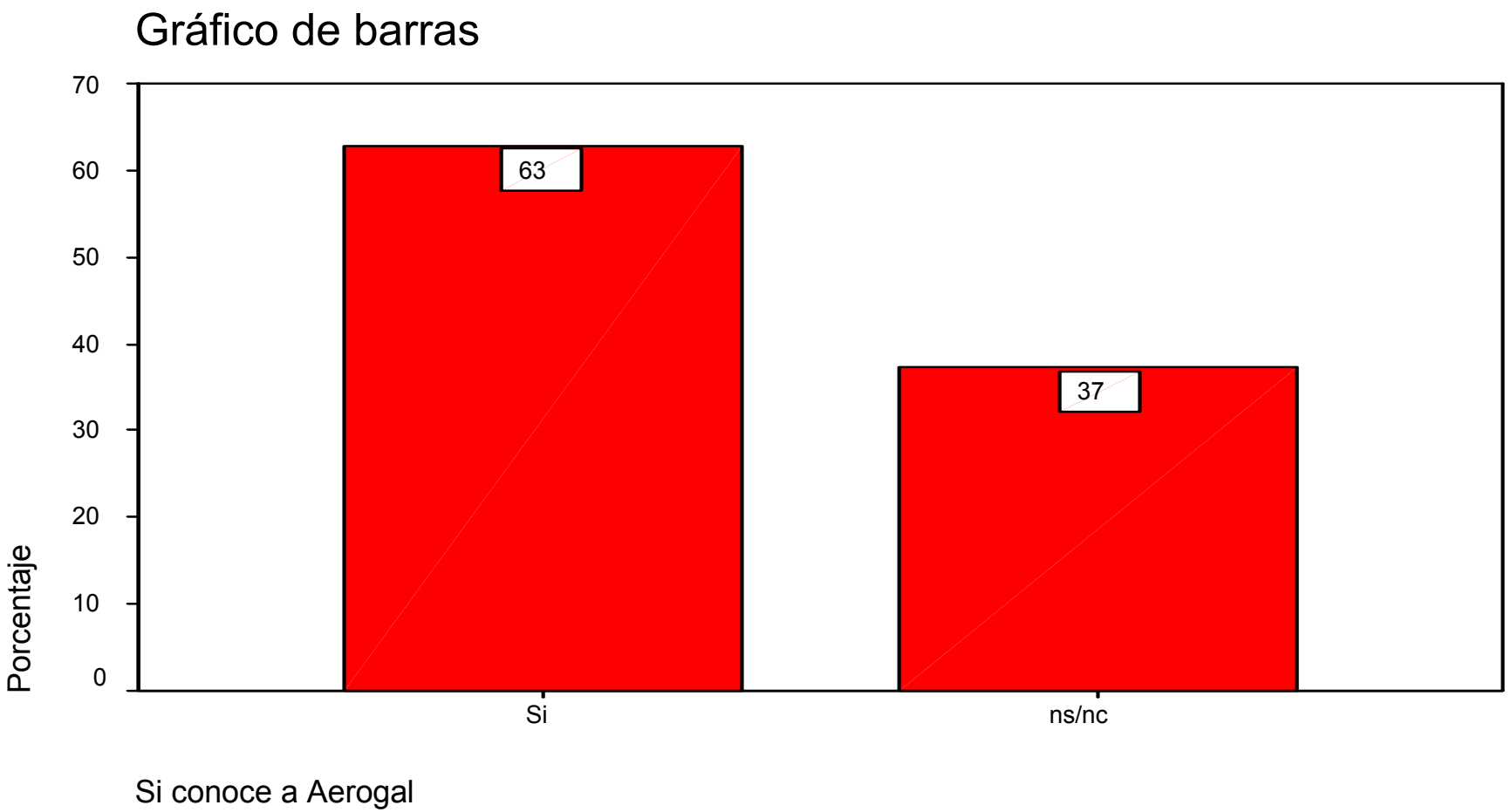
El 69% de los entrevistados nombró a Tame.



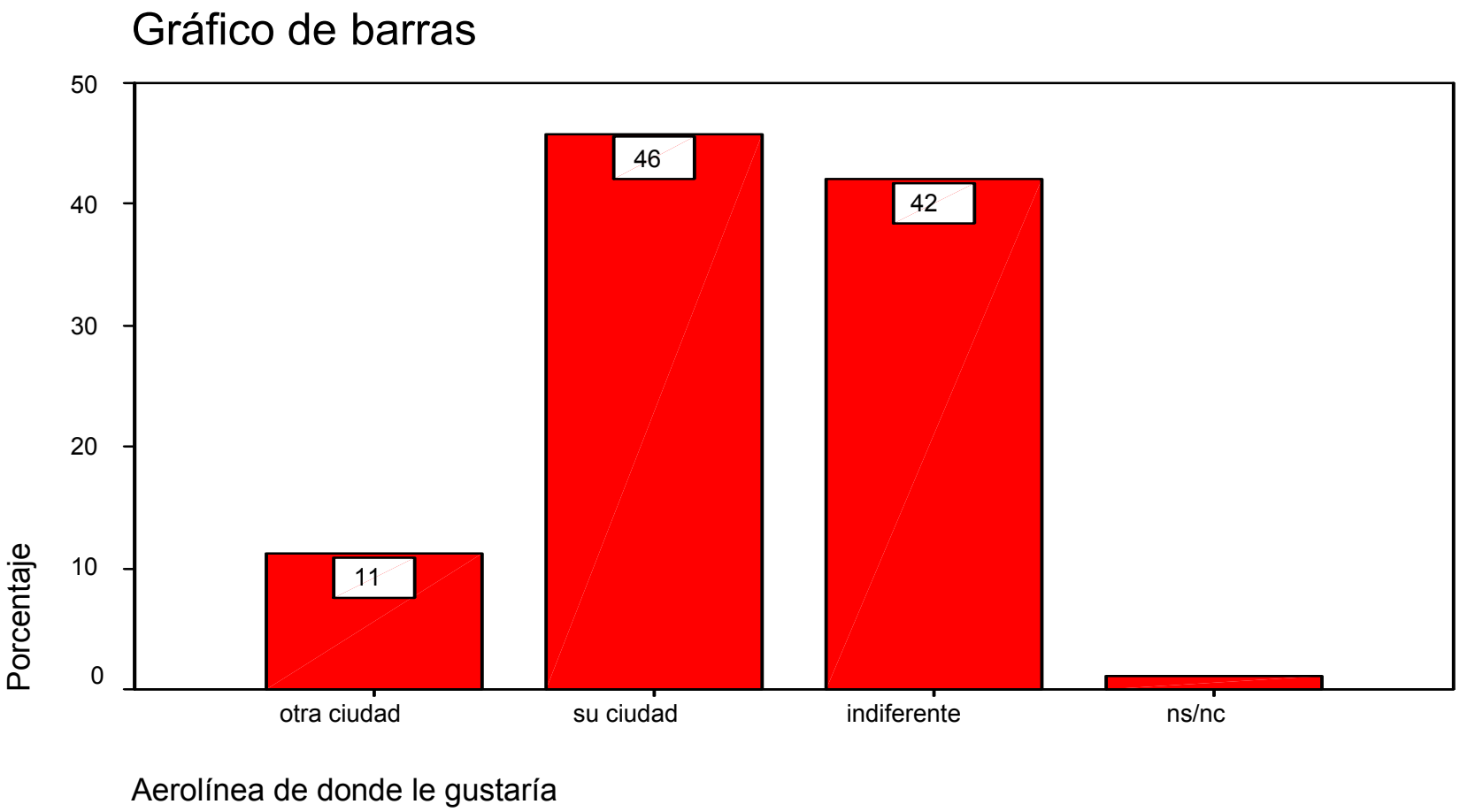
El 65% de los entrevistados nombró a ICARO.



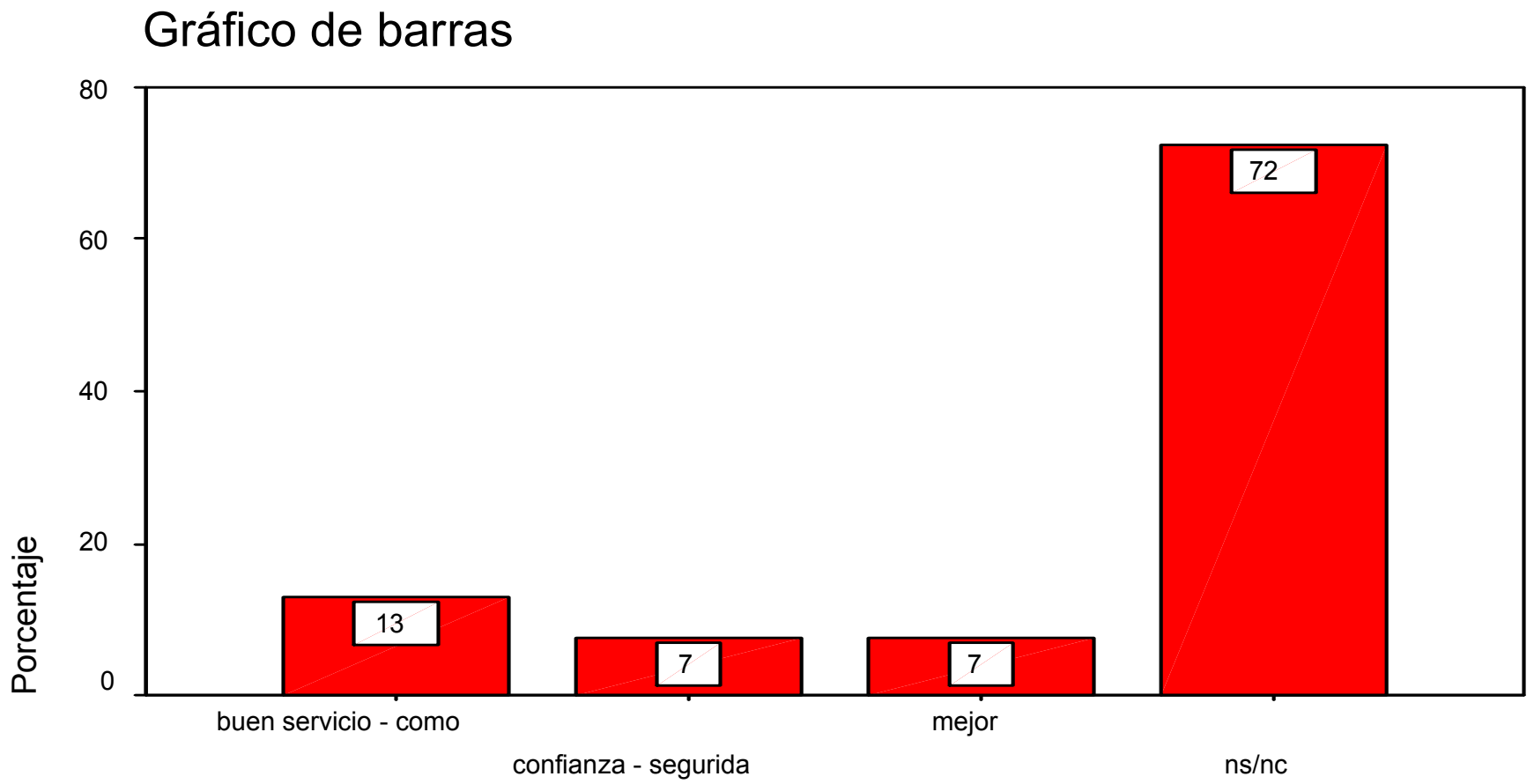
El 63% de los entrevistados nombró a AEROGAL.



El 46% de los entrevistados afirma que prefiere que la aerolínea sea de la ciudad de Cuenca.

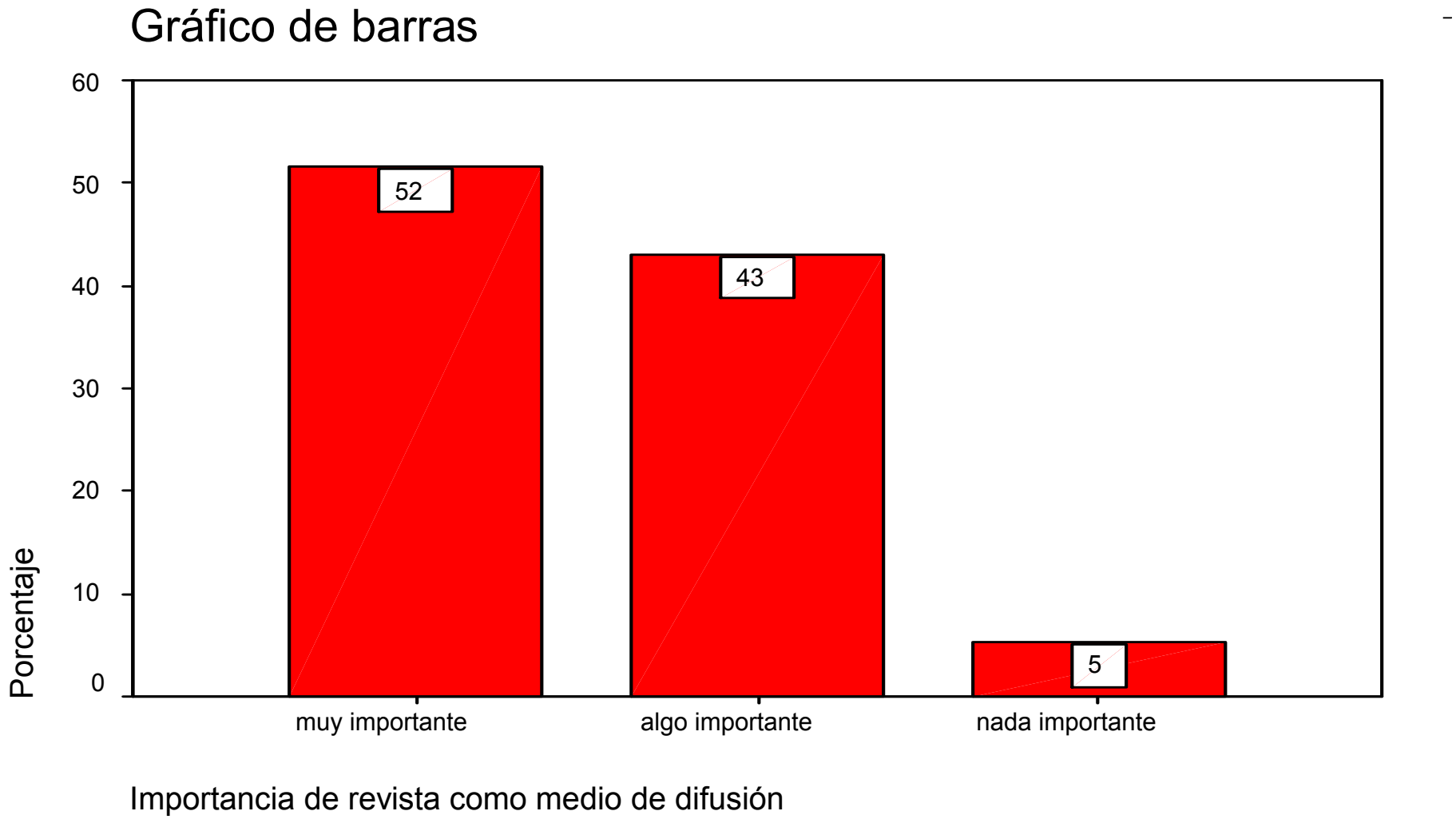


El 72% no sabe exactamente por que preferiría las opciones anteriores.

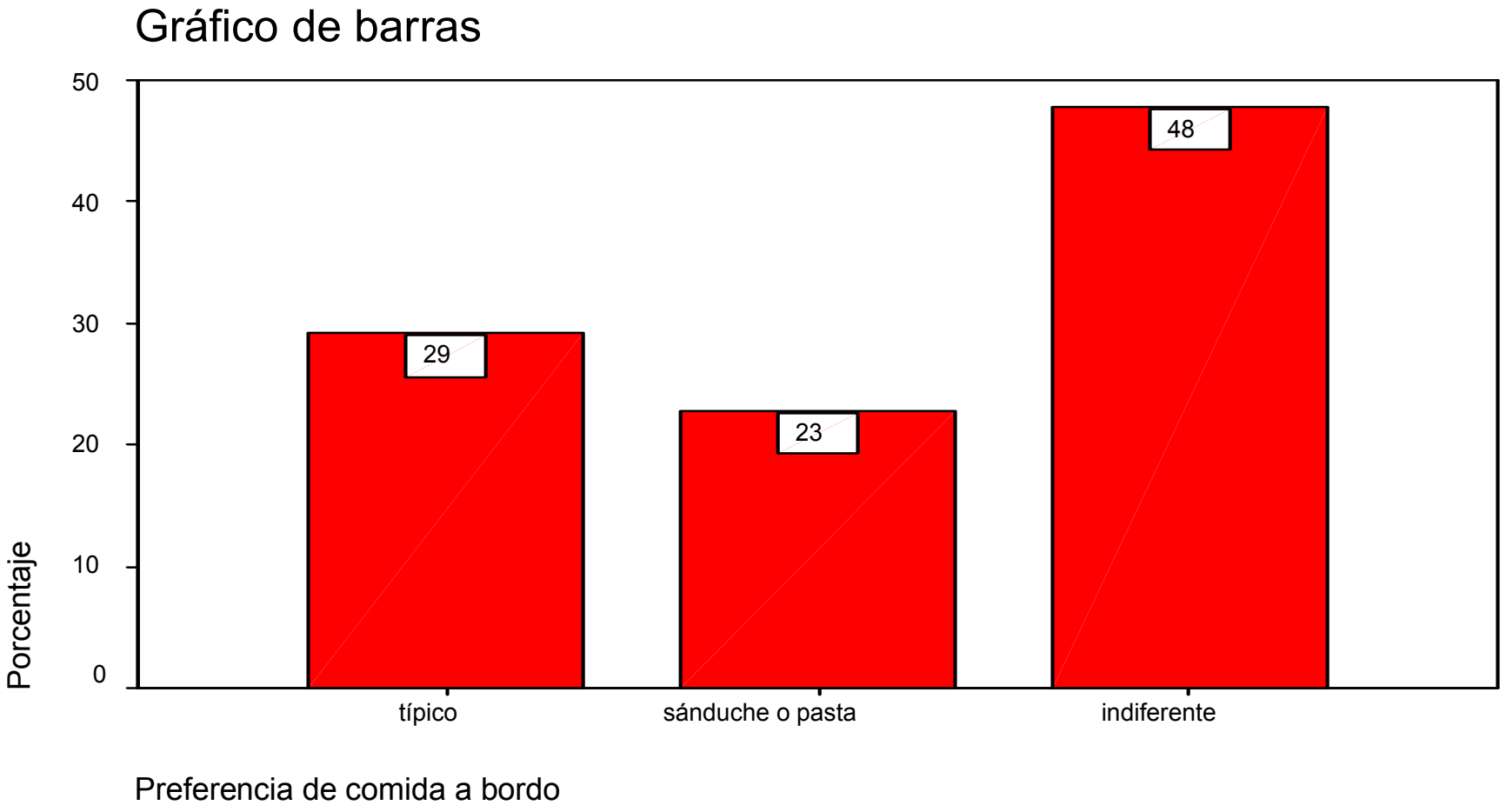


Aerolínea de donde: porqué

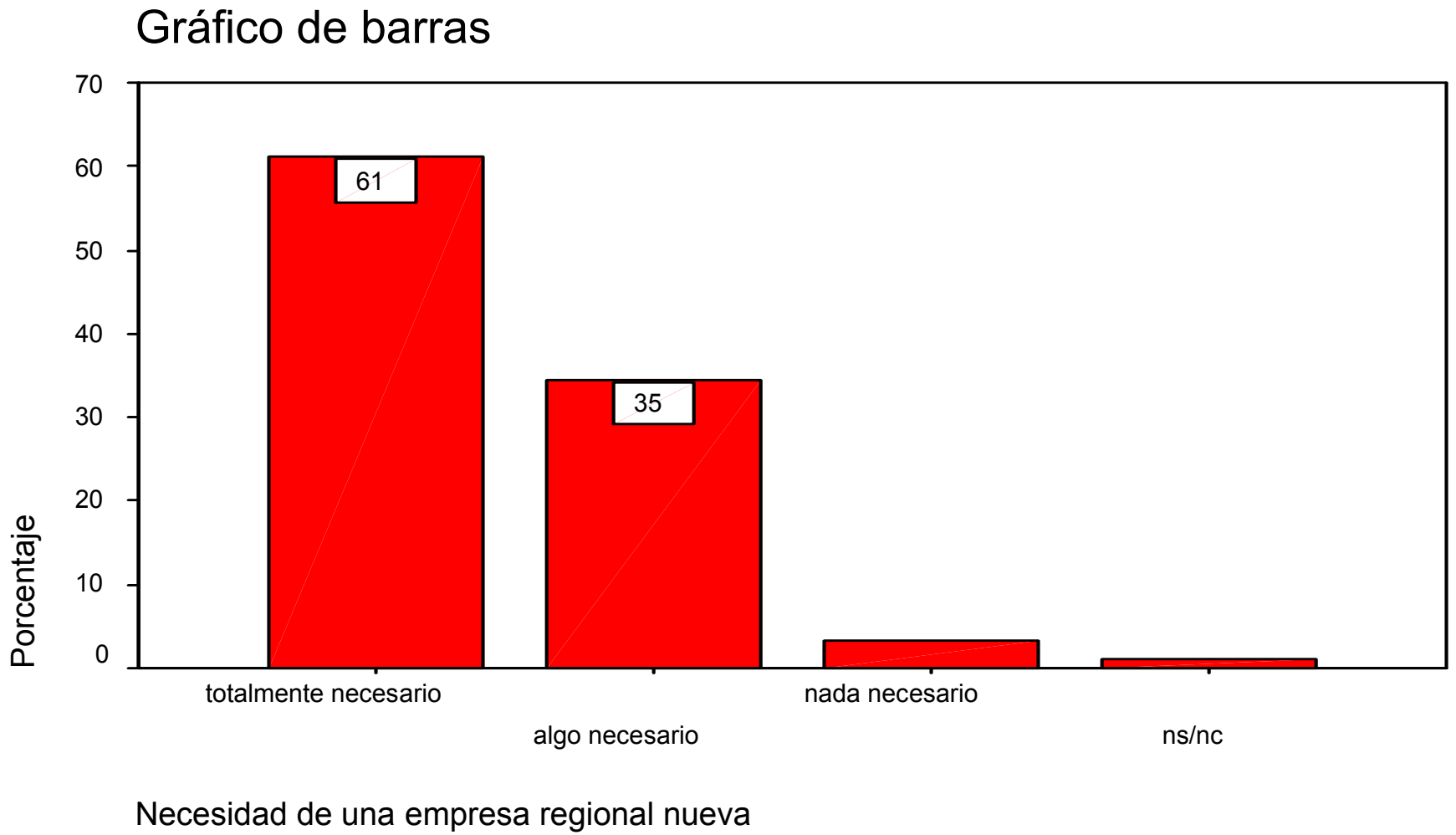
Para el 52% de los entrevistados es importante la revista, mientras que para el 43% es algo importante.



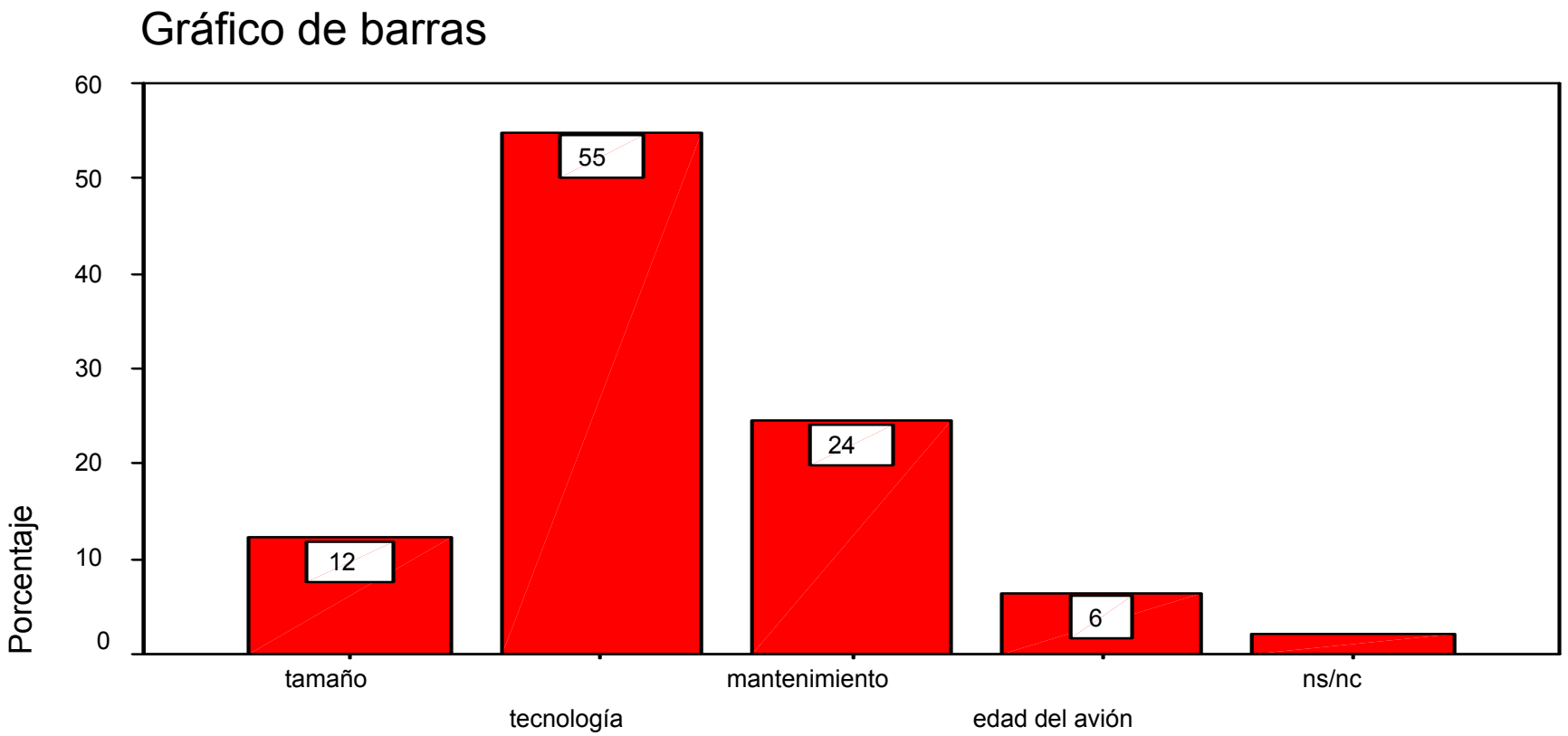
Para el 48% de los entrevistados es indiferente el tipo de comida que se da a bordo de los aviones.



El 61% de los entrevistados afirma que es totalmente necesario tener una aerolínea regional.

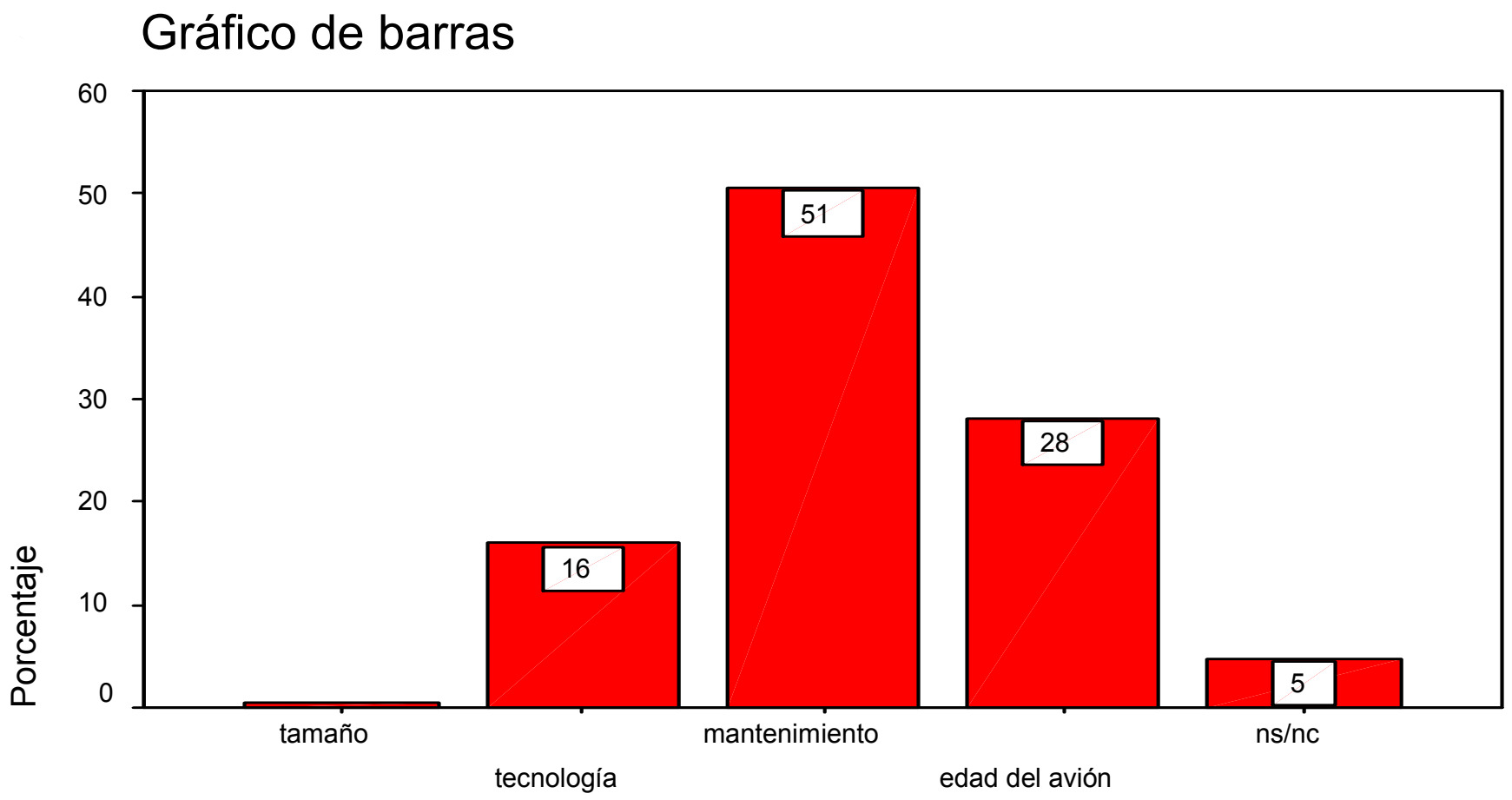


La tecnología es el principal factor para escoger una aerolínea.



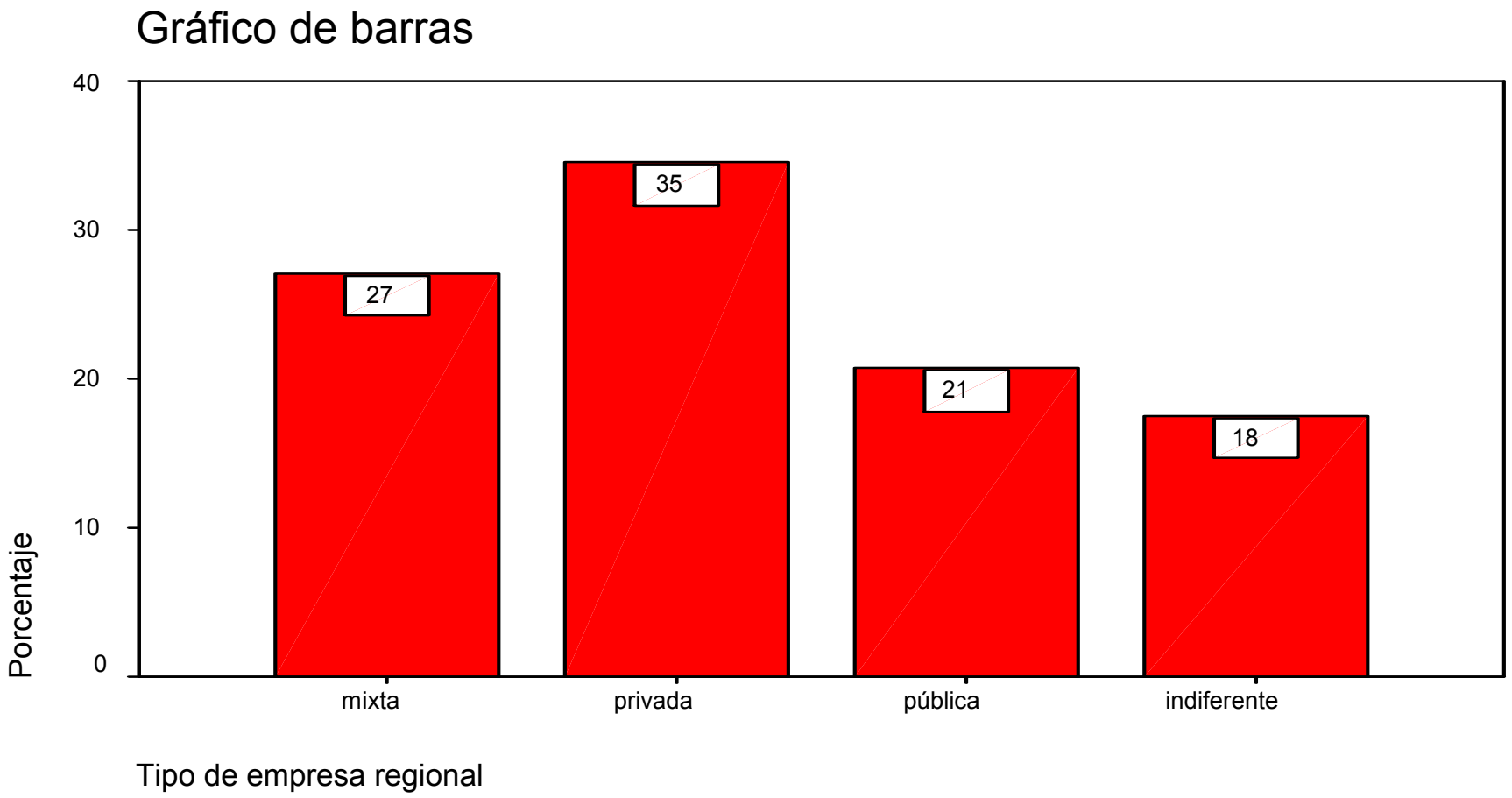
Factor de seguridad para escoger una aerolínea: primero

El mantenimiento es el segundo factor para escoger una aerolínea.

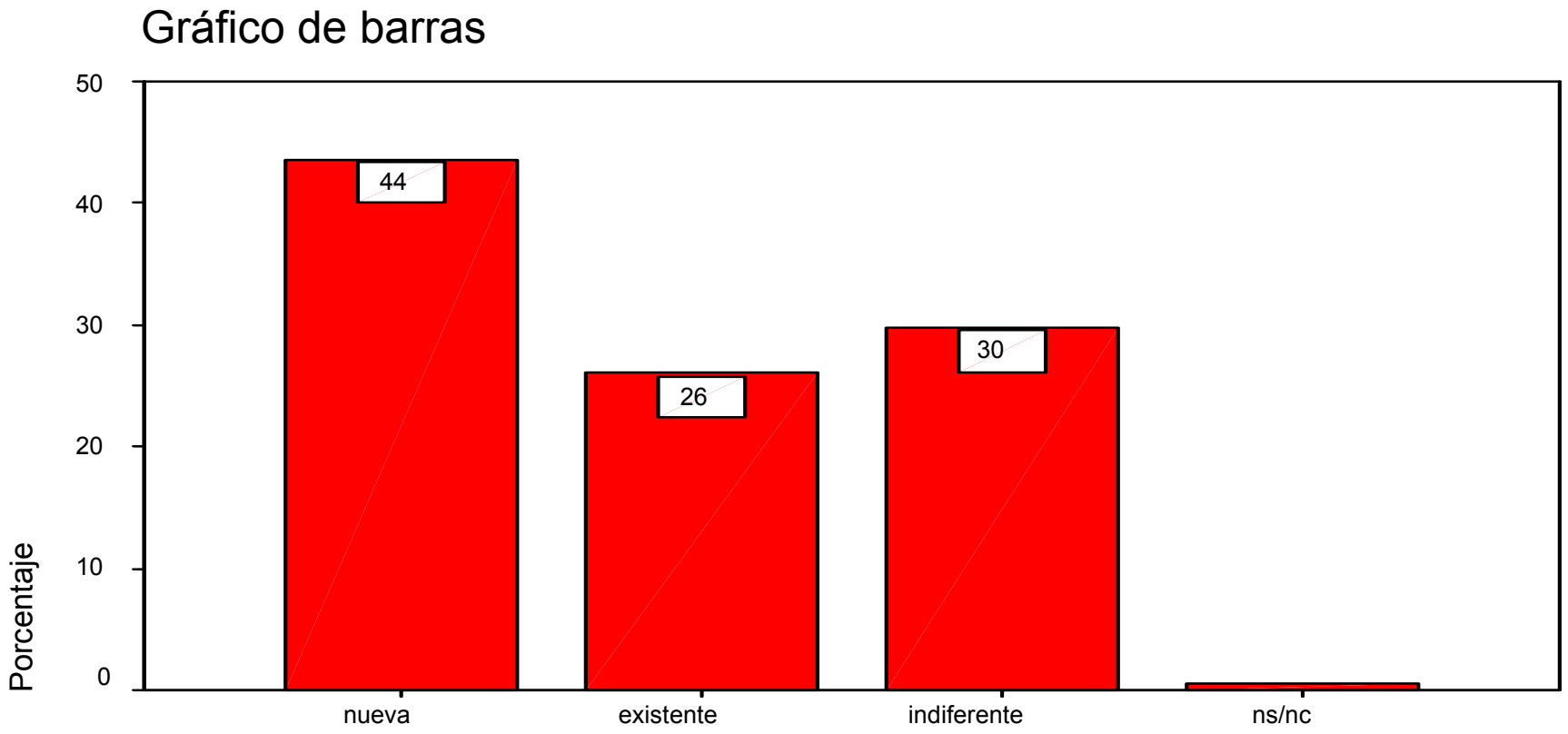


Factor de seguridad para escoger una aerolínea: segundo

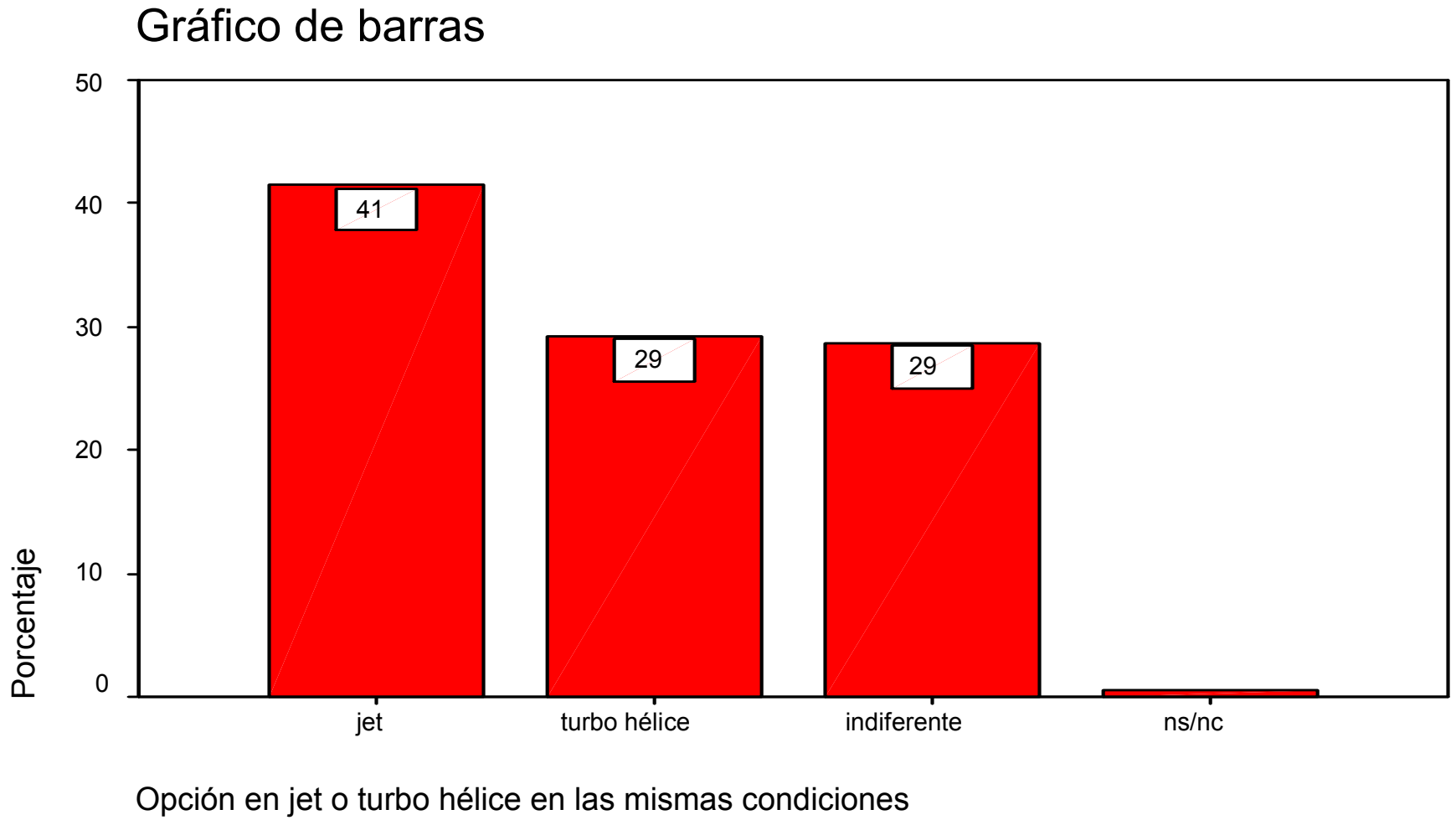
Los entrevistados piensan que la empresa debería ser Privada o Mixta, si bien la primera parece ser la opción preferida, podría considerarse un empate entre técnico entre las dos por el margen de error.



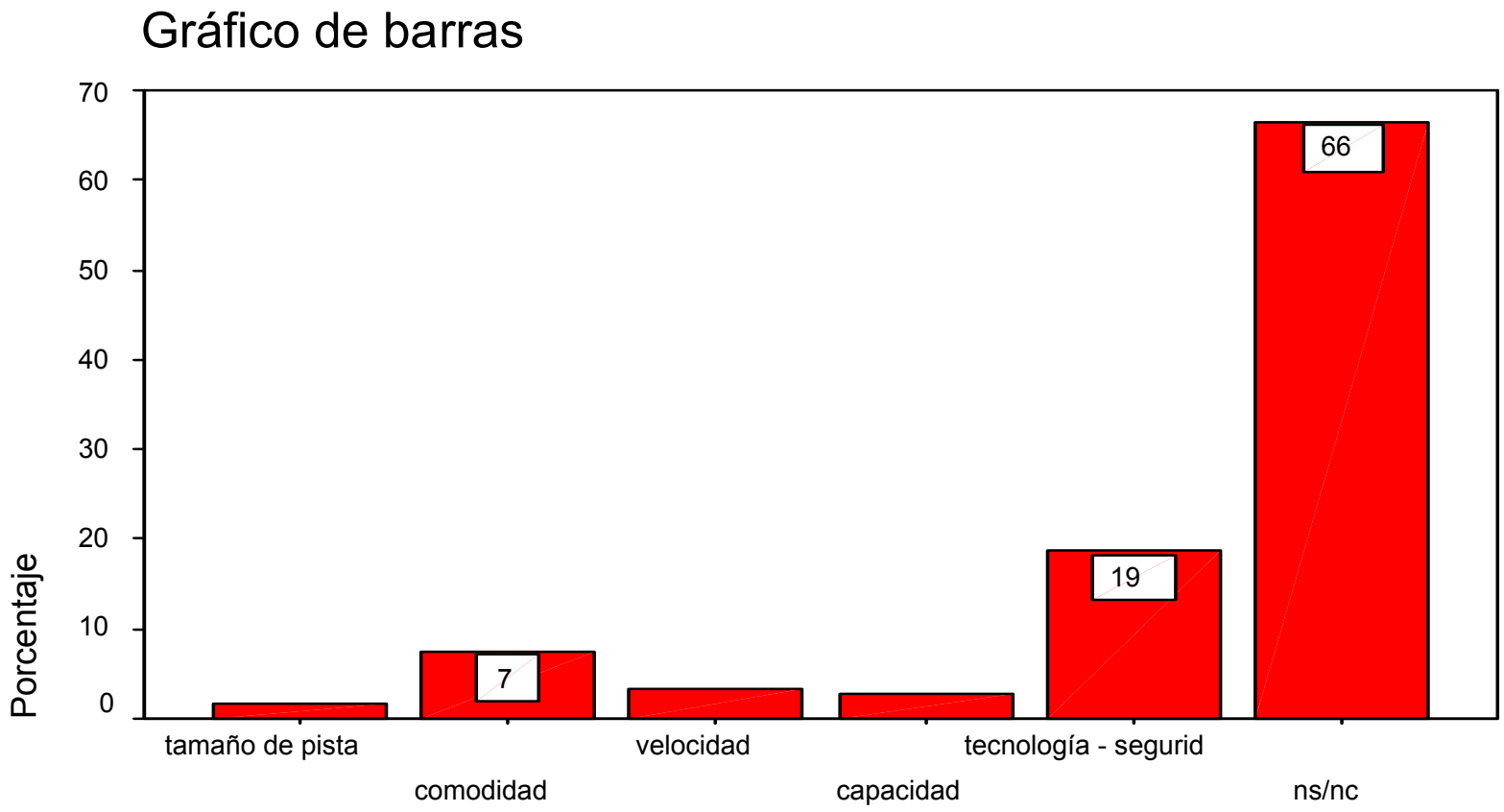
La mayoría de personas 74% (nueva + indiferente), no tendría resistencia a volar en una aerolínea nueva.



El 41% de los entrevistados preferiría Jet.

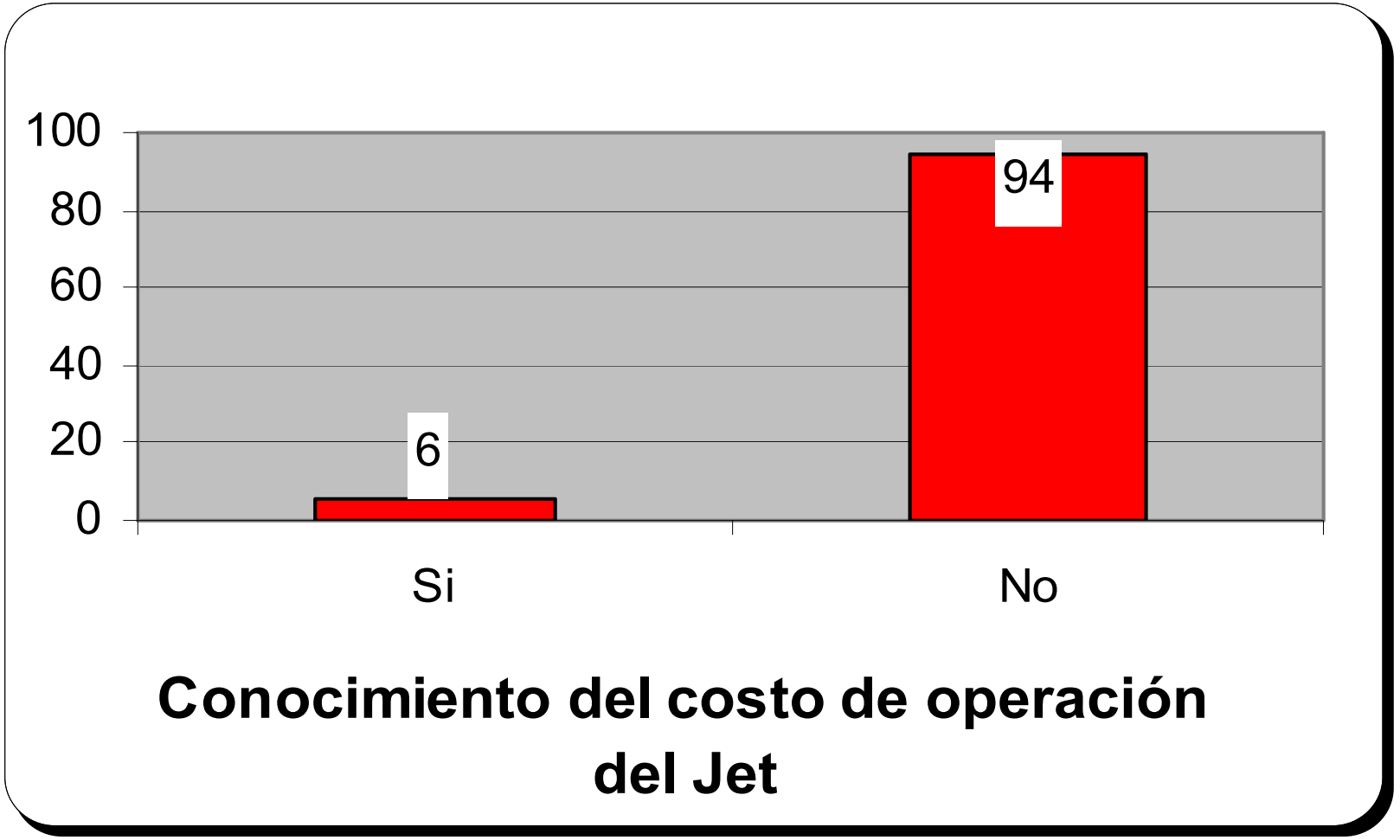


El 66% de las personas desconoce la razón de por qué un avión u otro es mejor para la pista de Cuenca.



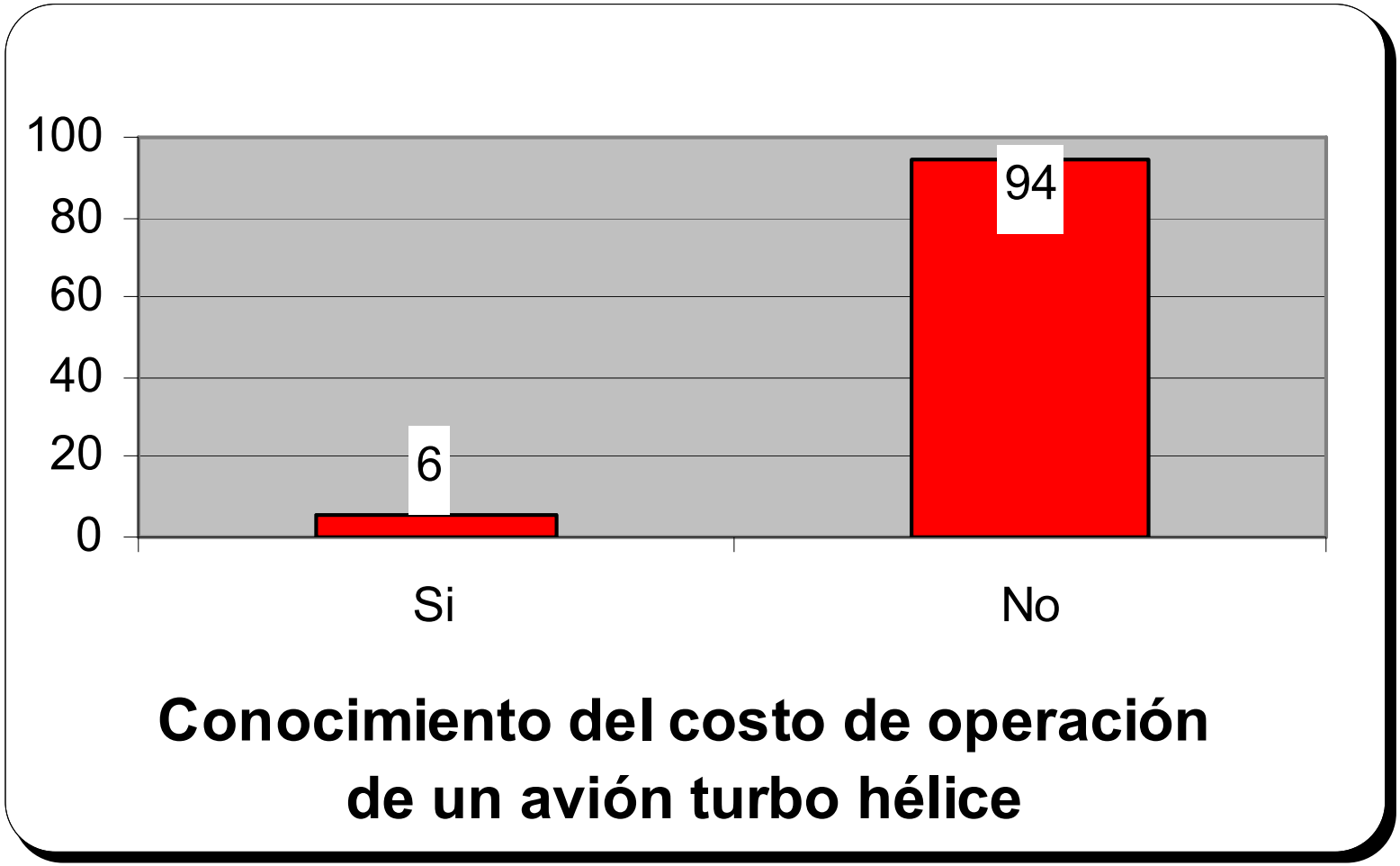
Opción jet o turbo hélice en iguales condiciones: Porqué

El 94% de las personas desconoce los costos de operación de un avión Jet.



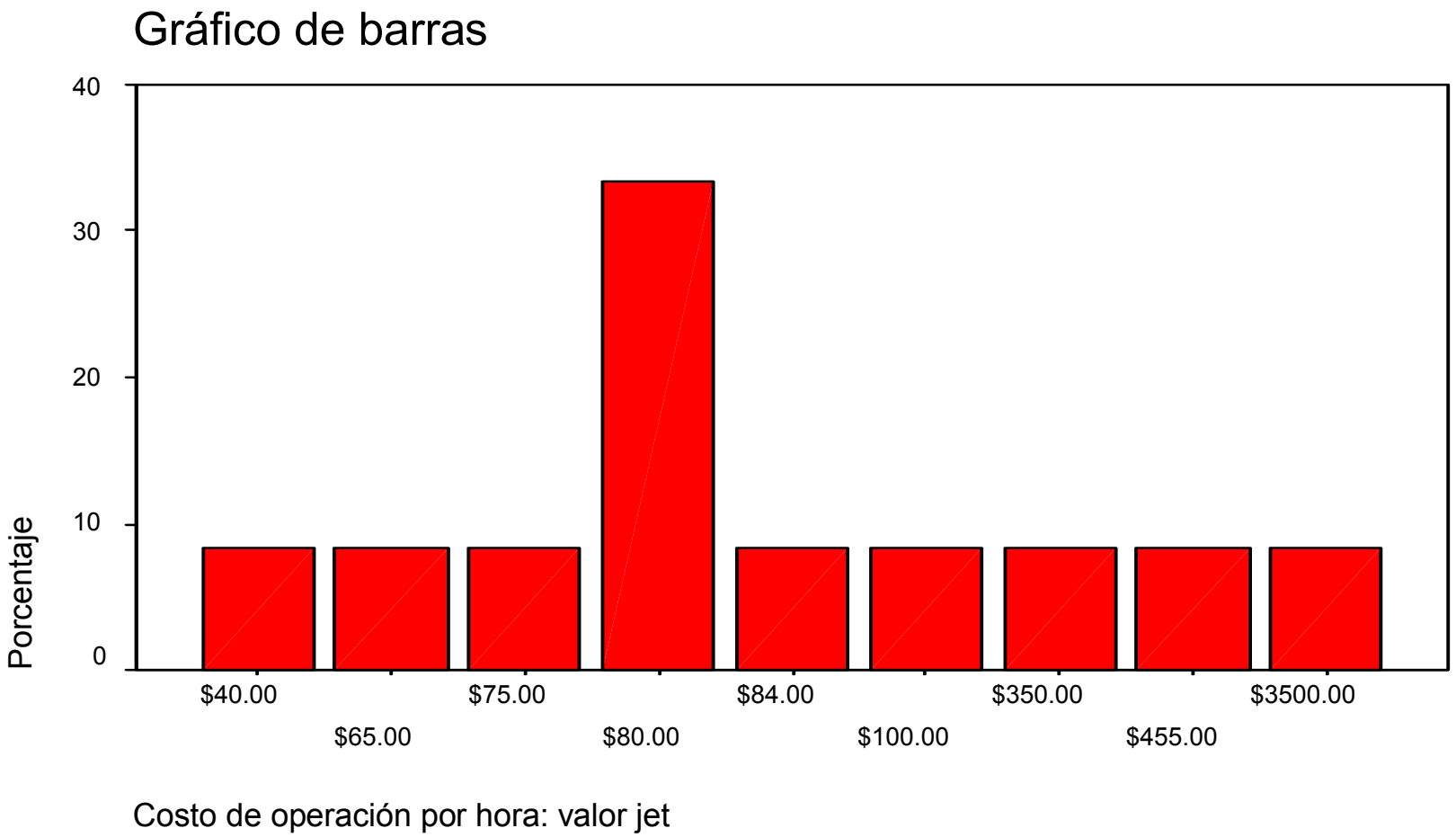
Conocimiento del costo de operación del Jet

El 94% de las personas desconoce los costos de operación de un avión turbo hélice.

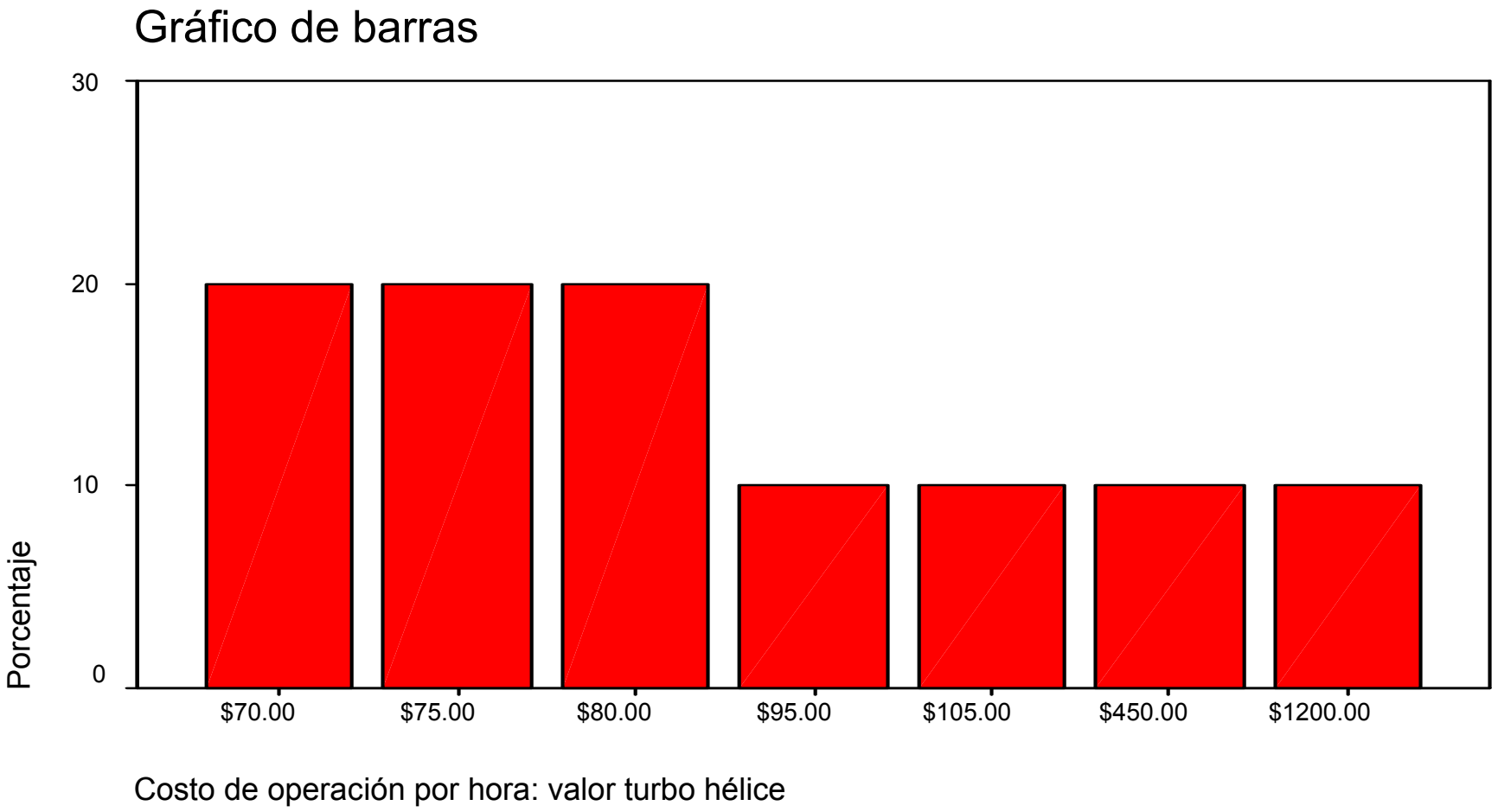


Conocimiento del costo de operación de un avión turbo hélice

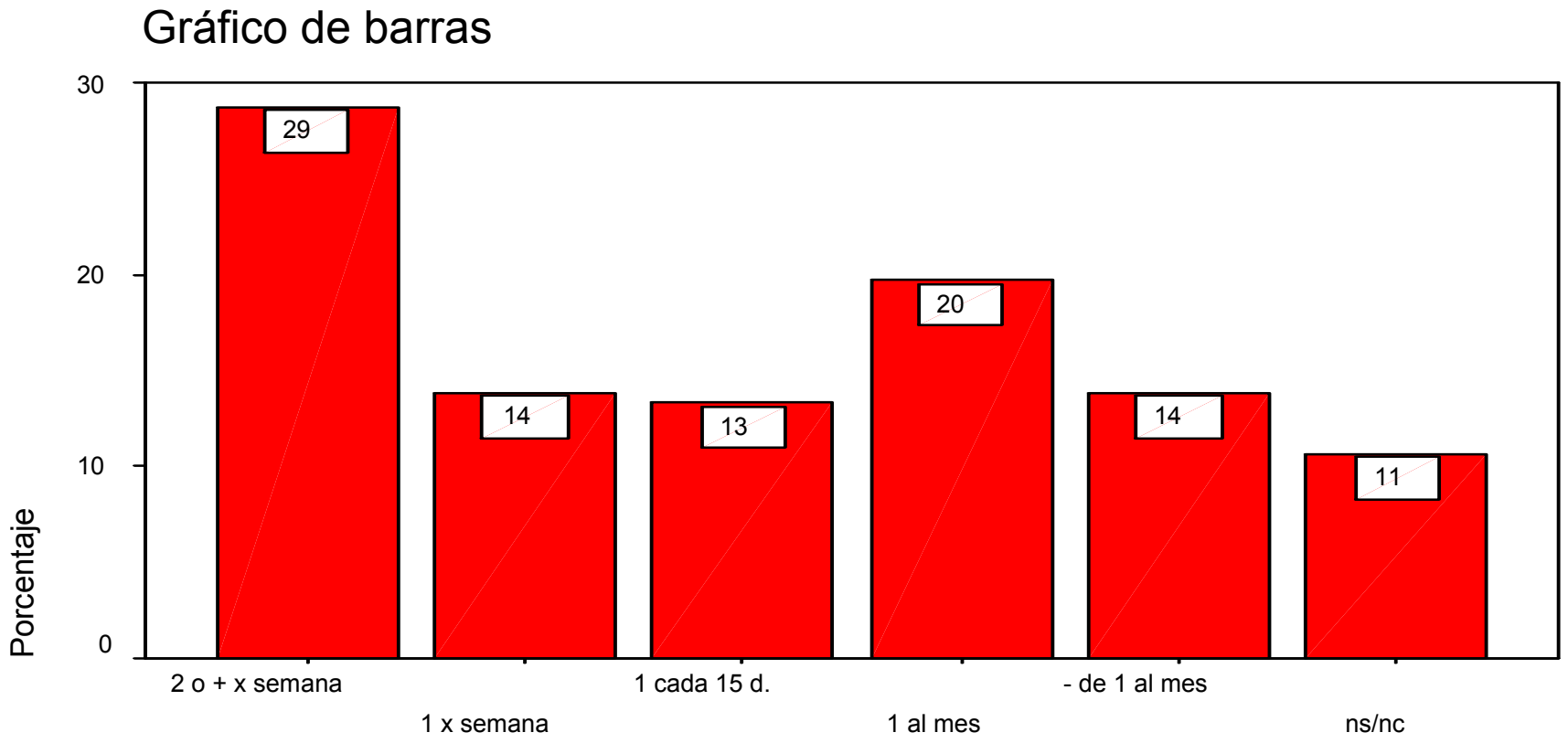
Como se observa en la gráfica incluso las personas que afirmaron conocer el costo hora de operación del avión jet, desconocen en dicho valor.



Igual que lo sucedido con el costo del avión Jet, los entrevistados desconocen el valor real de operación del avión turbo hélice.



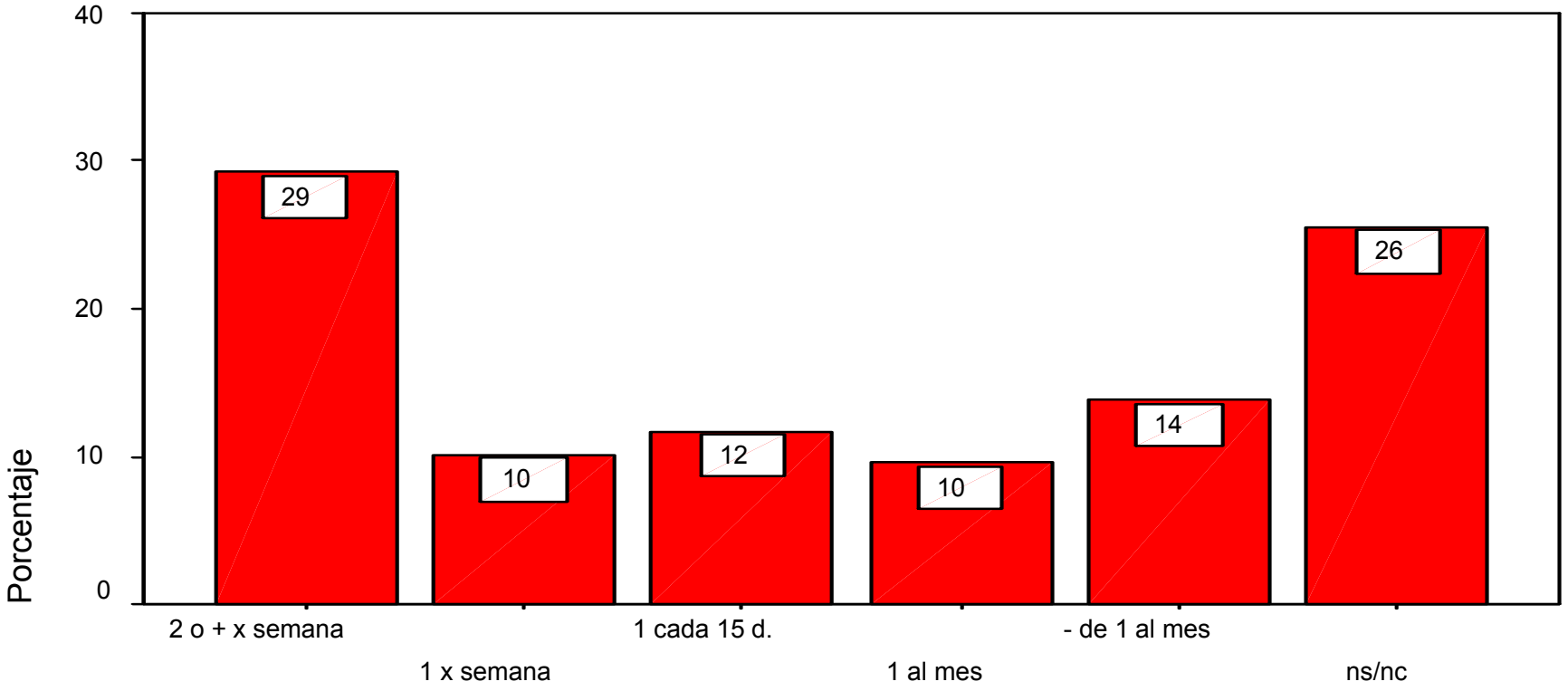
El 56% de las respuestas consideran que la frecuencia de itinerarios debería ser 15 días o menor. Dentro de estos hay un importante número de entrevistados que desearían tener una frecuencia de 2 veces por semana (29%).



Frecuencia de itinerarios: Cuenca -Quito

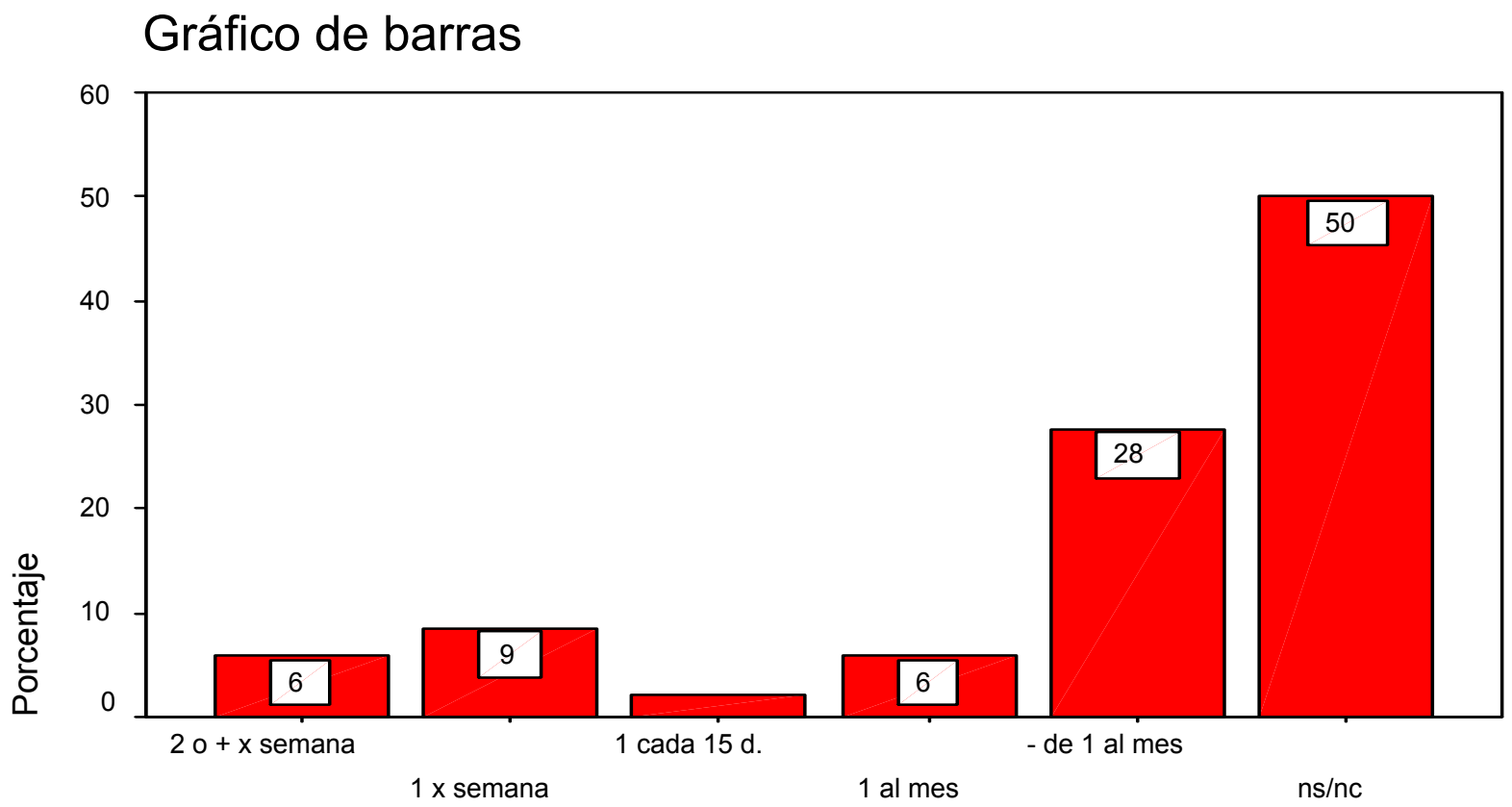
El 29% de los entrevistados considera que lo más adecuado sería una frecuencia de 2 veces por semana, es importante anotar que quienes desean esta frecuencia, probablemente sean los usuarios fuertes para la aerolínea.

Gráfico de barras



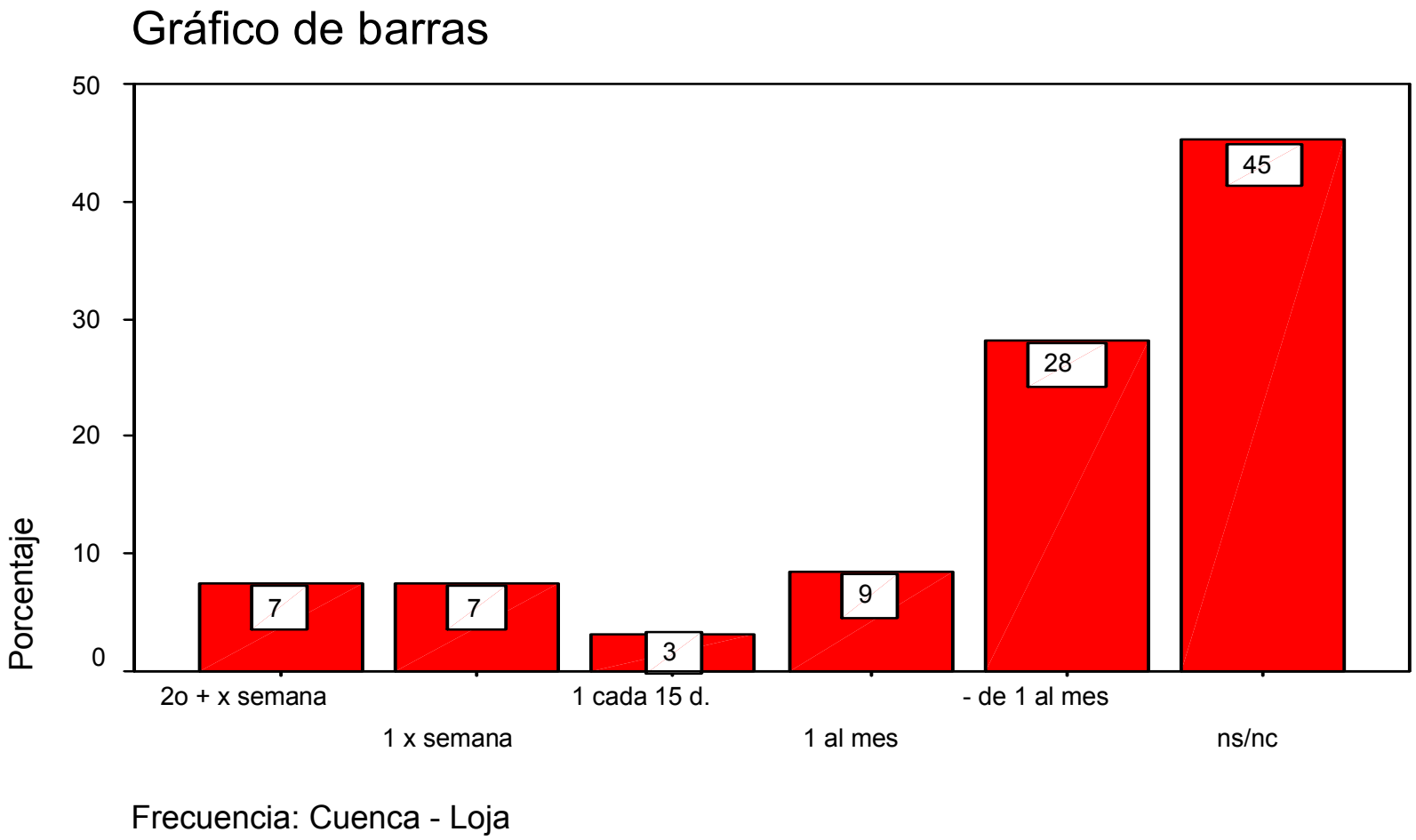
Frecuencia: Cuenca - Guayaquil

Como es normal, la frecuencia solicitada de viajes Cuenca - Macas, es menor que las otras ciudades, únicamente el 24% de los entrevistados considera que debería haber una frecuencia por lo menos mensual.



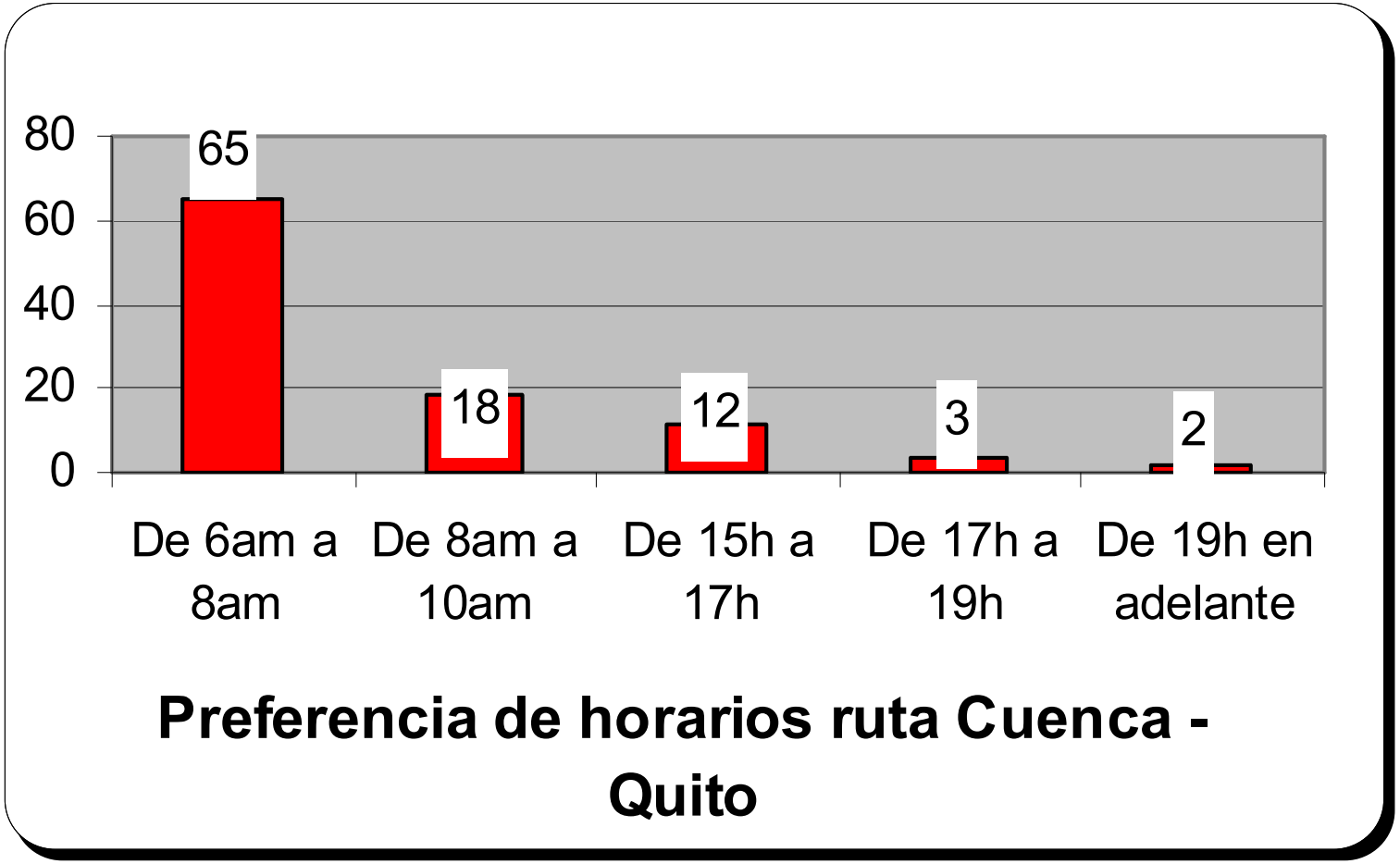
Frecuencia: Cuenca -Macas

La frecuencia de vuelos sugerida hacia Loja, parece muy similar a la de Macas, el 28% de los entrevistados considera que debería haber una frecuencia por lo menos mensual .



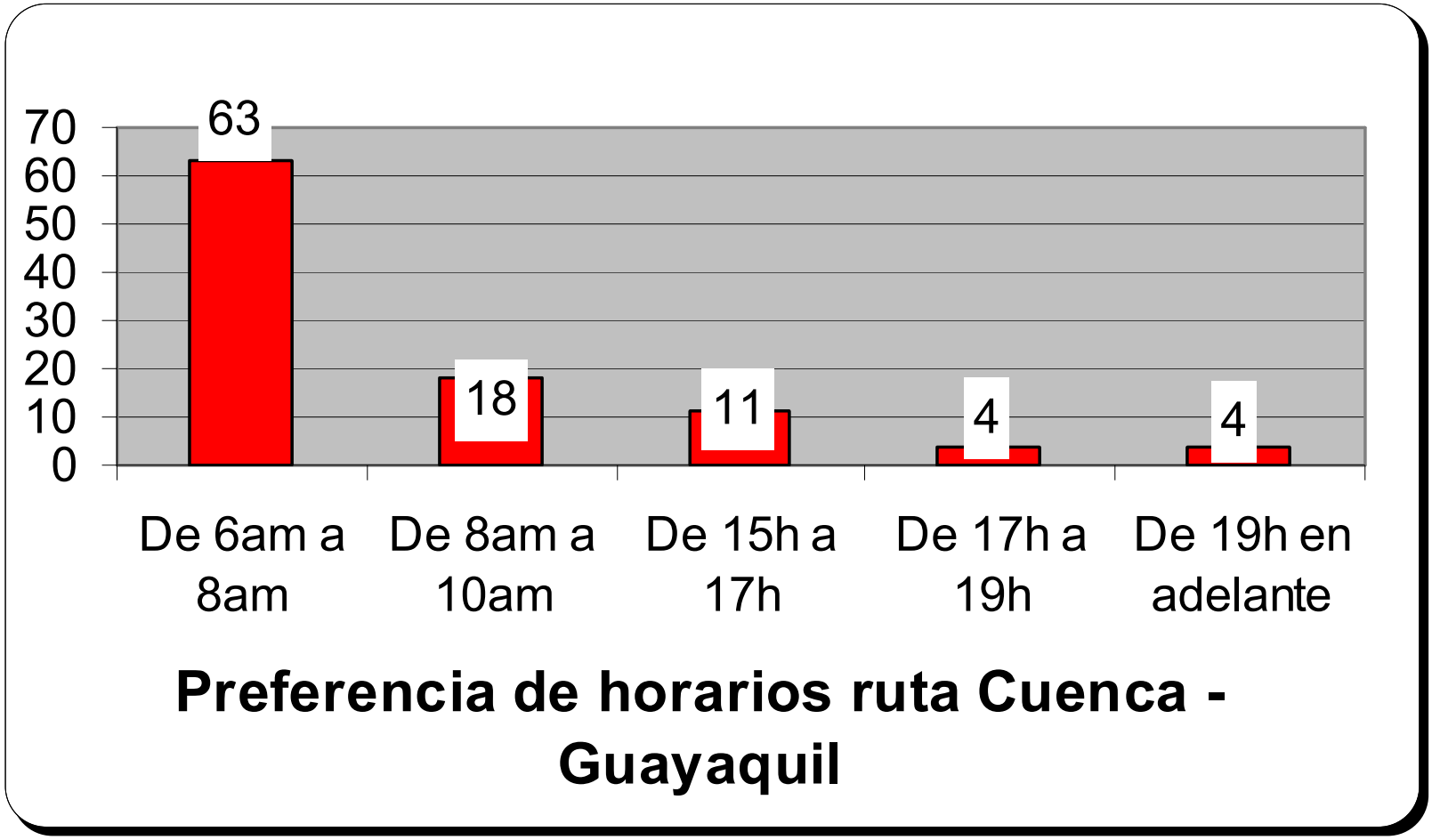
Frecuencia: Cuenca - Loja

El 65% de los entrevistados prefiere el horario de 6am a 8am, y este porcentaje va bajando mientras más tarde es el horario.



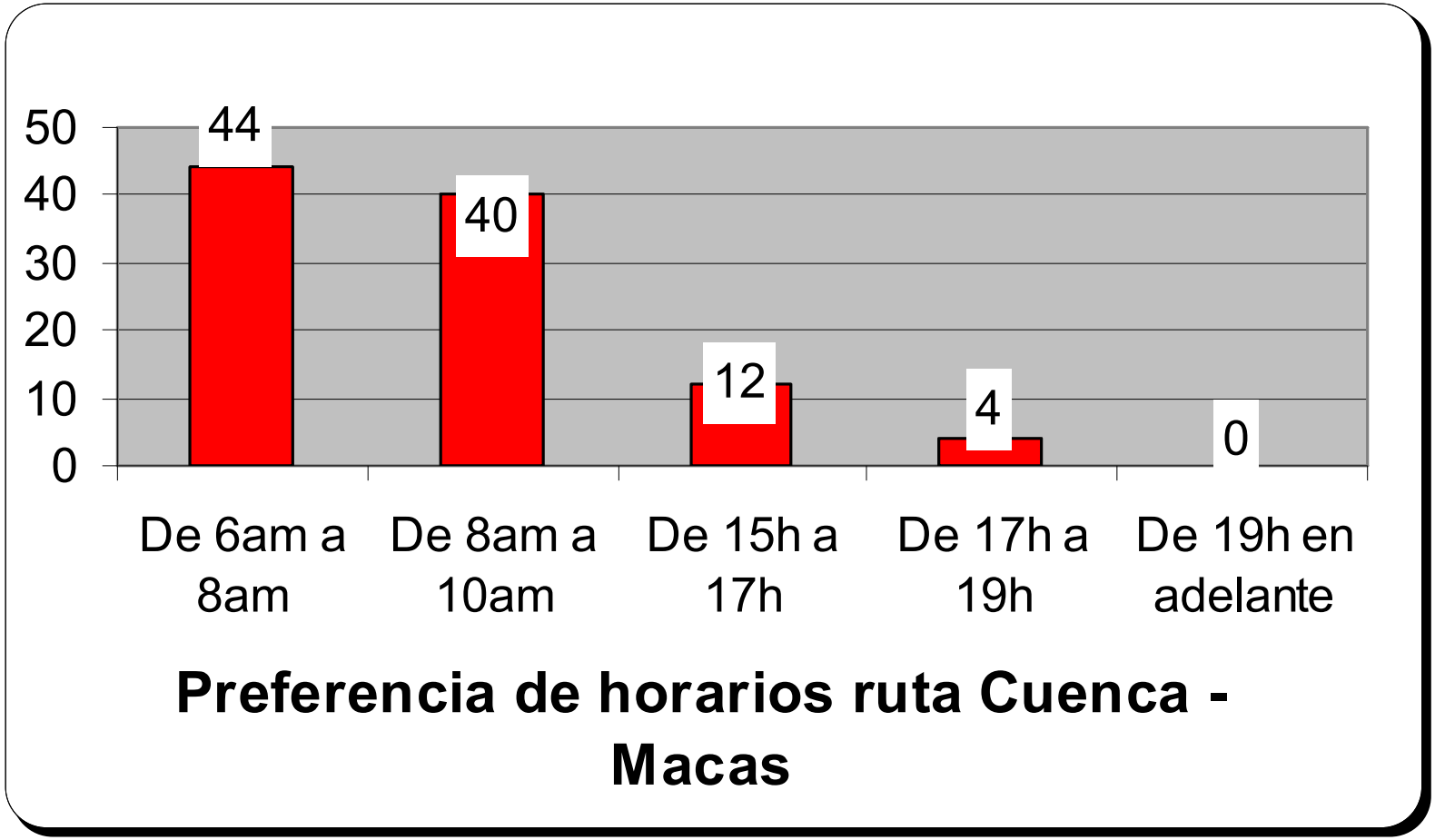
Preferencia de horarios ruta Cuenca - Quito

El comportamiento de preferencia de horario es el mismo que el de la ruta Cuenca – Quito, más de la mitad de los entrevistados prefiere el horario de 6am a 8am.



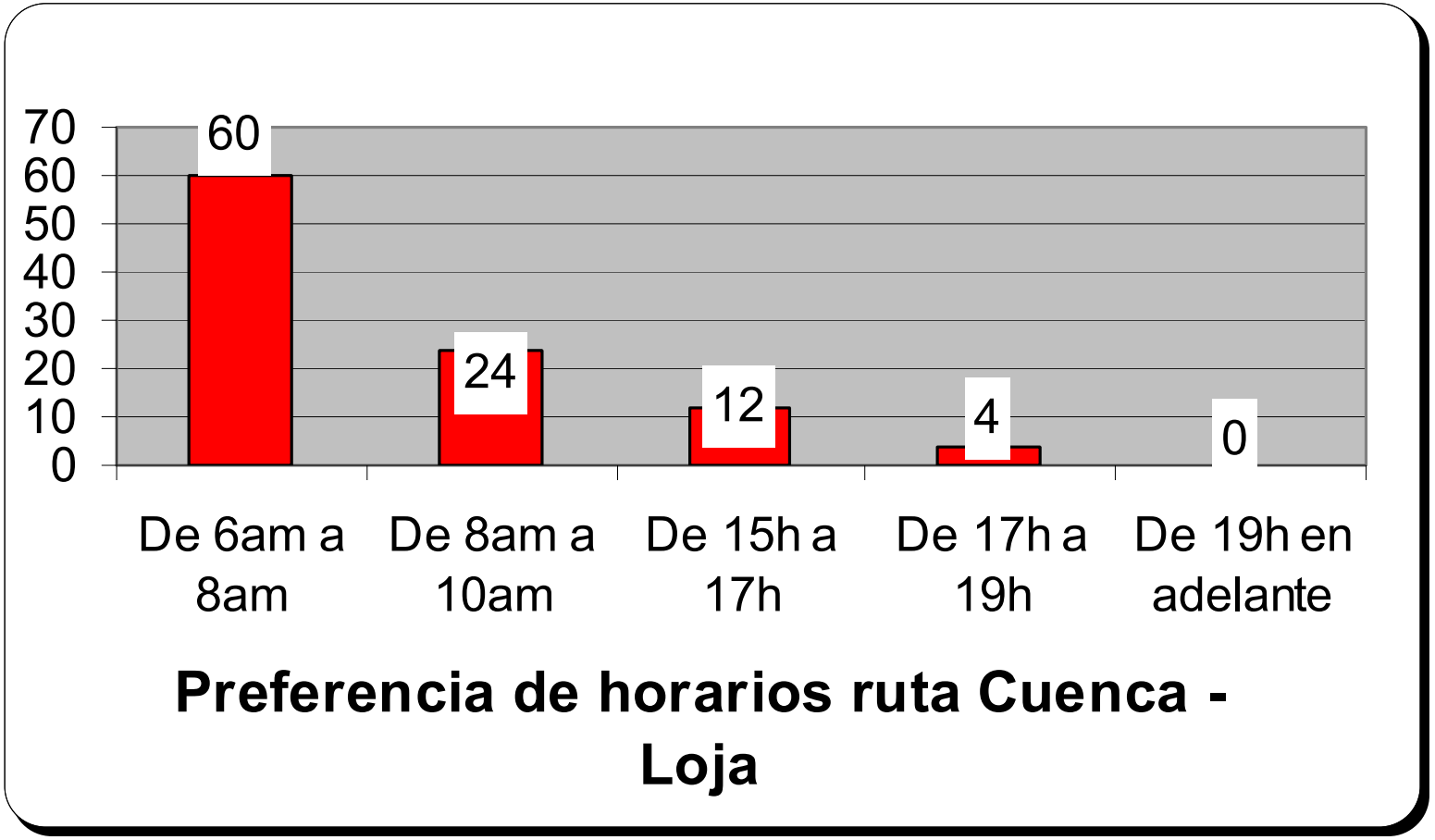
Preferencia de horarios ruta Cuenca - Guayaquil

En el caso de la ruta Cuenca – Macas, la preferencia está en dos horarios, de 6am a 8am y de 8am a 10am.



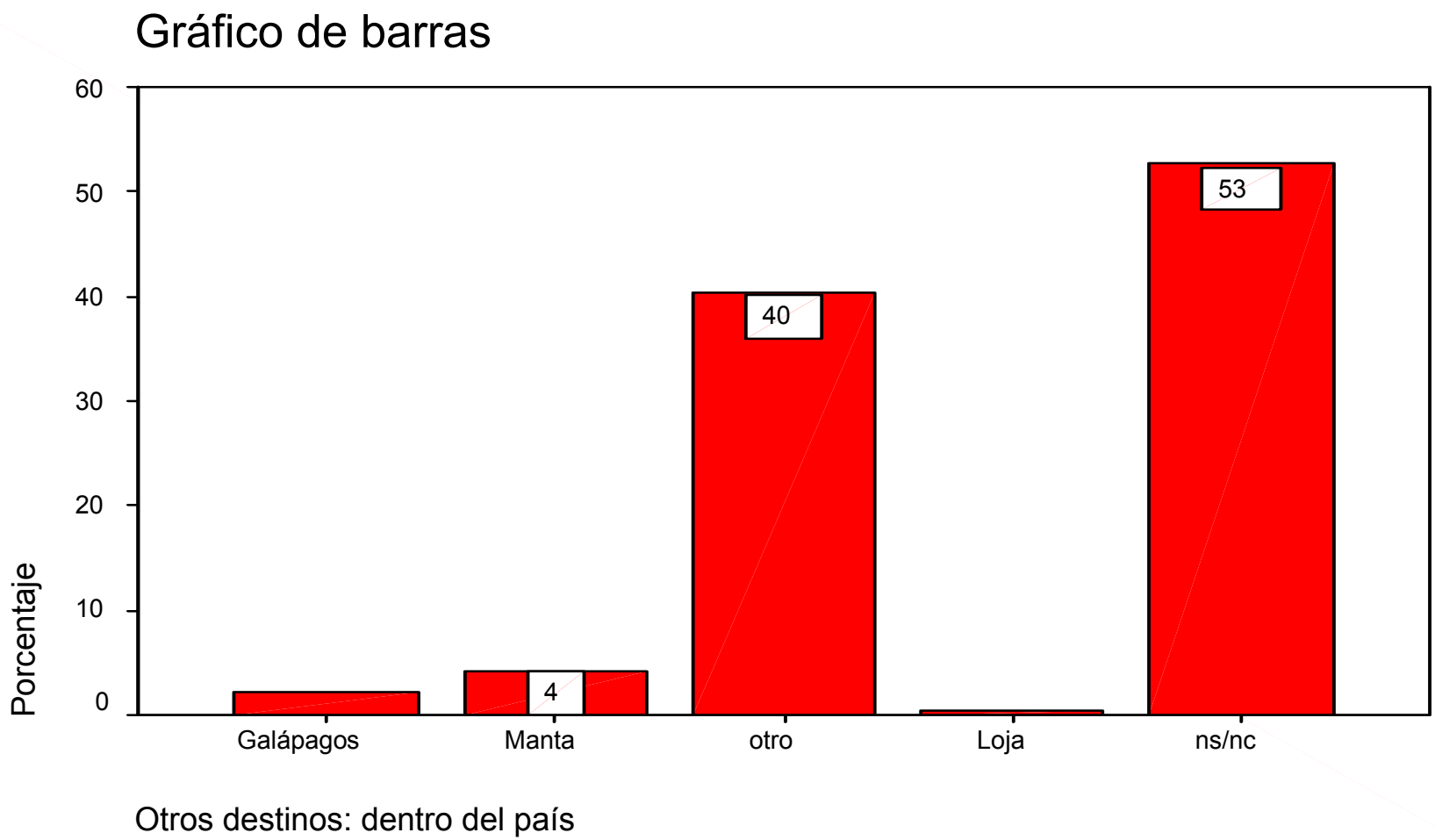
Preferencia de horarios ruta Cuenca - Macas

El 60% de las personas prefiere el horario de 6am a 8am, sin embargo el horario de 8am a 10am también podría ser interesante, valdría plantearse la hipótesis para comprobarla más adelante.

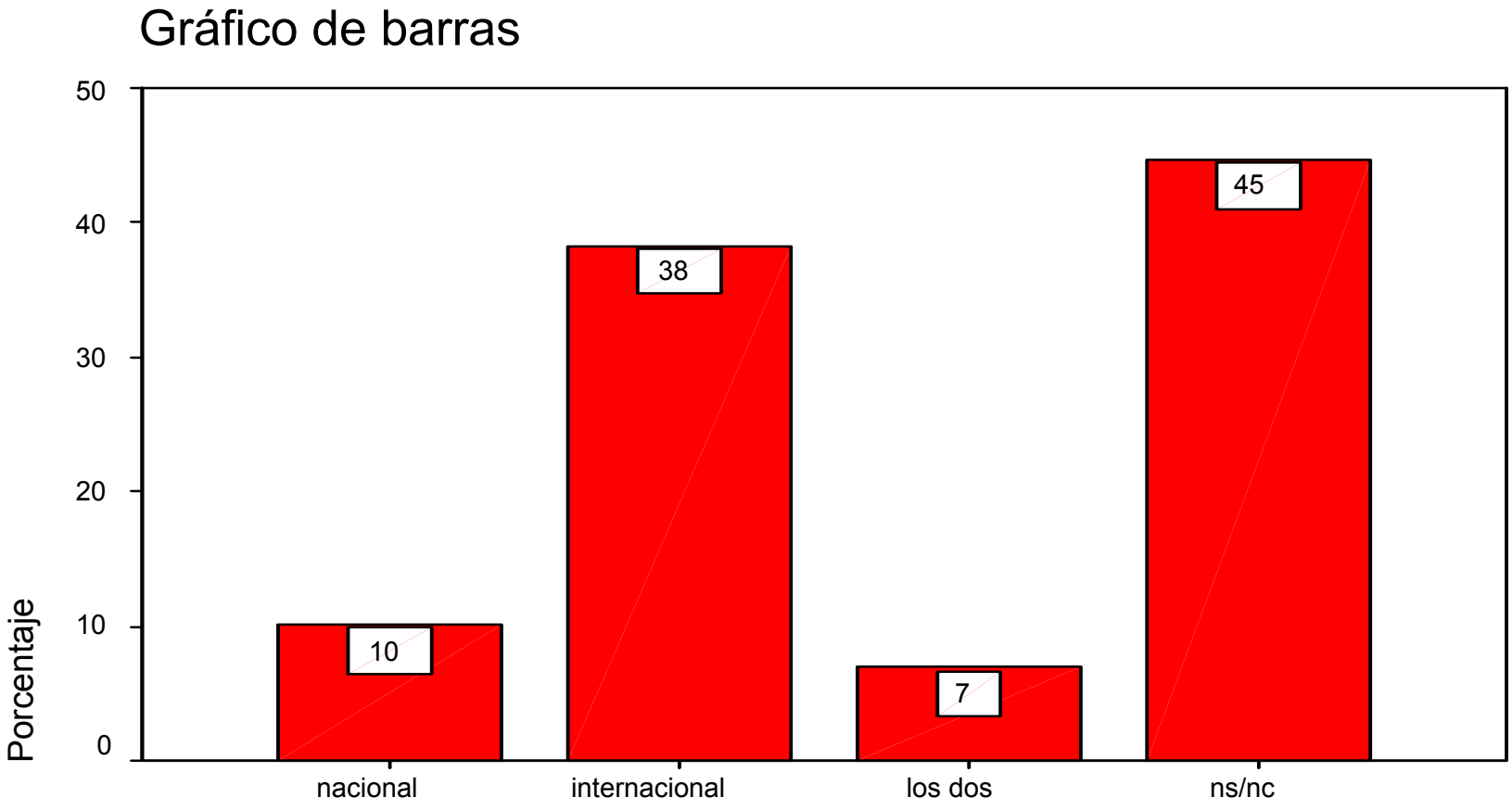


Preferencia de horarios ruta Cuenca - Loja

La mayoría no sabe o no contesta el destino preferido.

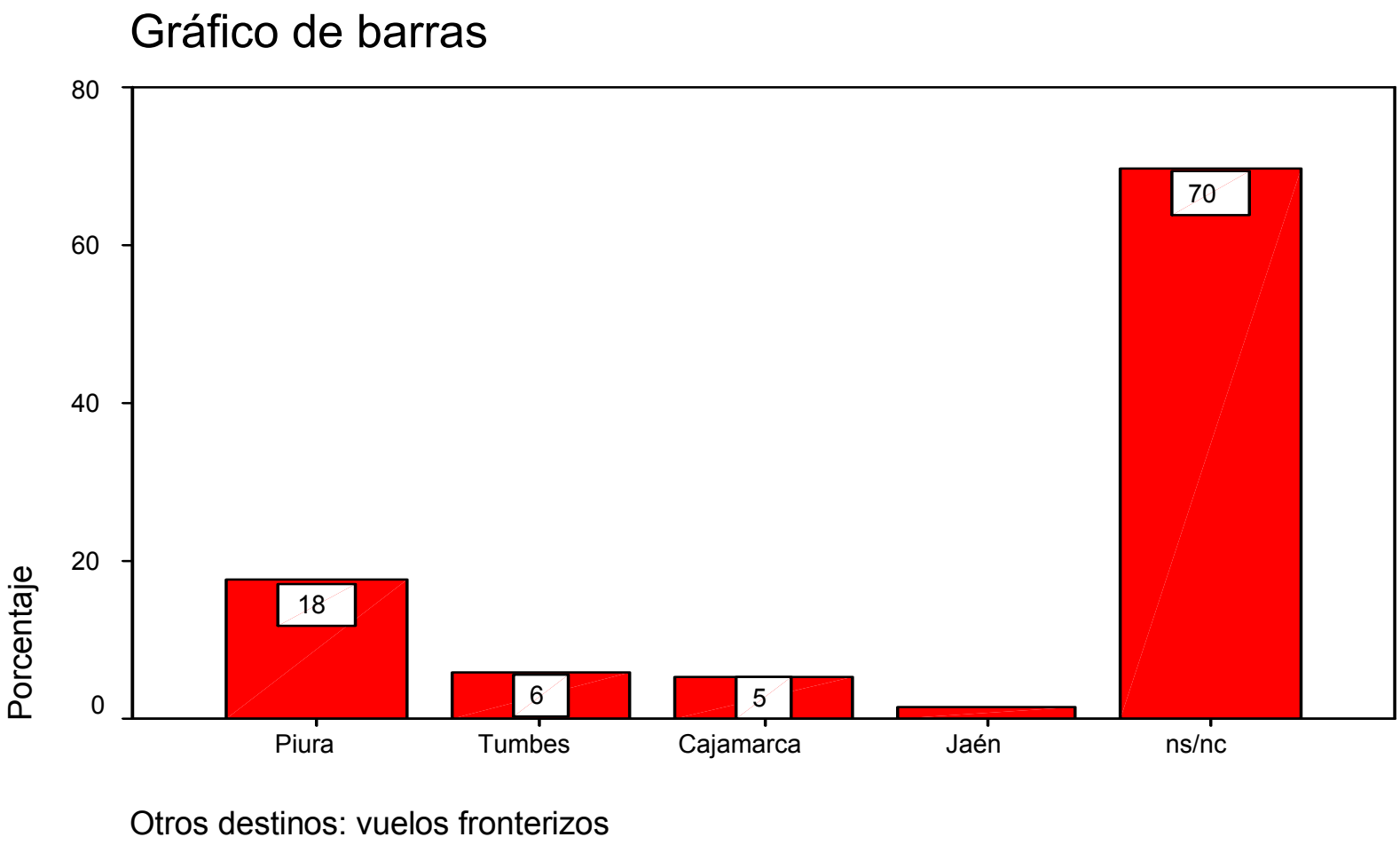


Los vuelos Charter serían en su mayoría para destinos internacionales.

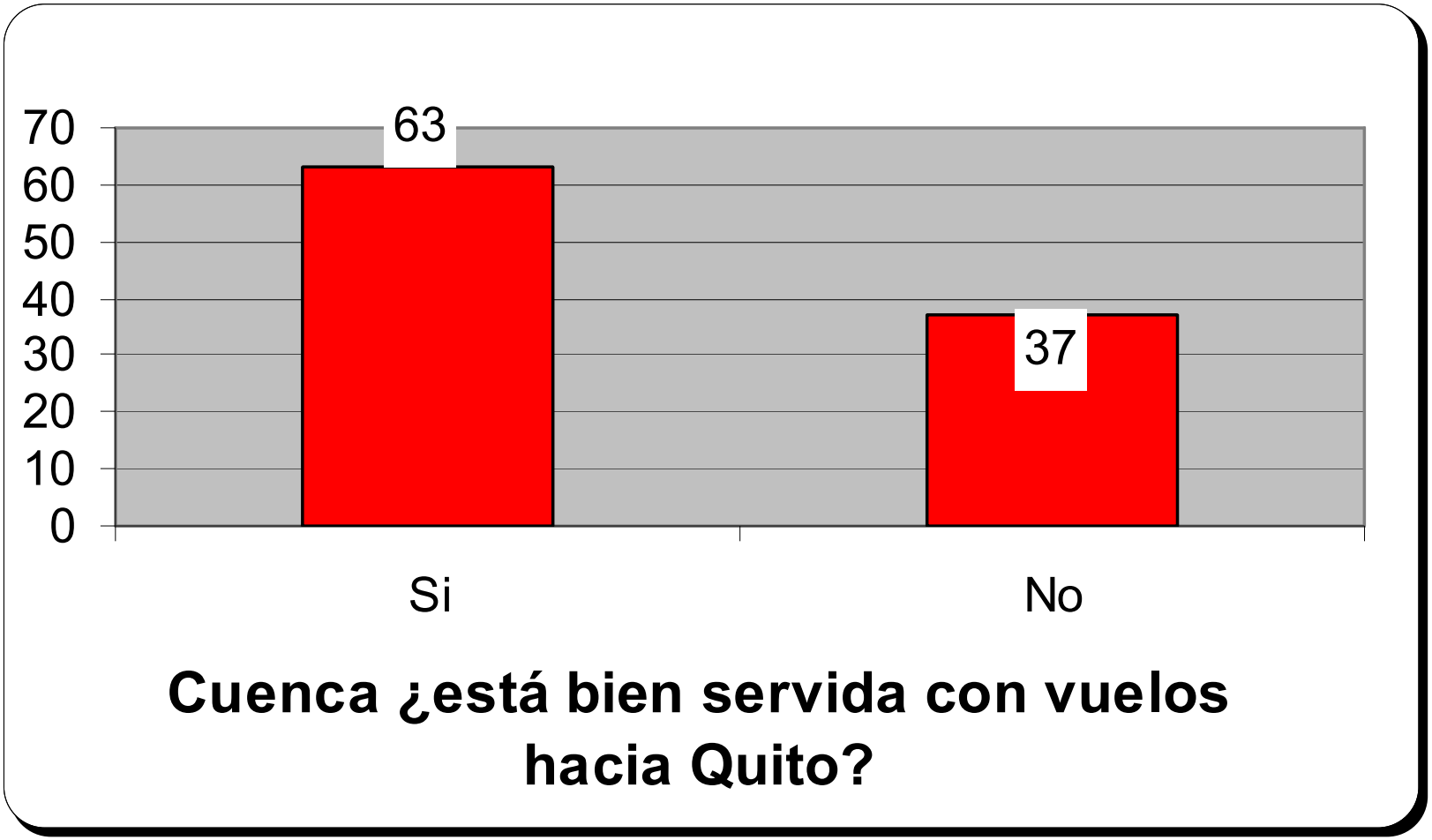


Otros destinos: charter

De los vuelos fronterizos Piura es el que tiene acogida. Es importante también analizar que el 70% de los entrevistados no supo responder a esta pregunta, lo que indica un desconocimiento sobre la posibilidad de viajes fronterizos desde Cuenca.

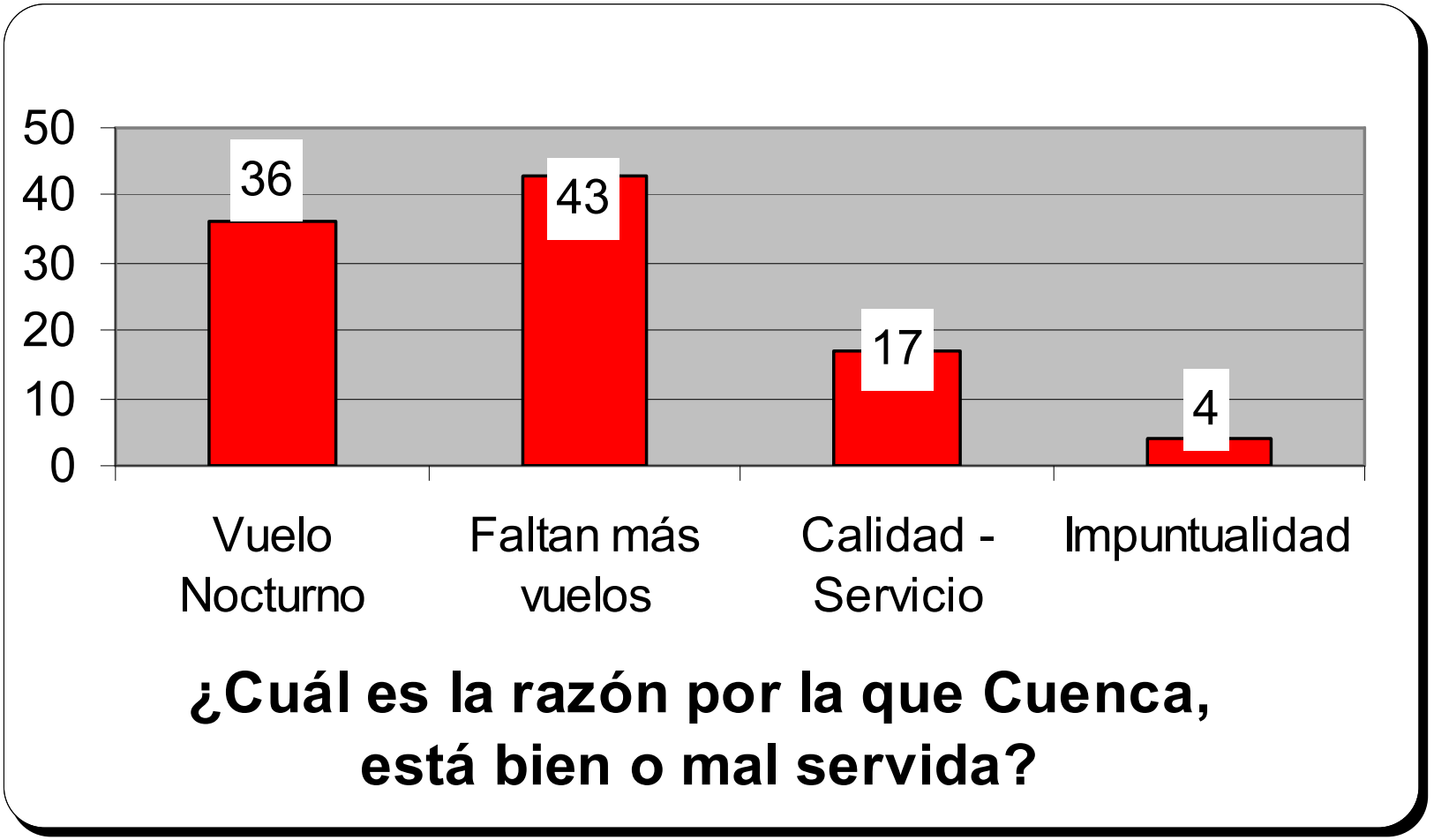


El 37% de personas entrevistadas que indicaron que Cuenca no está bien servida con Quito, representa una buena oportunidad para incluir más frecuencias para que cubran esta ruta.



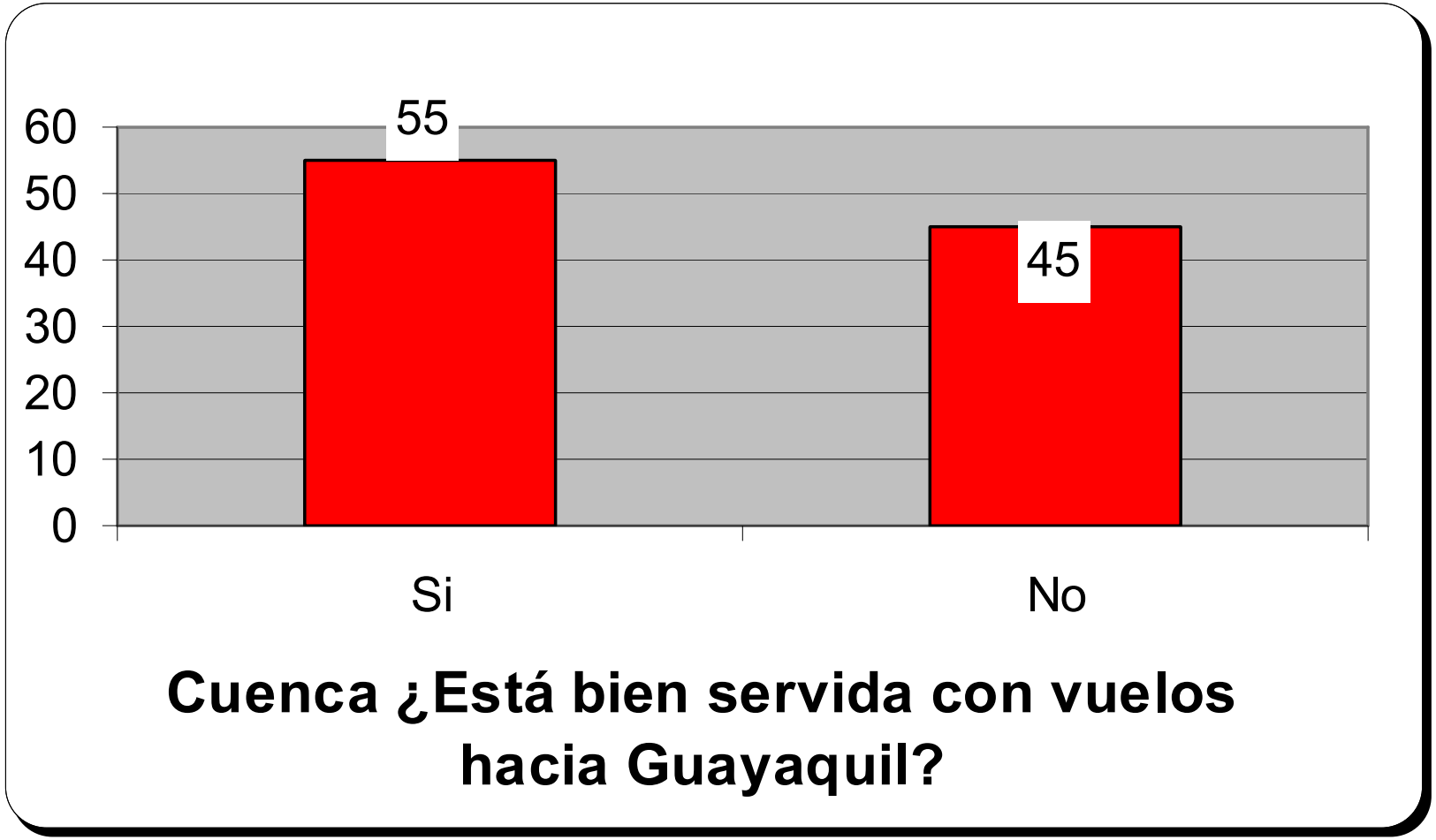
Cuenca ¿está bien servida con vuelos hacia Quito?

Quienes afirman que Cuenca está bien servida afirman que el vuelo nocturno ha ayudado, mientras que quienes piensan que NO está bien servida afirman que faltan más vuelos entre esta ruta.



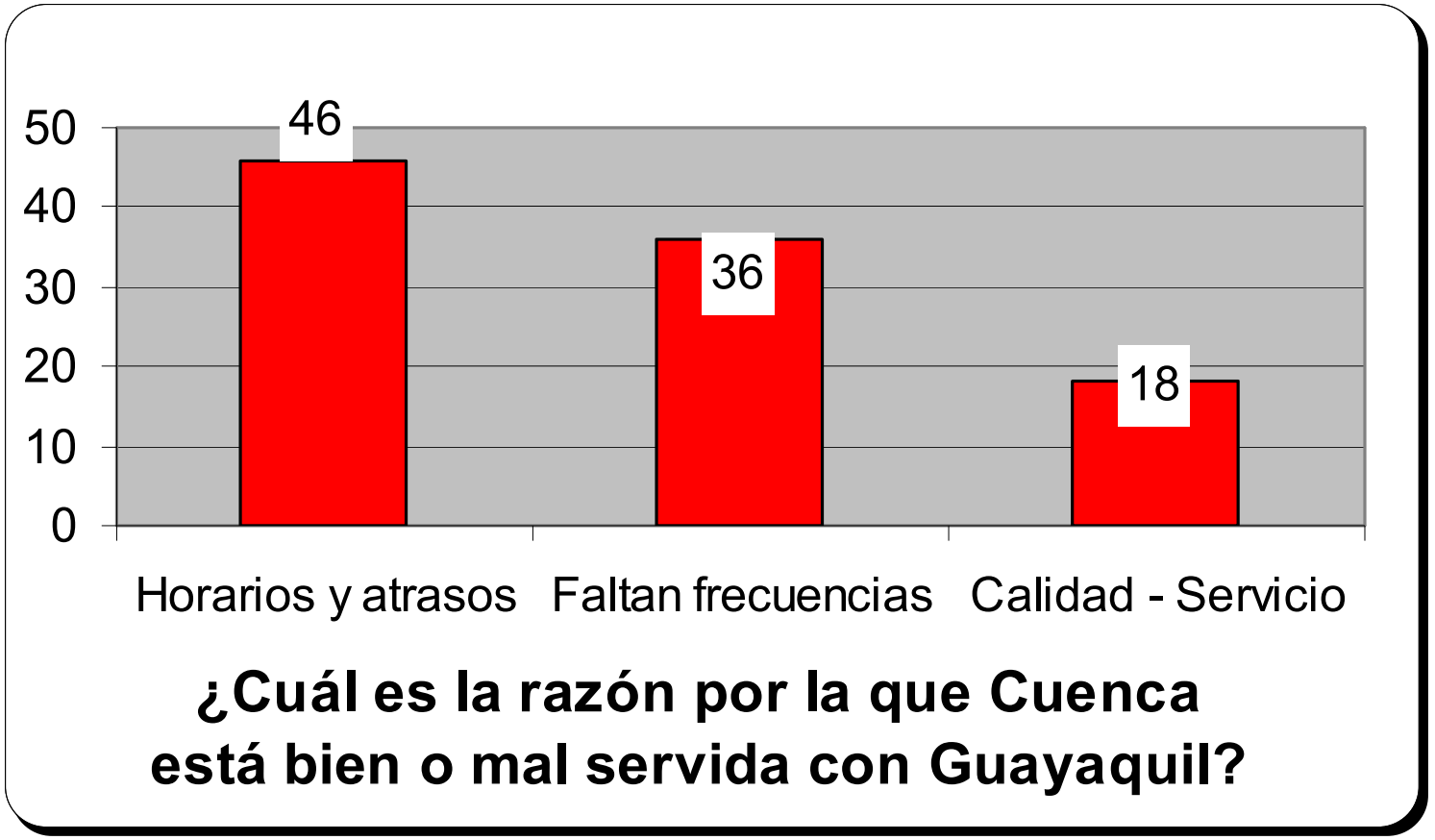
¿Cuál es la razón por la que Cuenca, está bien o mal servida?

El 45% de los entrevistados afirma que Cuenca NO está bien servida con la ciudad de Guayaquil, es importante notar que este porcentaje es incluso mayor al de Quito.



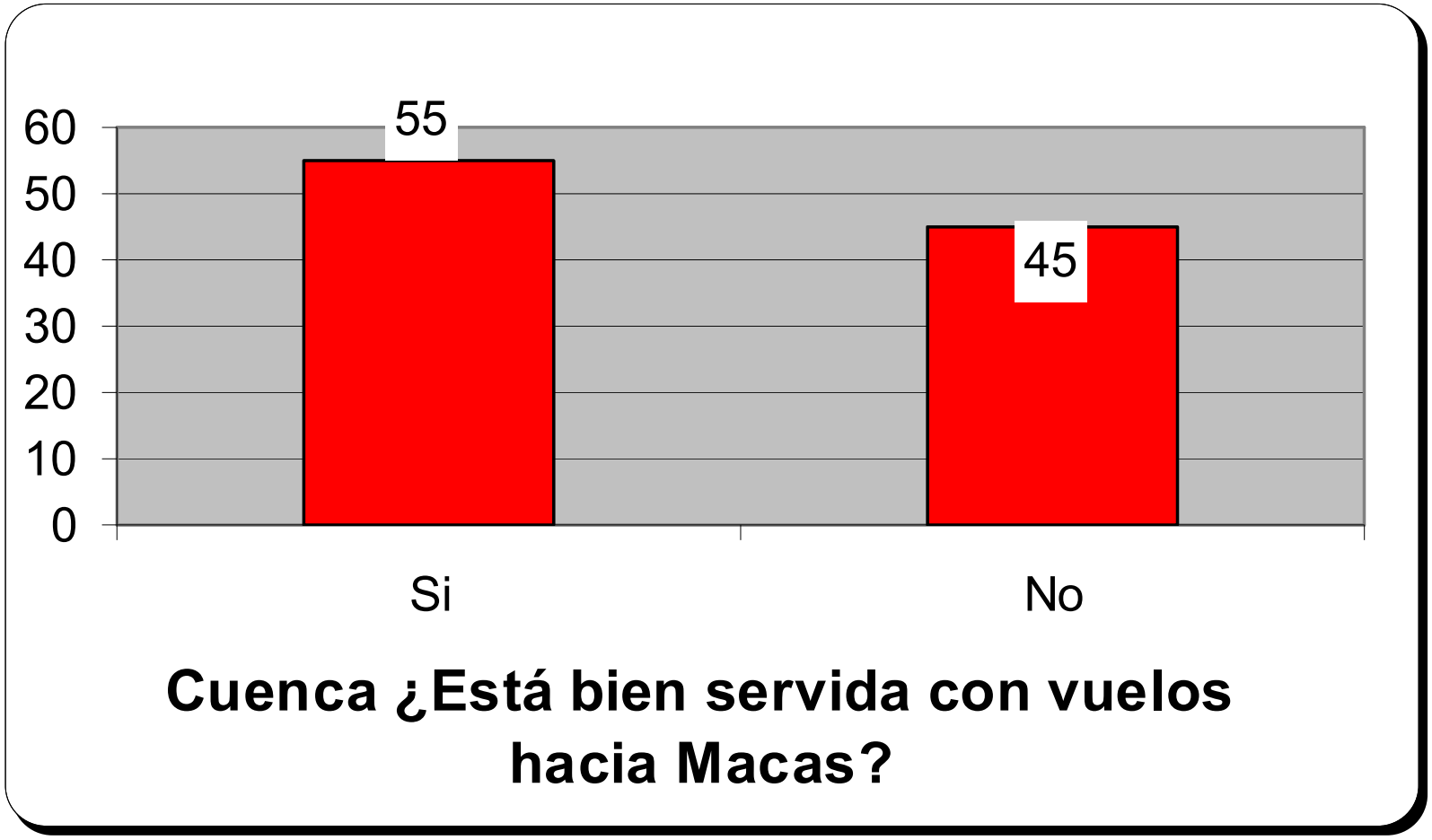
Cuenca ¿Está bien servida con vuelos hacia Guayaquil?

Falta de horarios y atrasos, así coma la falta de frecuencias son las principales razones por las que la gente considera que Cuenca está mal servida con Guayaquil.

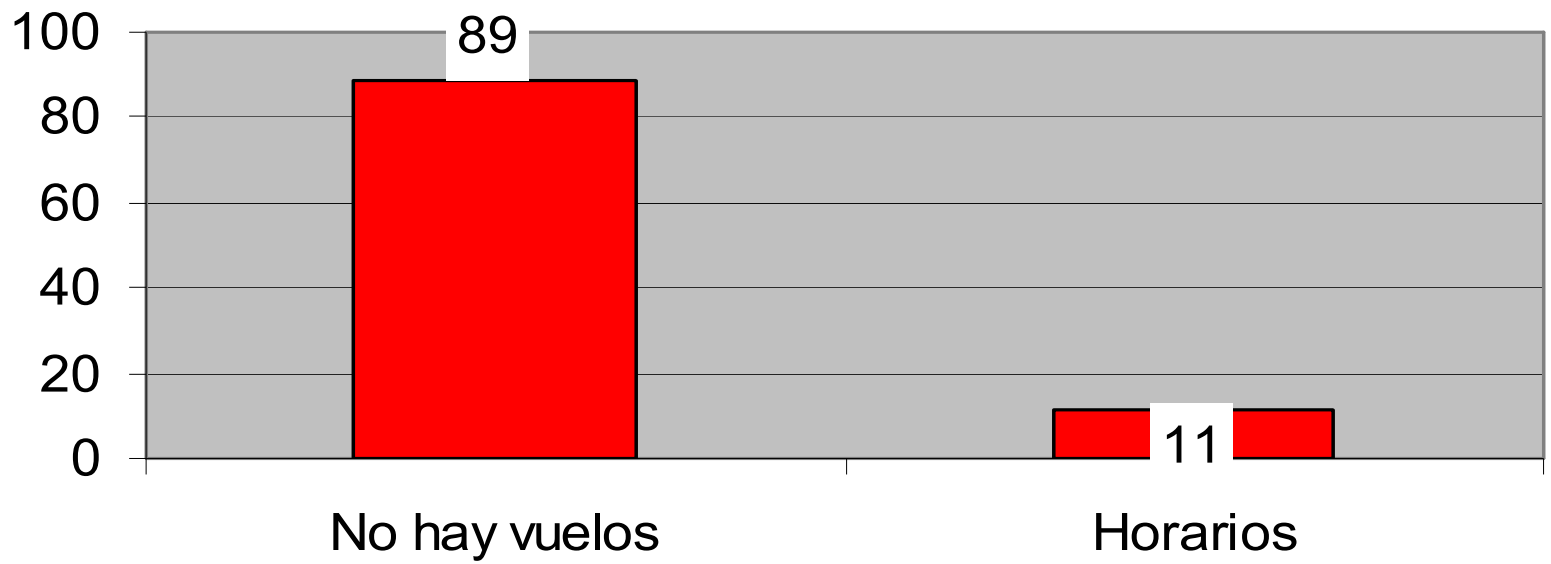


¿Cuál es la razón por la que Cuenca está bien o mal servida con Guayaquil?

El 45% de las personas considera que Cuenca está mal servida con la ciudad de Macas.



El 89% de las personas considera que Cuenca está mal servida con Macas por que no hay vuelos, seguido por problemas de horario.



¿Cuál es la razón por la que Cuenca está bien o mal servida con Macas?

ANEXO 2

ENCUESTA PARA LOS PASAJEROS EN VUELO EN LA RUTA QUITO - CUENCA

1.- ¿Sabe usted cuál es el tipo de avión más adecuado para aeropuertos de altura y pistas cortas?

Si_____ Cuál_____ No_____

2.- ¿Cuál de los dos siguientes tipos de avión considera usted que es más seguro para volar a Cuenca?

Jet_____ Turbo hélice_____ ***Porqué***_____

3.- ¿Cuales considera Usted que son los dos principales factores que determinan la seguridad de una aeronave? (señale 2 por orden de importancia)

Tamaño_____	Tecnología_____	Mantenimiento_____	Edad del avión____

4.- Si tiene la opción de volar a Quito o Guayaquil en un avión tipo jet para 80 pasajeros o en uno tipo turbo hélice para 40 pasajeros al mismo precio y horario. ¿Cuál escogería usted?

Jet_____ Turbo hélice_____ Indiferente_____ ***Porqué***_____

5.- ¿Conoce usted cuál es el costo de operación por hora de un avión?

Tipo jet: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____
y de un turbo hélice: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____

6.- ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la frecuencia con la que Usted volaría en cada una de las siguientes rutas?

Origen	Destino	2 o más por semana	1 por semana	1 cada 15 días	1 al mes	Menos de 1 al mes
Cuenca	Quito					
Cuenca	Guayaquil					
Cuenca	Macas					
Cuenca	Loja					

7.- Por favor indique cuáles serían las dos mejores opciones de horario para que Usted tome cada uno de los siguientes vuelos.

Origen	Destino	Horario 1	Horario 2	Otro
Cuenca	Quito			
Cuenca	Guayaquil			
Cuenca	Macas			
Cuenca	Loja			

8.- ¿Cuáles serían otros destinos que le interese volar desde Cuenca?

Dentro del país_____ Charter: nacional_____ internacional_____
Vuelos fronterizos: Piura_____ Tumbes_____ Cajamarca_____ Jaén_____

9.- ¿Considera usted que Cuenca está bien servida con la actual oferta aérea a cada uno de los siguientes destinos?

Quito: Si_____ No_____ ***Porqué***_____
Guayaquil: Si_____ No_____ ***Porqué***_____
Macas: Si_____ No_____ ***Porqué***_____

10- ¿Cree usted que Cuenca ha ganado con la operación nocturna de su aeropuerto?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

11.- ¿Cree conveniente tener un avión con base en Cuenca y que los vuelos se originen en esta ciudad?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

12.- ¿Le gustaría iniciar y terminar su vuelo internacional en Cuenca?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

13.- ¿Le interesaría llegar el mismo día a Cuenca luego de realizar su vuelo internacional, saliendo después de las 23h00?

Desde: Quito_____ Si_____ No_____ ***Porqué***_____
o Guayaquil_____ Si_____ No_____ ***Porqué***_____

14.- ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por la tasa "internacional" de uso del aeropuerto de Cuenca para vuelos internacionales originados en esta ciudad?

USD 15_____ USD 20_____ USD 25_____

15.- ¿Porqué prefiere usted viajar por avión y no por vía terrestre?

_____

16.- De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza a cada uno de los siguientes destinos.

Quito_____ Guayaquil_____ Macas_____ Al exterior_____

17.- ¿De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza por los siguientes motivos?

Turismo_____ Negocios_____ Estudios_____ Otro_____

18.- Coloque por favor en orden de preferencia cada una de las siguientes opciones para el chequeo de pasajes. (Siendo 1 la que más le gustaría y 4 la que menos).

Opción	1	2	3	4
Mostrador de aeropuerto				
Agencia de viajes				
Punto de venta de la aerolínea				
Internet (chequeo electrónico)				

19.- Usted prefiere comprar los pasajes en:

La aerolínea_____ Agencia de viajes_____ Aeropuerto____
y su pago lo hace: al contado_____ Crédito_____

20.- Compra usted los pasajes:

Personalmente_____ o a través de su oficina_____

21- ¿Le parece bien el costo actual de las tarifas aéreas?

Si_____ No_____ ***Porqué***_____

22.- ¿Al momento de elegir una aerolínea para realizar un vuelo dentro del país, podría indicar los 2 factores decisivos que son para Usted de mayor importancia?

Puntualidad_____	Servicio_____	Precio_____	Seguridad_____
Rutas_____	Servicio a bordo_____	Horarios_____	Otros_____

23.- Por favor califique Usted como muy importante, algo importante, o nada importante cada uno de los siguientes factores de servicio al momento de elegir una aerolínea.

Factor	Muy importante	Algo importante	Nada importante
Buen trato			
Puntualidad			
Seguridad			
Precios bajos			
Frecuencias			

24.- ¿De los siguientes beneficios y descuentos, cuáles serían para Usted los dos de mayor interés si estuvieran relacionados a su línea aérea? (señale 2 por orden de preferencia)

Hoteles_____	Restaurantes_____	Almacenes_____
Alquiler de vehículos____	Millas en otra aerolínea_____	Otro_____

25.- ¿Conoce usted las aerolíneas que hoy sirven a Cuenca?

Si_____ Nombres_____ No_____

26.- Prefiere utilizar los servicios de una aerolínea de:

Otra ciudad_____ Su ciudad_____ Indiferente_____ ***Porqué***_____

27.- ¿Por favor indique cuál de las siguientes alternativas refleja mejor, la importancia para Usted de disponer de una revista como medio de difusión y promoción de una aerolínea?

Muy importante_____ Algo importante_____ Nada importante_____

28.- ¿De las siguientes opciones cual preferiría para su comida a bordo?

Algo típico_____ Sánduches y pastas_____ Indiferente_____

29- ¿Cuán necesario le parece la oferta del servicio aéreo mediante la operación de una nueva empresa regional? "DE CUENCA PARA LOS CUENCANOS"

Totalmente necesario_____ Algo necesario_____ Nada necesario_____

30- Cree que esta nueva empresa regional debe ser:

Mixta_____ Privada_____ Pública_____ Indiferente_____

31- Le gustaría volar con una marca comercial:

Nueva_____ Existente_____ Indiferente_____

DATOS GENERALES: ***(OPCIONAL)***

Nombre:	
Edad:	
Ciudad:	
Actividad:	
Mail:	
Fecha:	

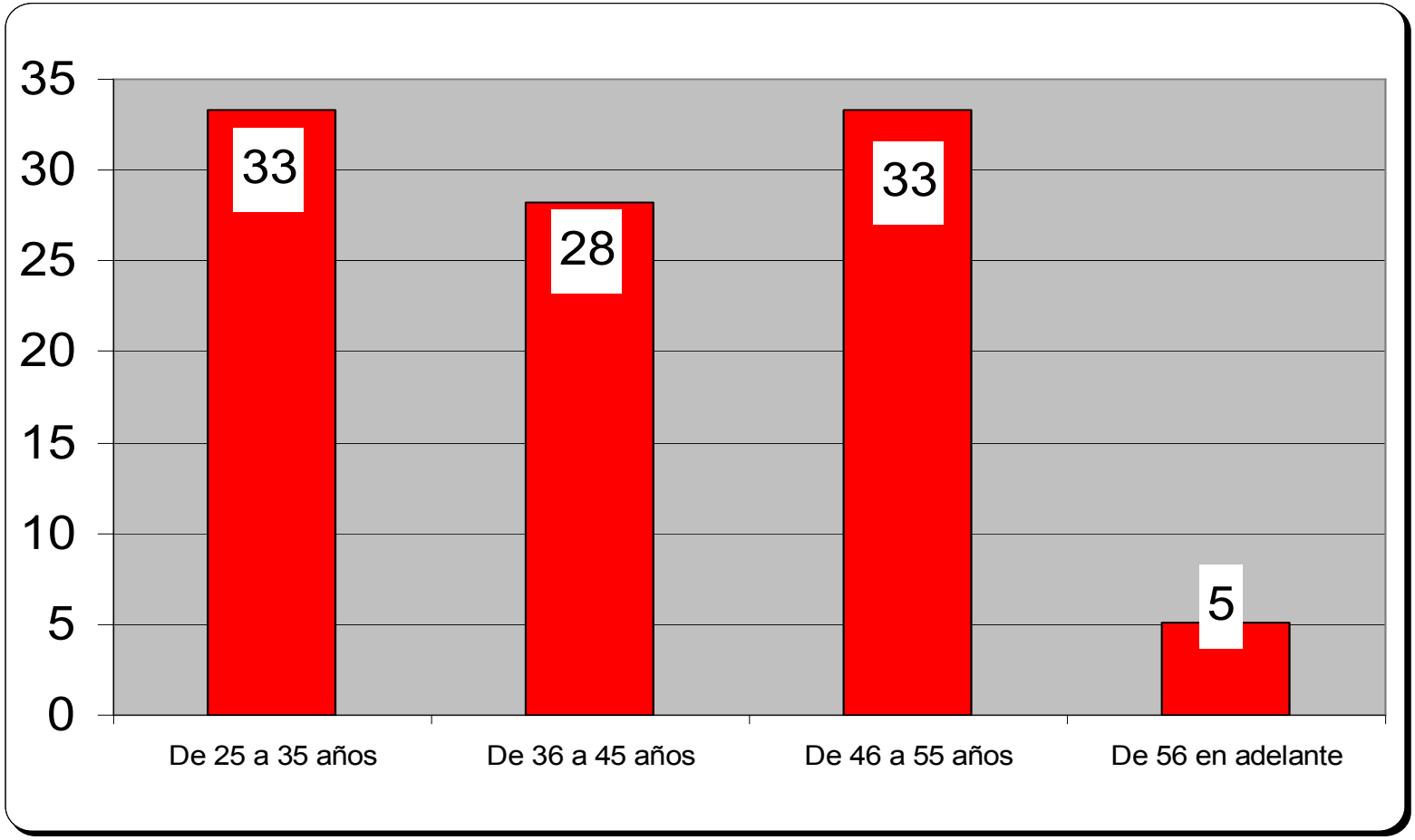
PROYECTO:
Alianza AEROPAIS

Encuestas realizadas a pasajeros de Icaro en vuelo en la ruta Quito – Cuenca.

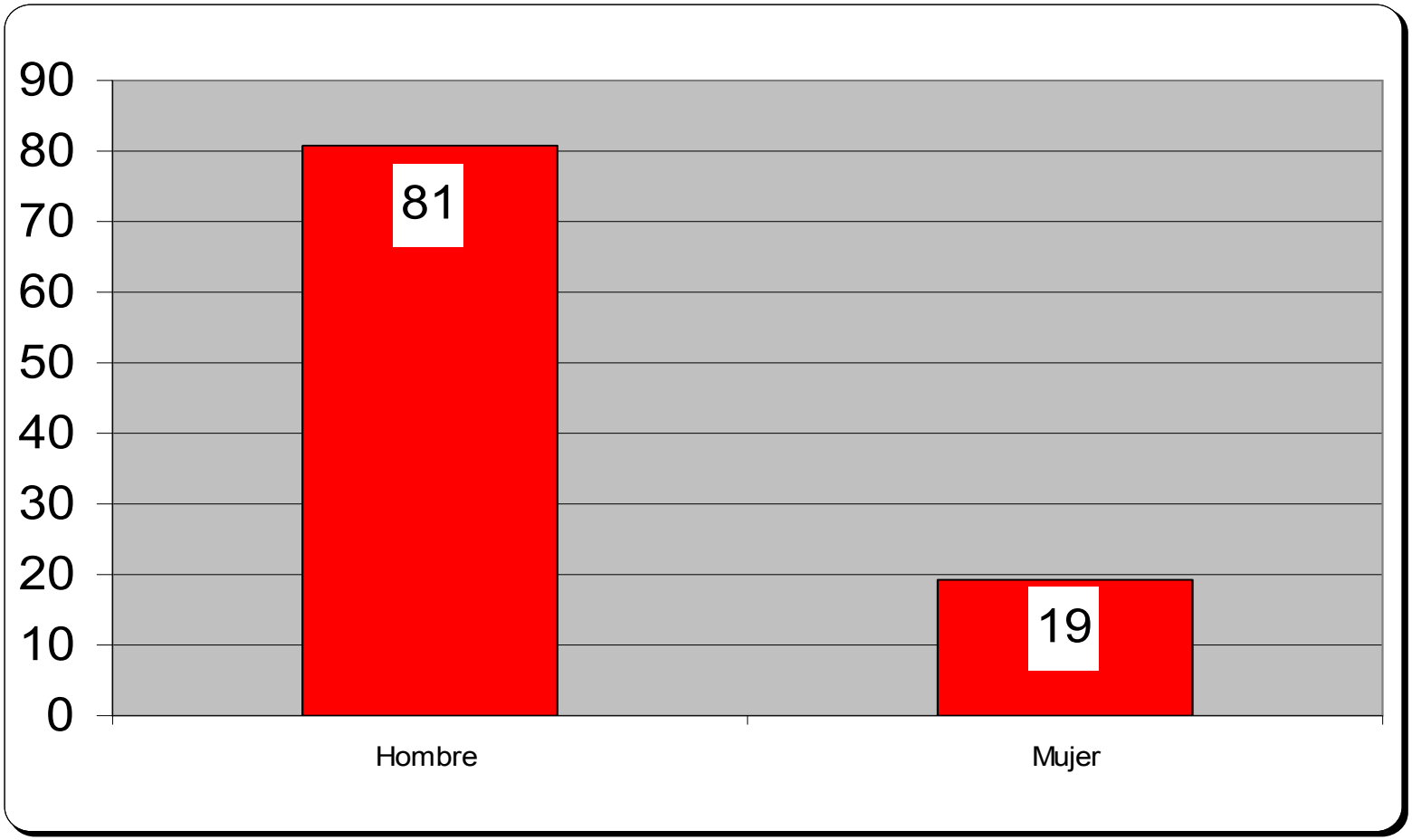
FICHA TÉCNICA.

- Número de encuestas: 30 efectivas.
- Perfil de las personas entrevistadas: Pasajeros en vuelo.
- Fecha de realización de las encuestas: Junio de 2007
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error máximo: 18%

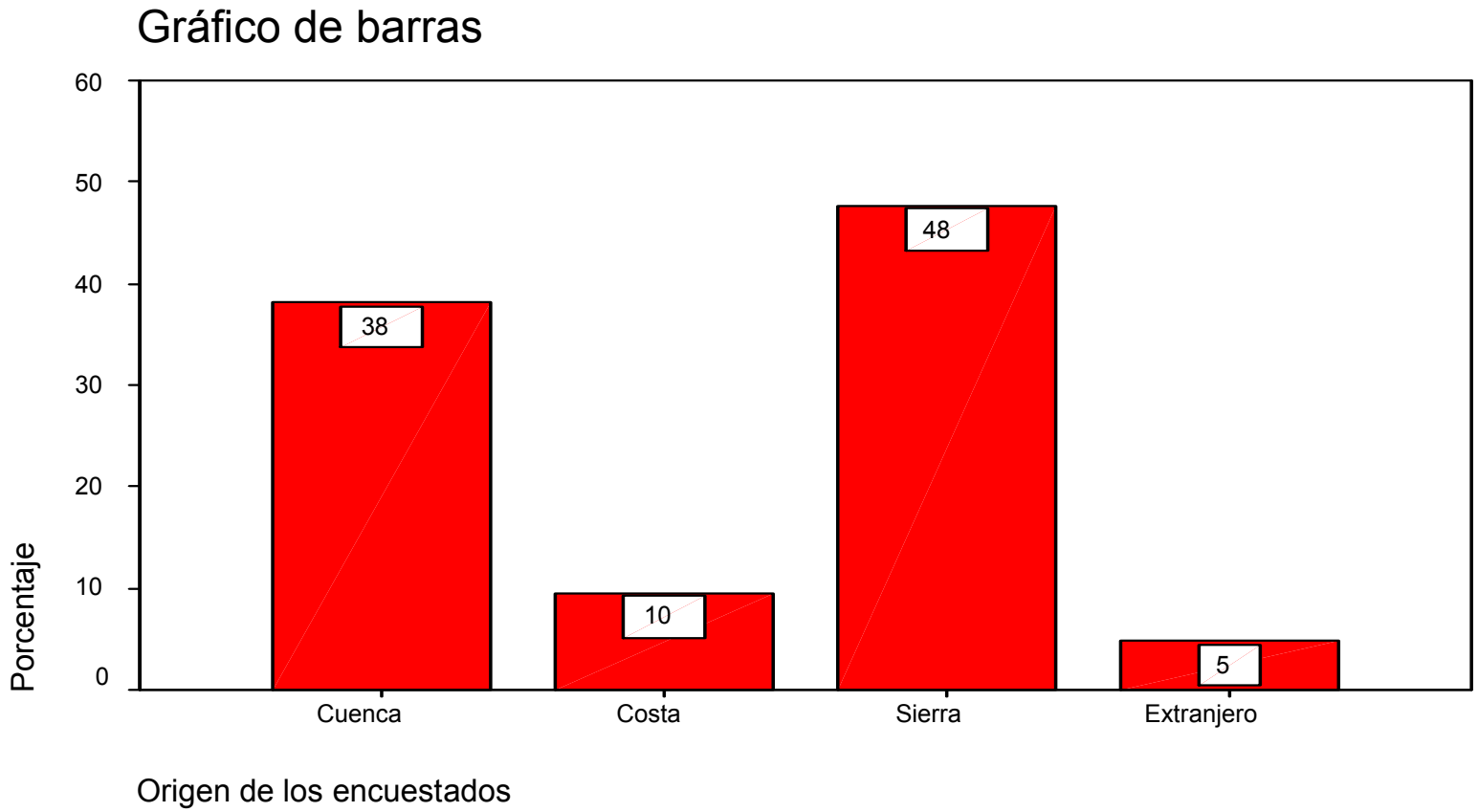
El 61% de los entrevistados está en la edad de 25 a 45 años.



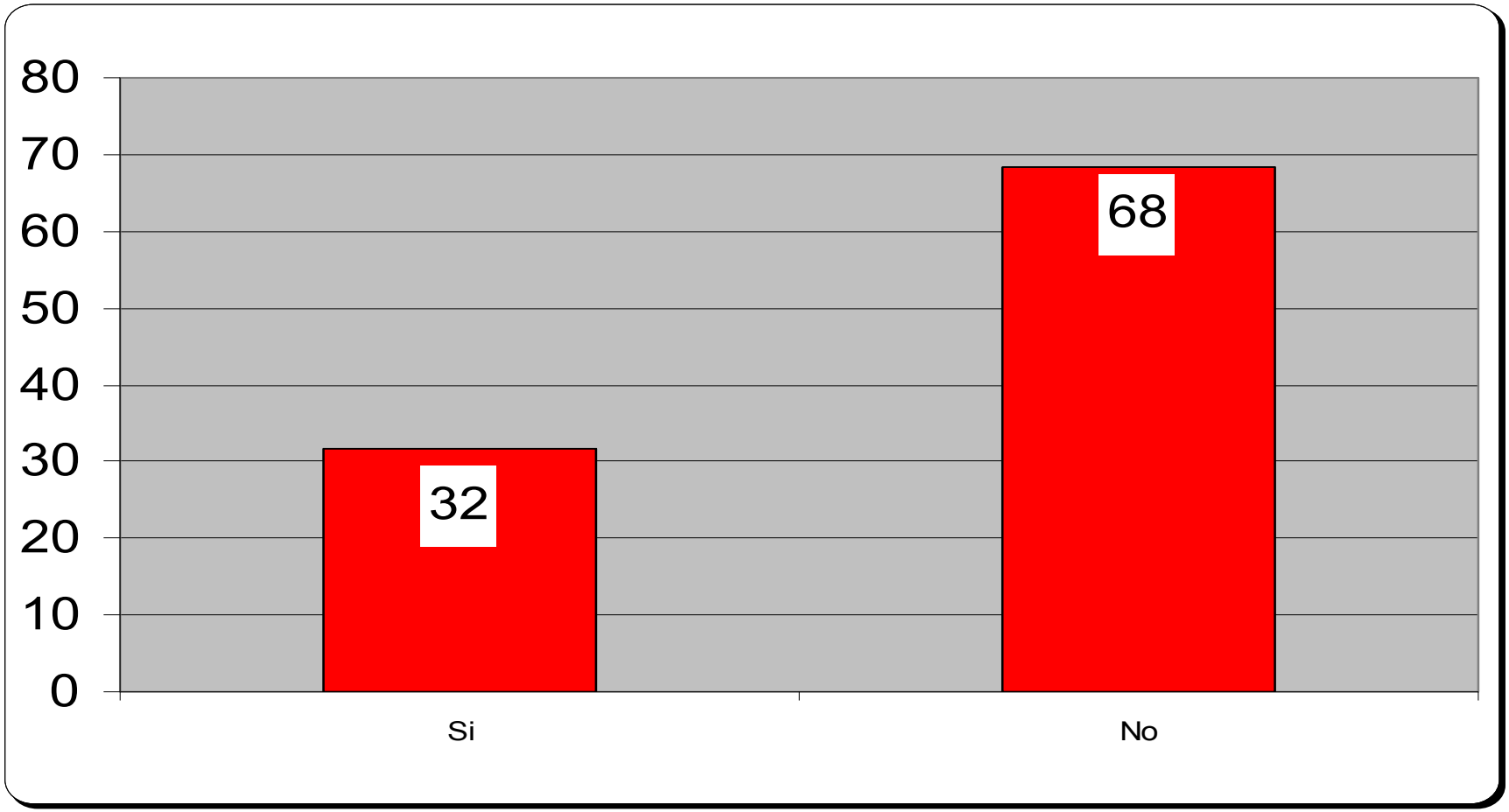
El 81% de los entrevistados fueron hombres.



El 48% de los entrevistados son de la Sierra.

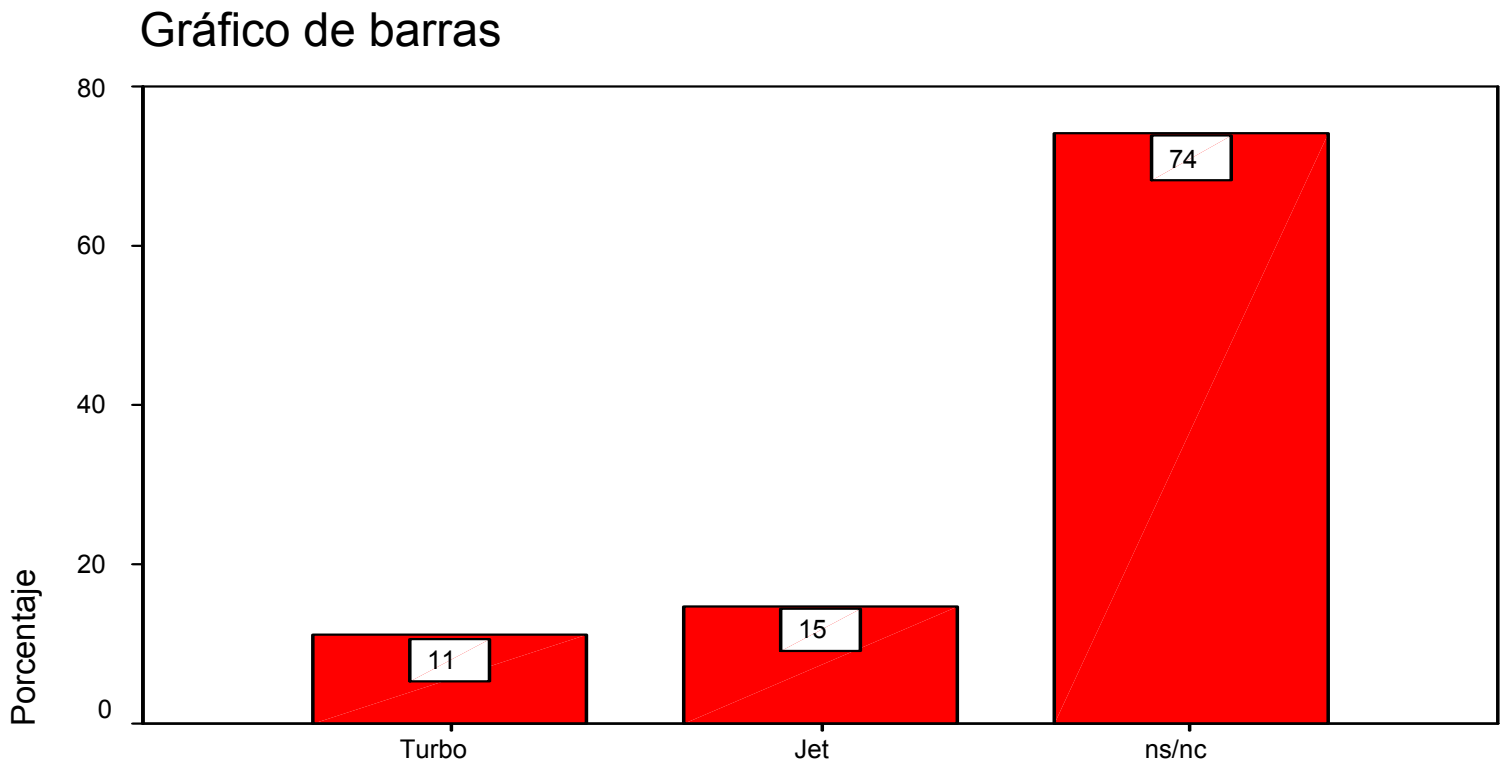


El 68% de los entrevistados no conoce el tipo de avión más adecuado para una pista corta.

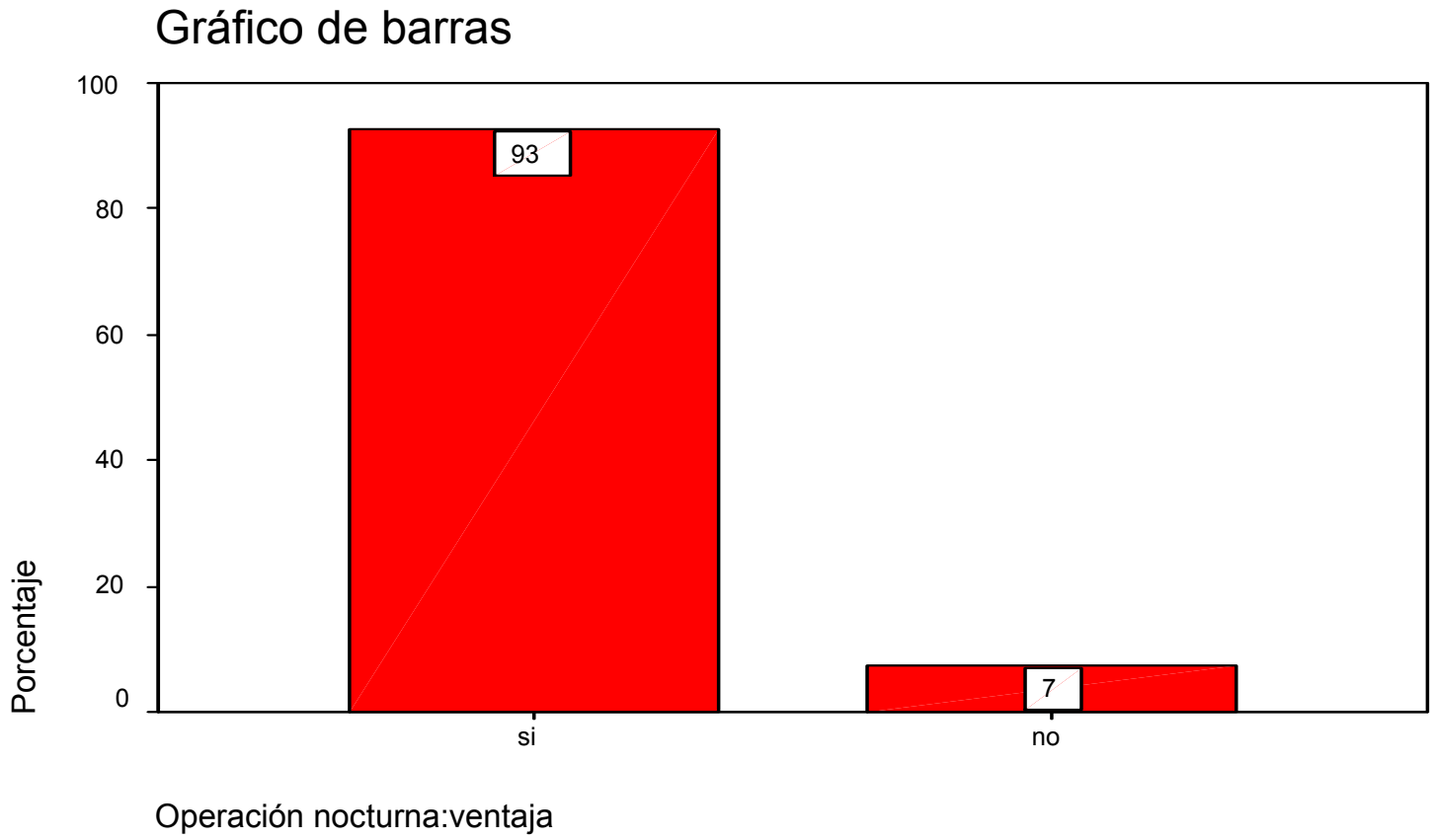


¿Conoce usted cuál es el avión más adecuado para una pista corta?

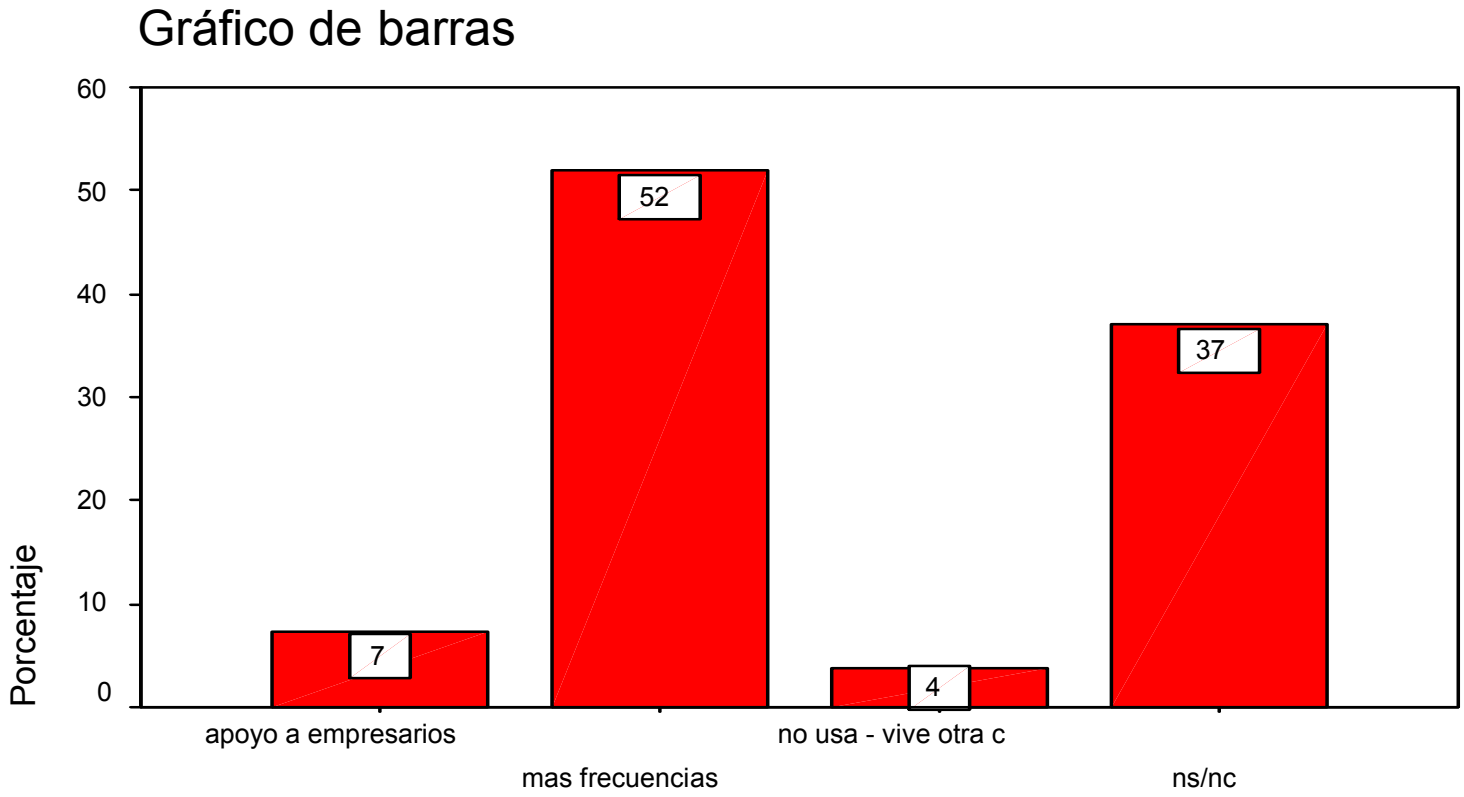
El 74% de los entrevistados no sabe cuál es el avión más adecuado para altura.



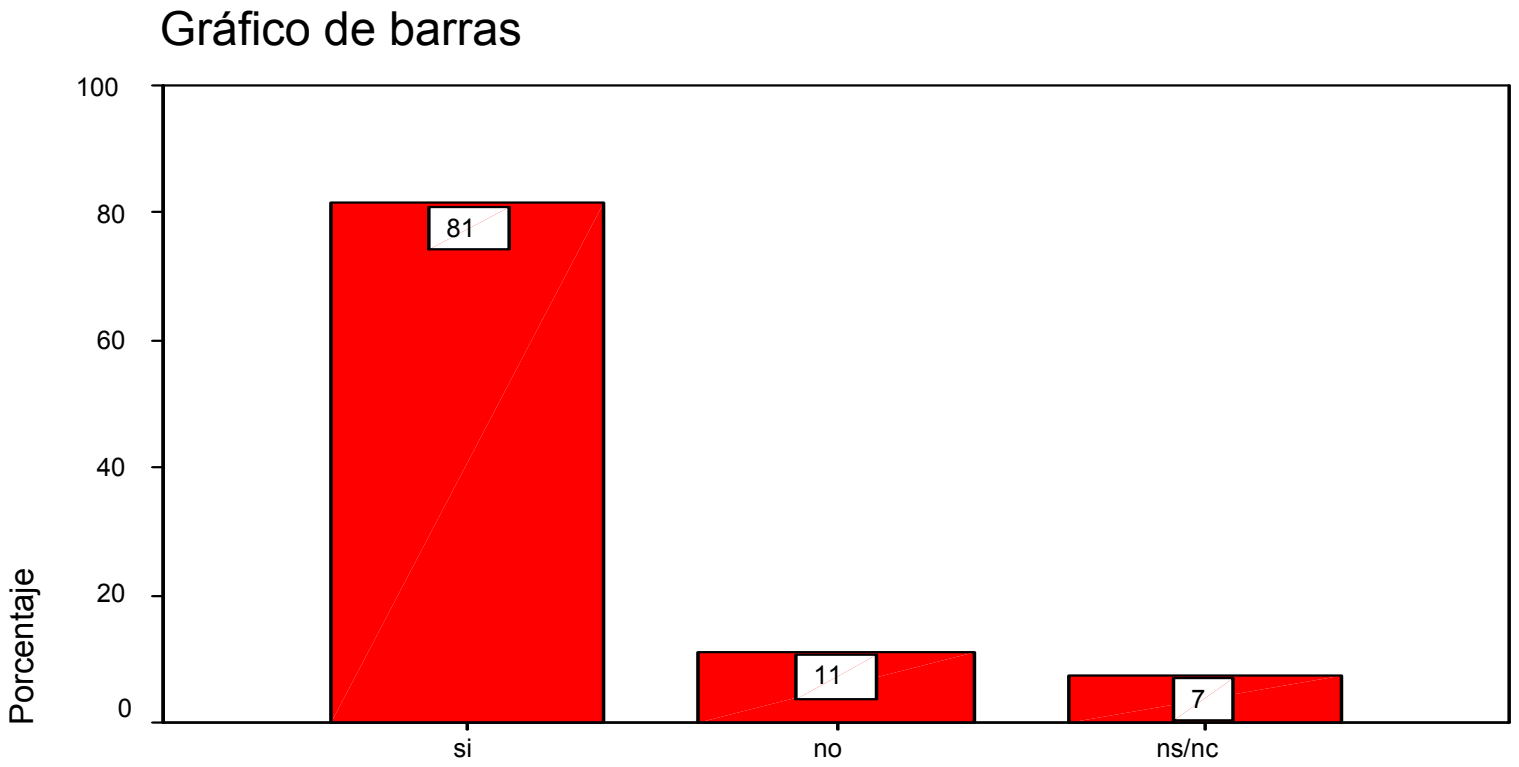
El 93% de los entrevistados piensa que Cuenca ha ganado con la operación nocturna del aeropuerto.



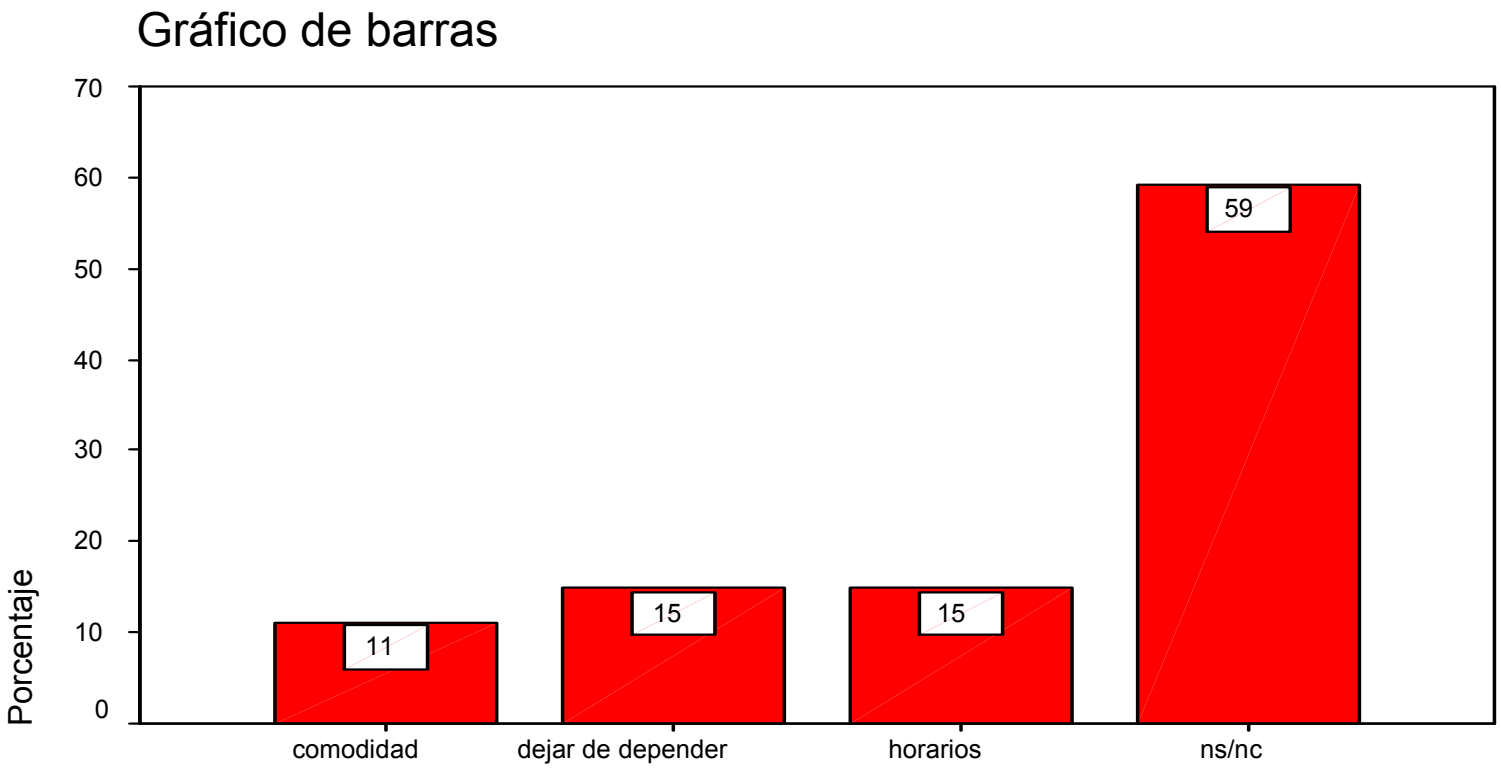
El 37% de las personas no define claramente cual es le beneficio de la operación nocturna en nuestra ciudad.



El 81% de los entrevistados piensa que es positivo para la ciudad contar con un avión con base en Cuenca.

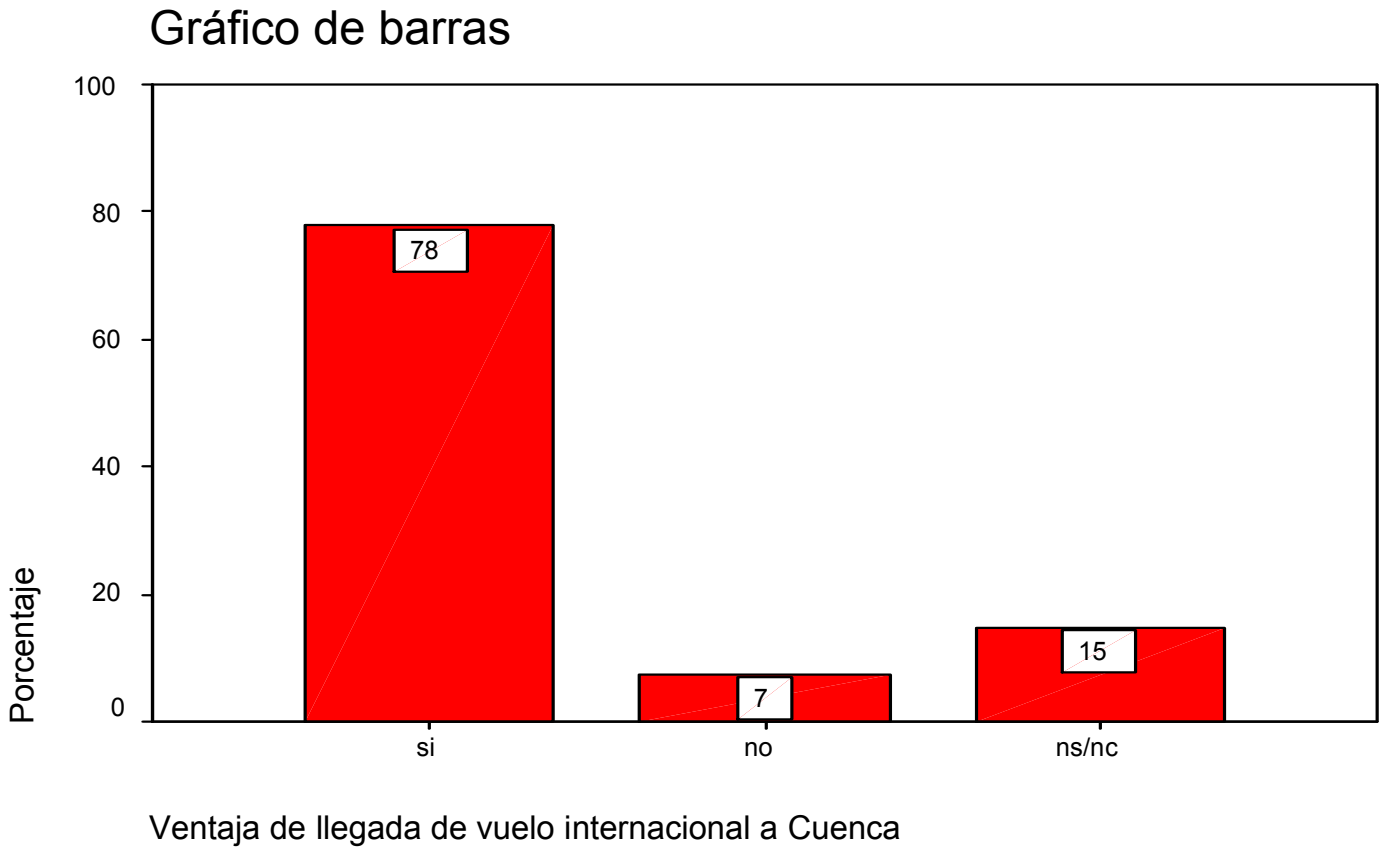


Si bien los entrevistados mencionan algunas ventajas, es importante observar que el 59% de las personas no sabe responder a esta pregunta.

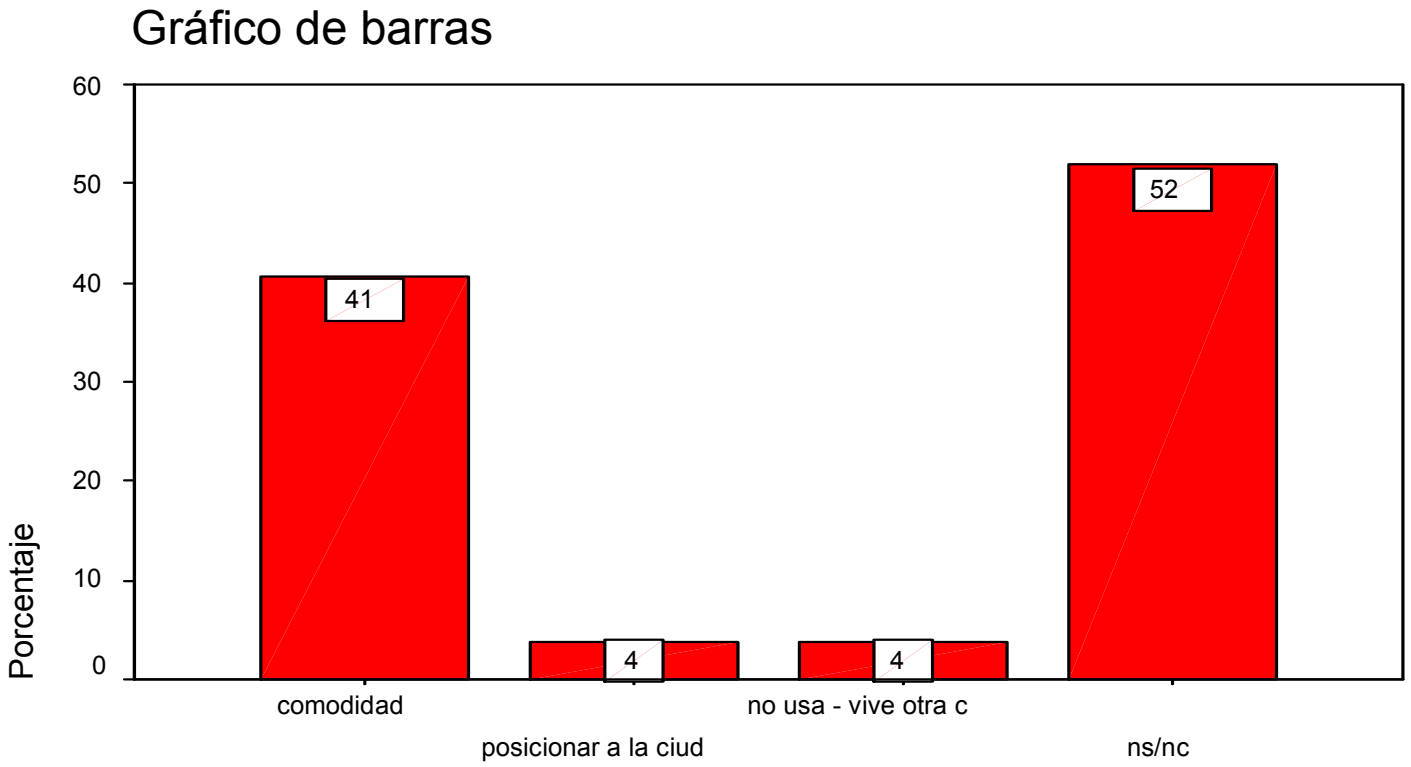


Conveniencia de avión con base en Cuenca: porqué

El 78% de los entrevistados afirma que le gustaría iniciar y terminar su vuelo en la ciudad de Cuenca.

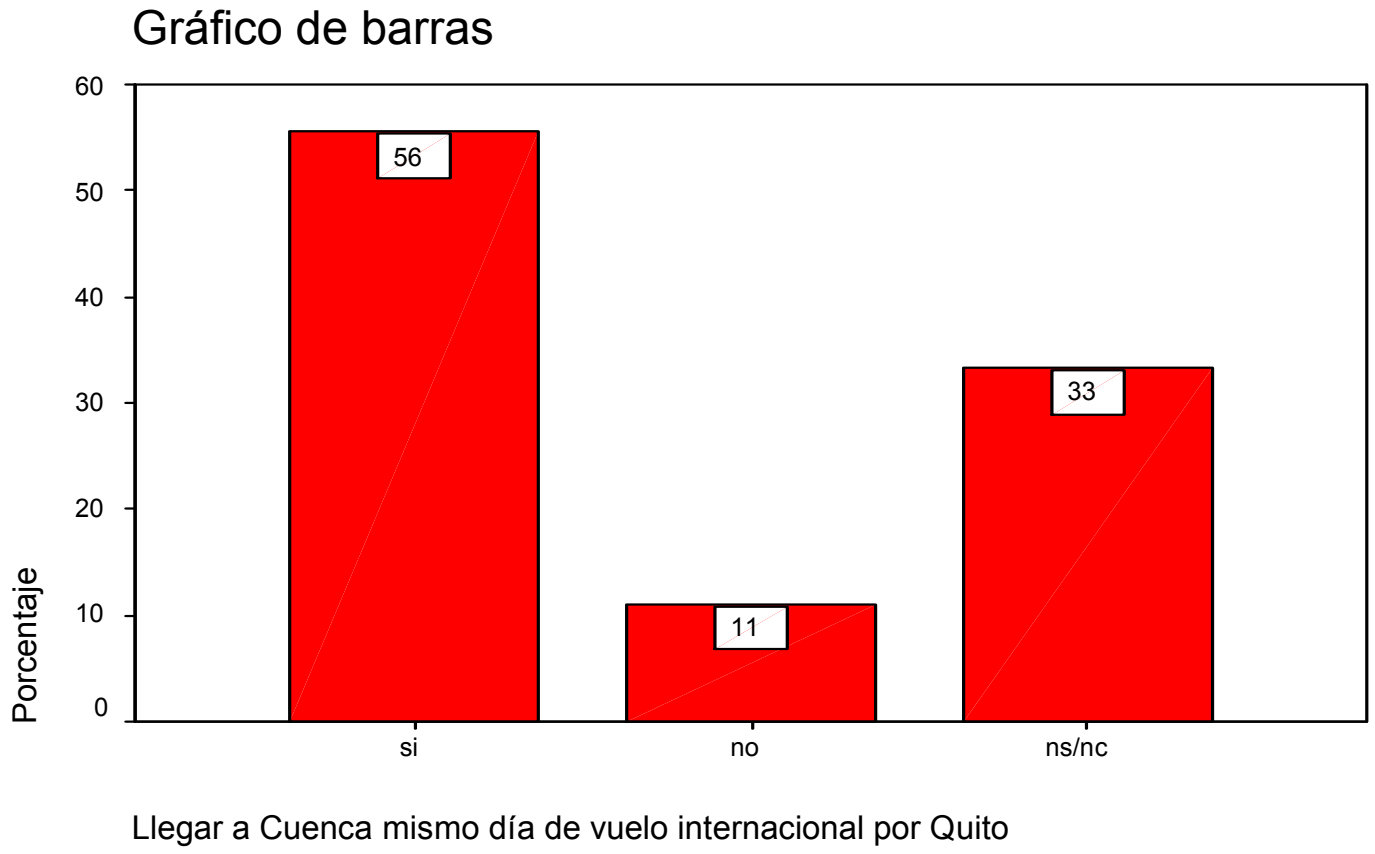


El 41% de las personas entrevistadas afirma que la comodidad es la principal ventaja para comenzar y terminar su vuelo en nuestra ciudad.

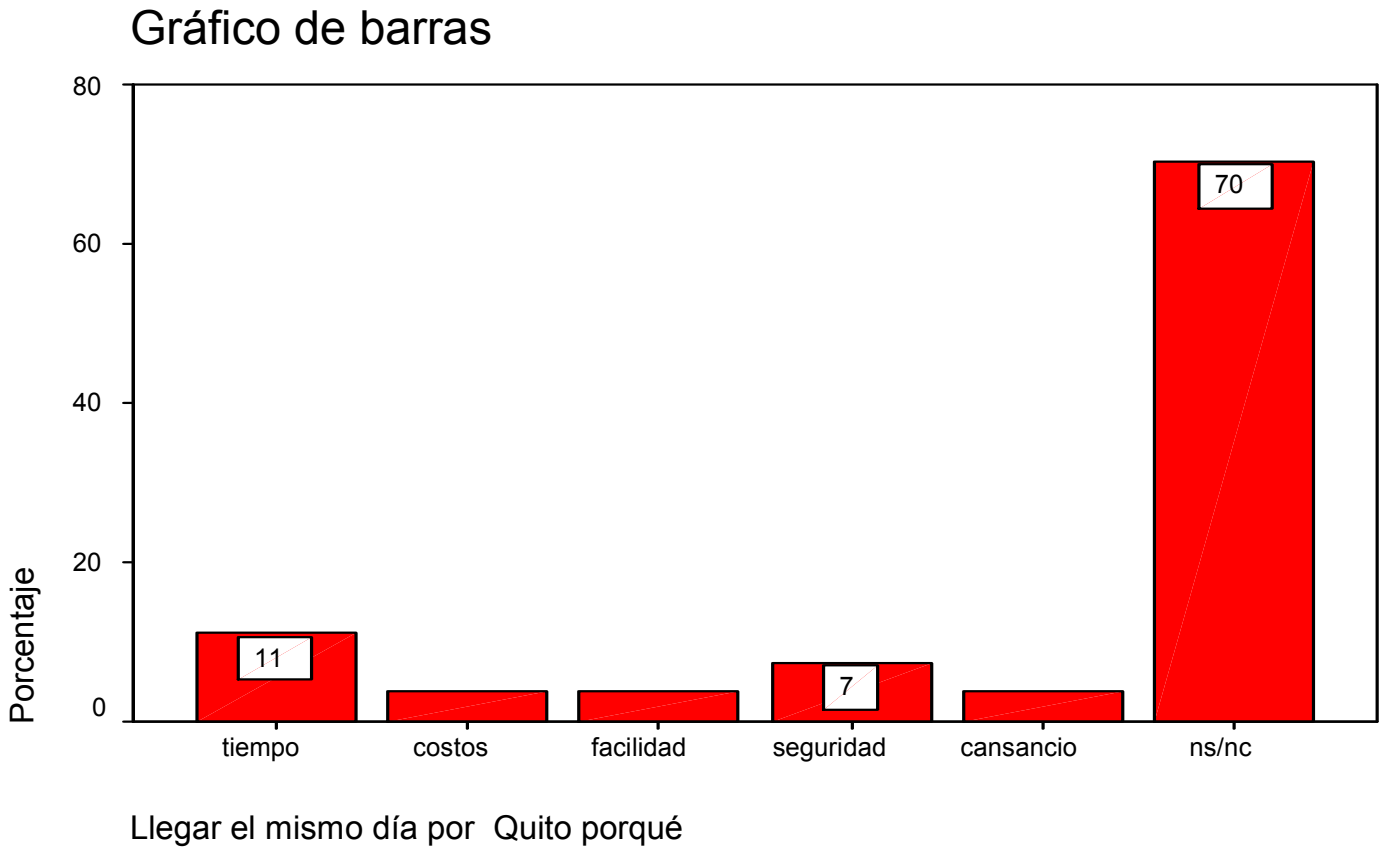


Llegada de vuelo internacional a Cuenca: porqué

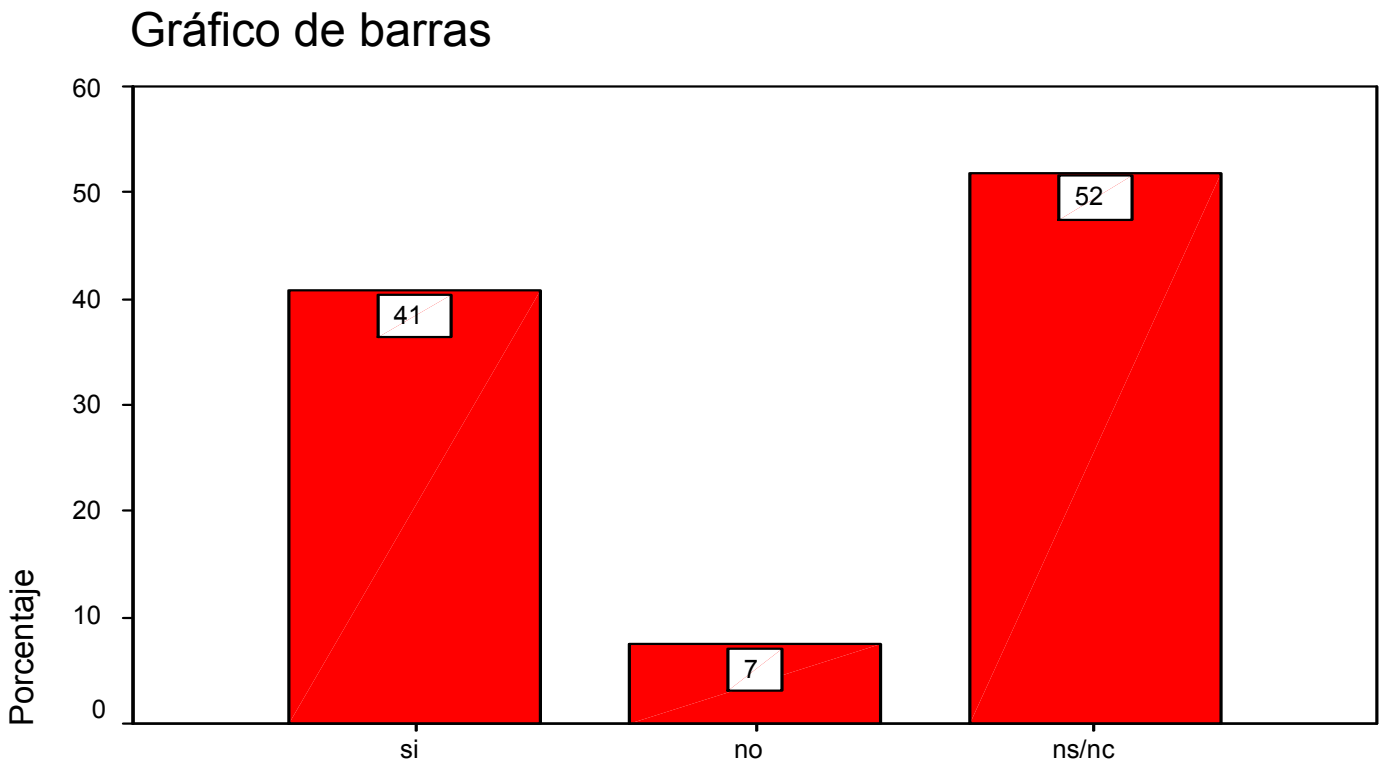
El 56% afirma que desearían llegar a Cuenca el mismo día de su vuelo internacional por Quito.



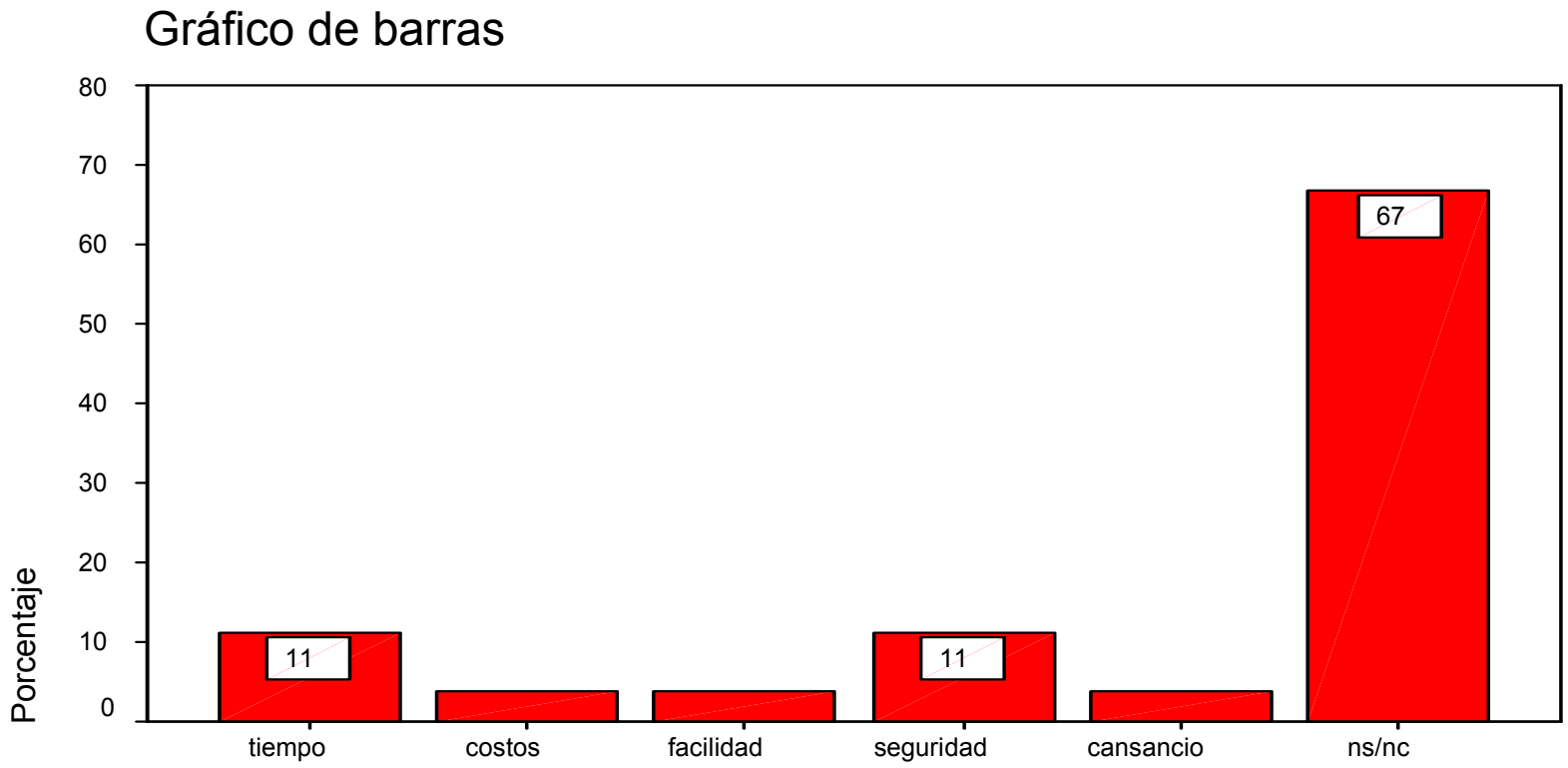
Tiempo es la principal ventaja que ven las personas de llegar a Cuenca el mismo día de la llegada de su viaje internacional.



El 41% afirma que desearían llegar a Cuenca el mismo día de su vuelo internacional por Guayaquil. Es importante notar que este porcentaje es menor al obtenido en lo que hace referencia a la llegada de los vuelos internacionales por la ciudad de Quito (56%)

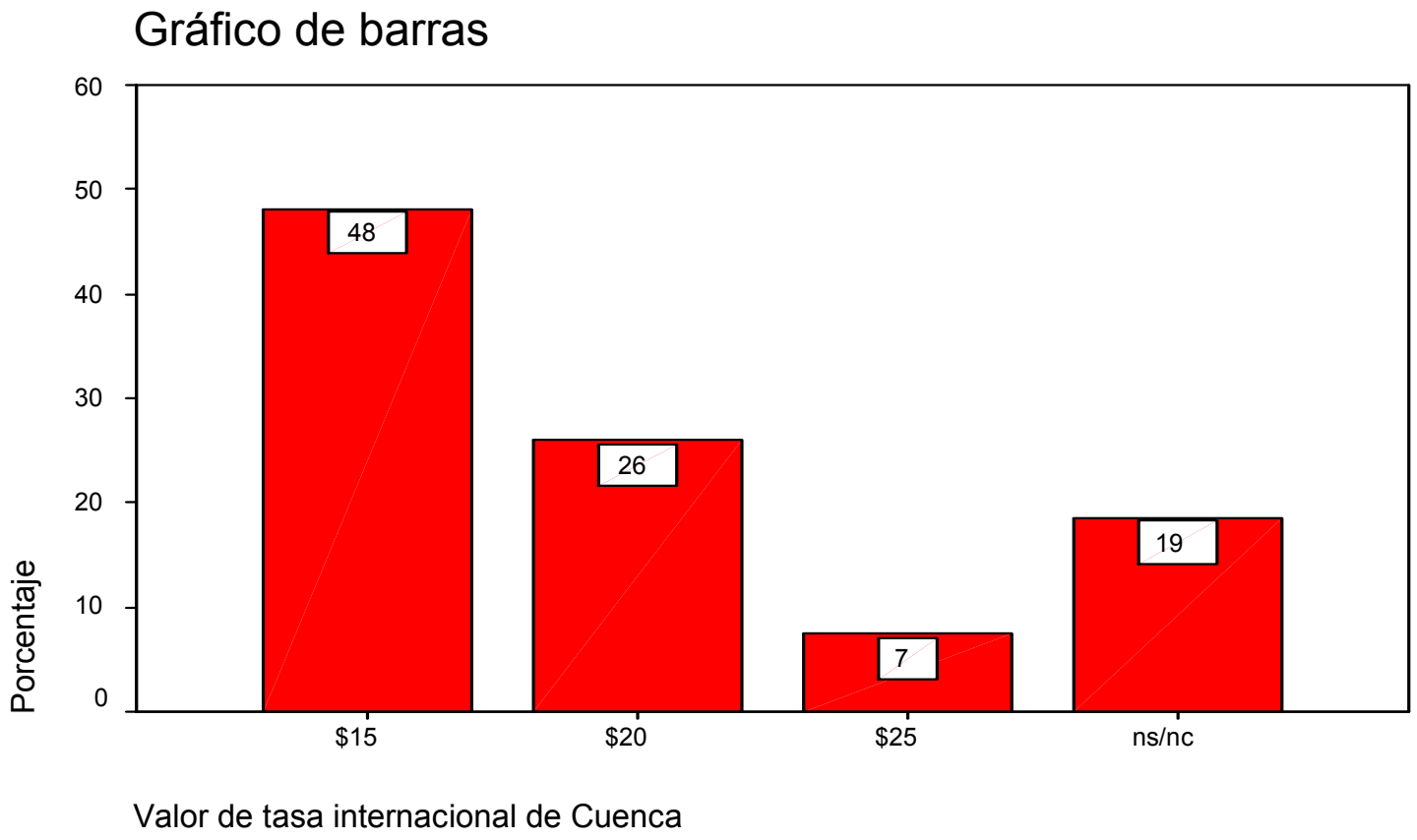


Tiempo es la principal ventaja que ven las personas de llegar a Cuenca el mismo día de la llegada de su viaje internacional, sin embargo el 67% de los entrevistados no menciona ningún beneficio.

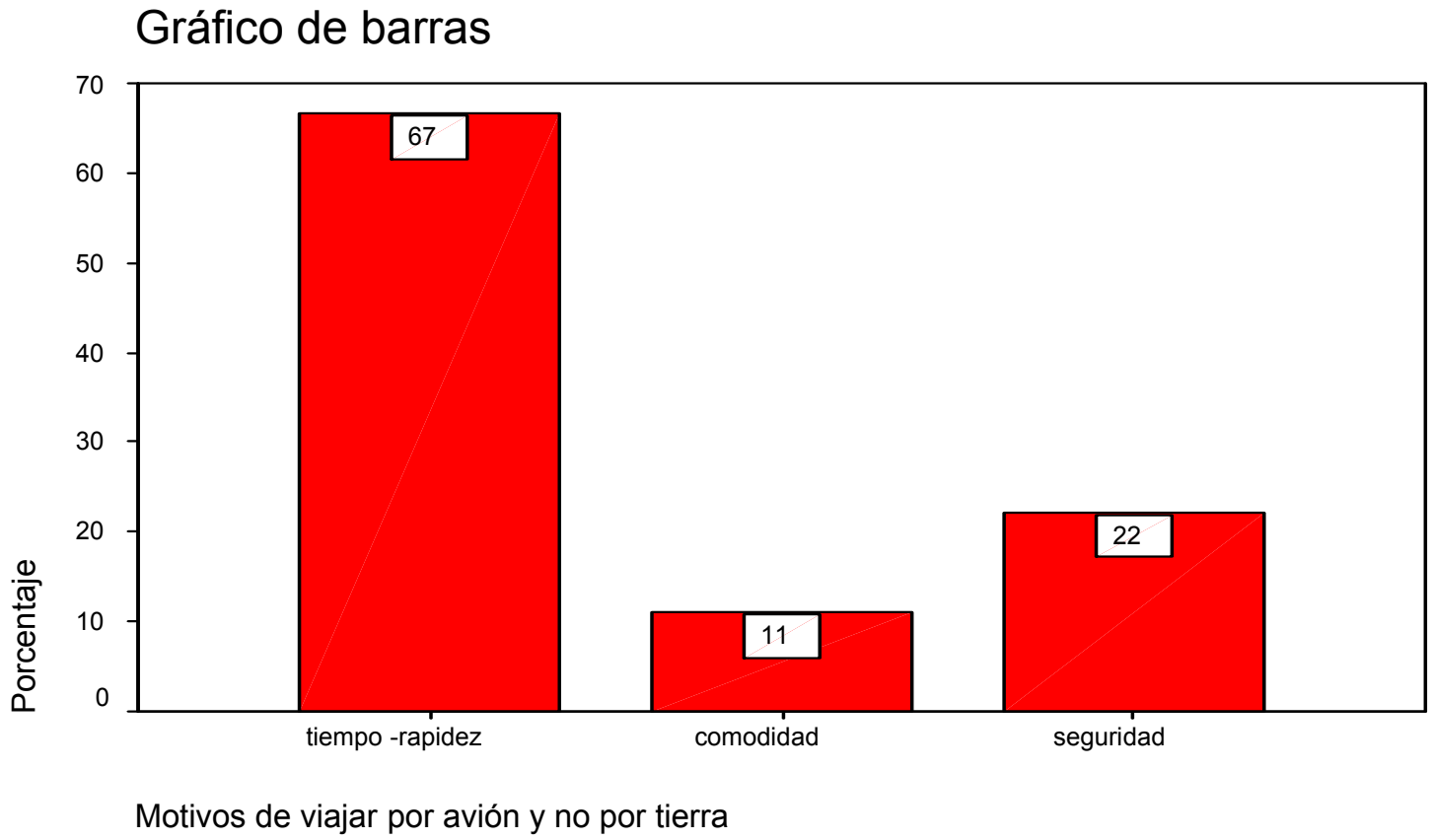


Llegar el mismo día por Guayaquil: porqué

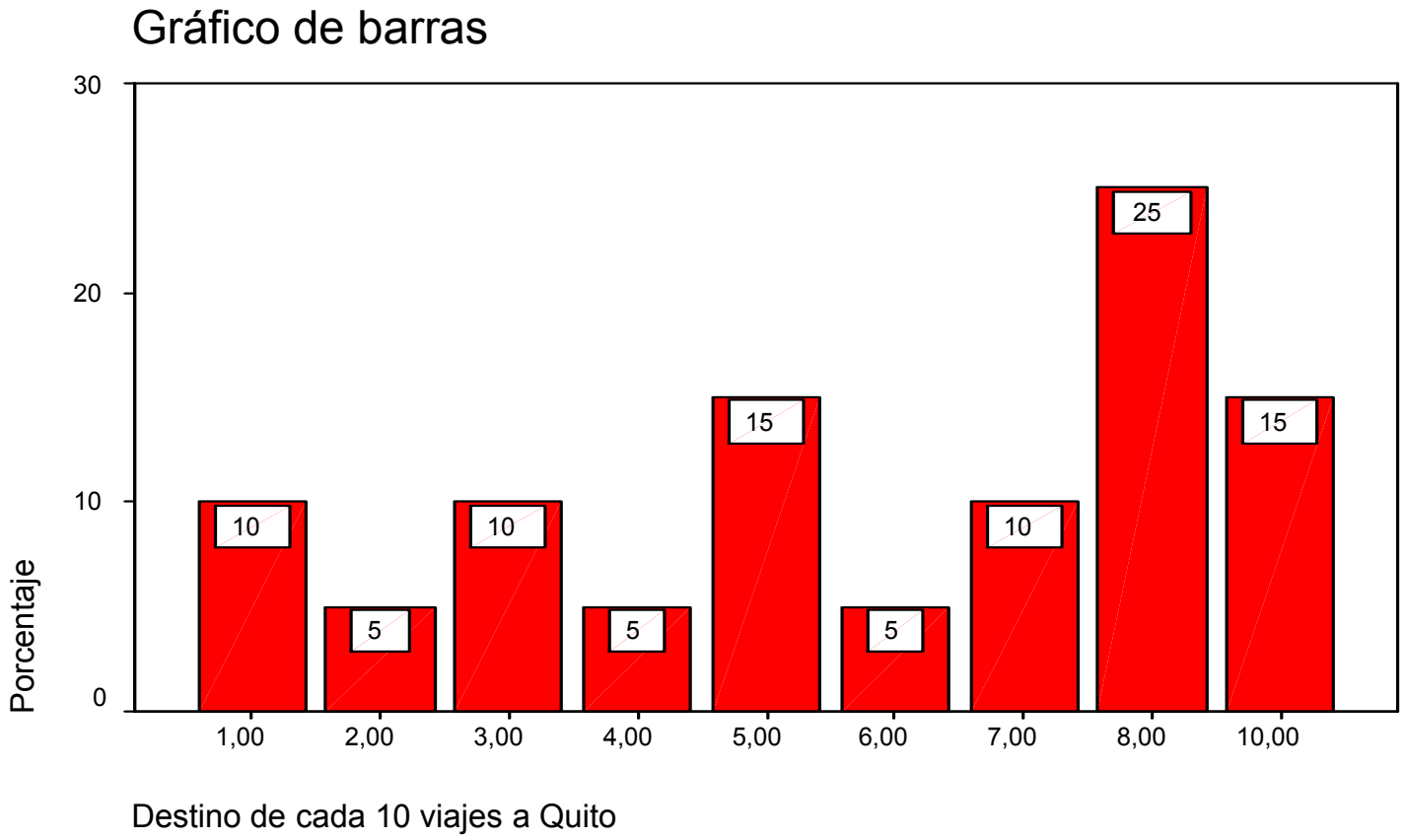
El 74% piensa que el valor a pagar por tasa internacional debería estar entre $15 y $20 dólares



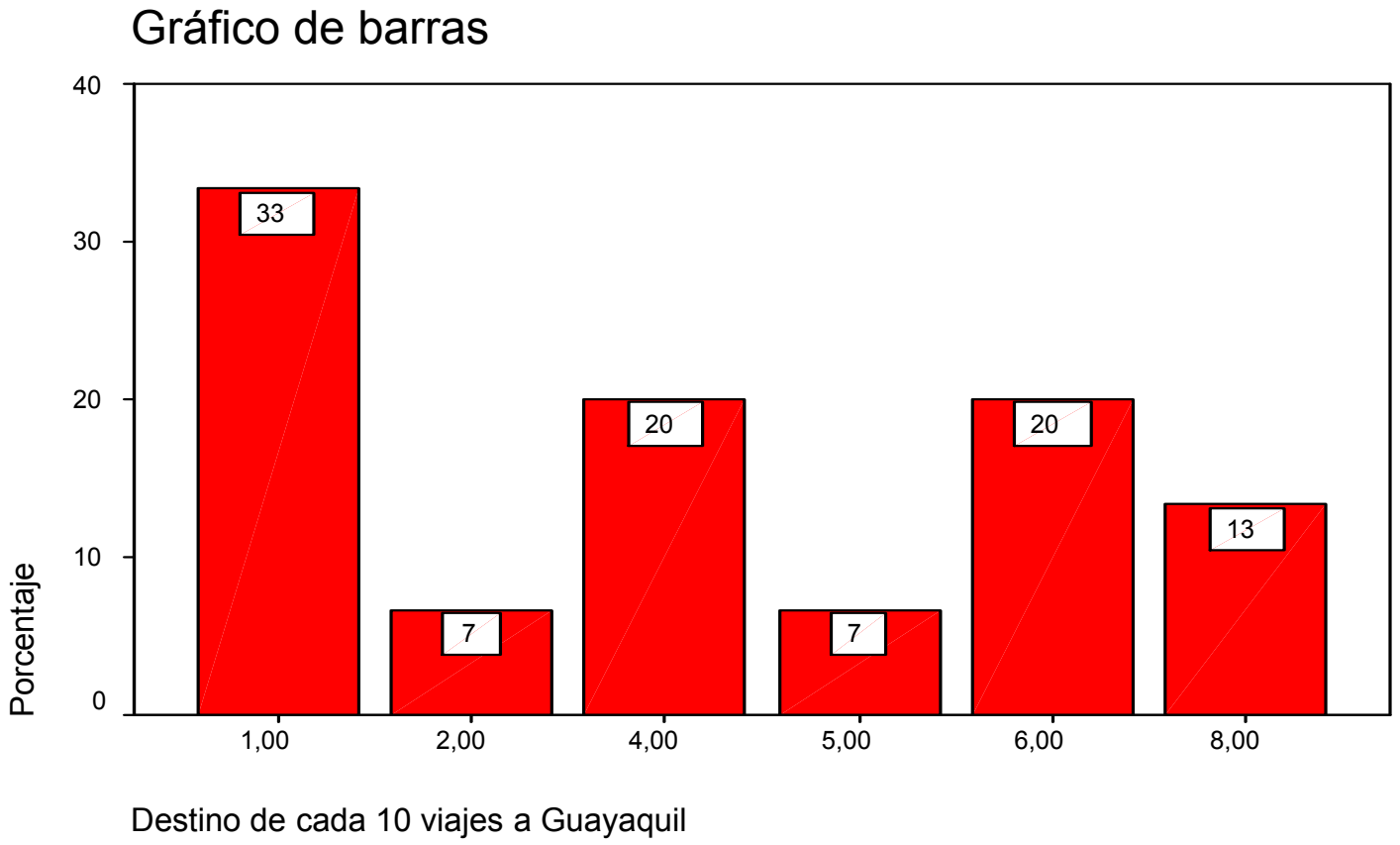
La principal razón para viajar por avión y no por tierra, es el tiempo y la rapidez.



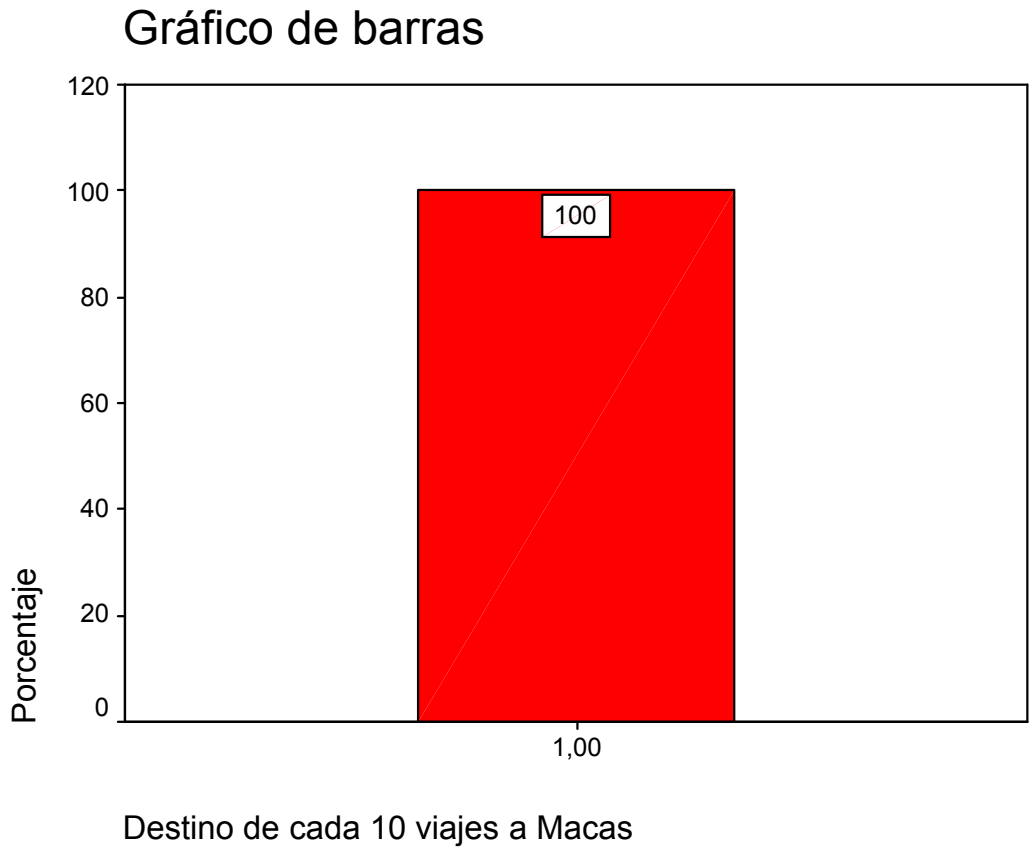
De cada 10 viajes en avión, 4,7 son a Quito



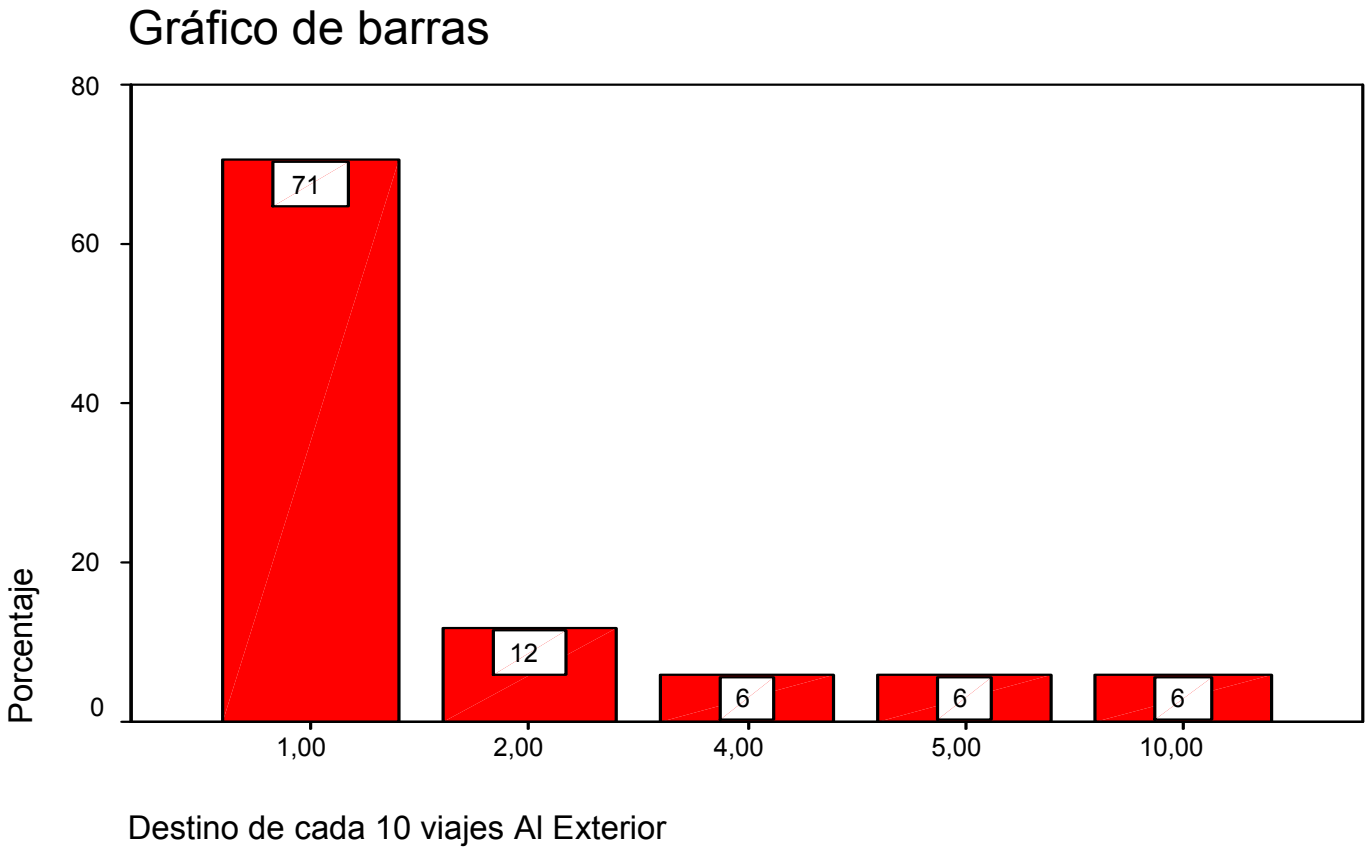
De cada 10 viajes en avión, 3 son a Guayaquil.



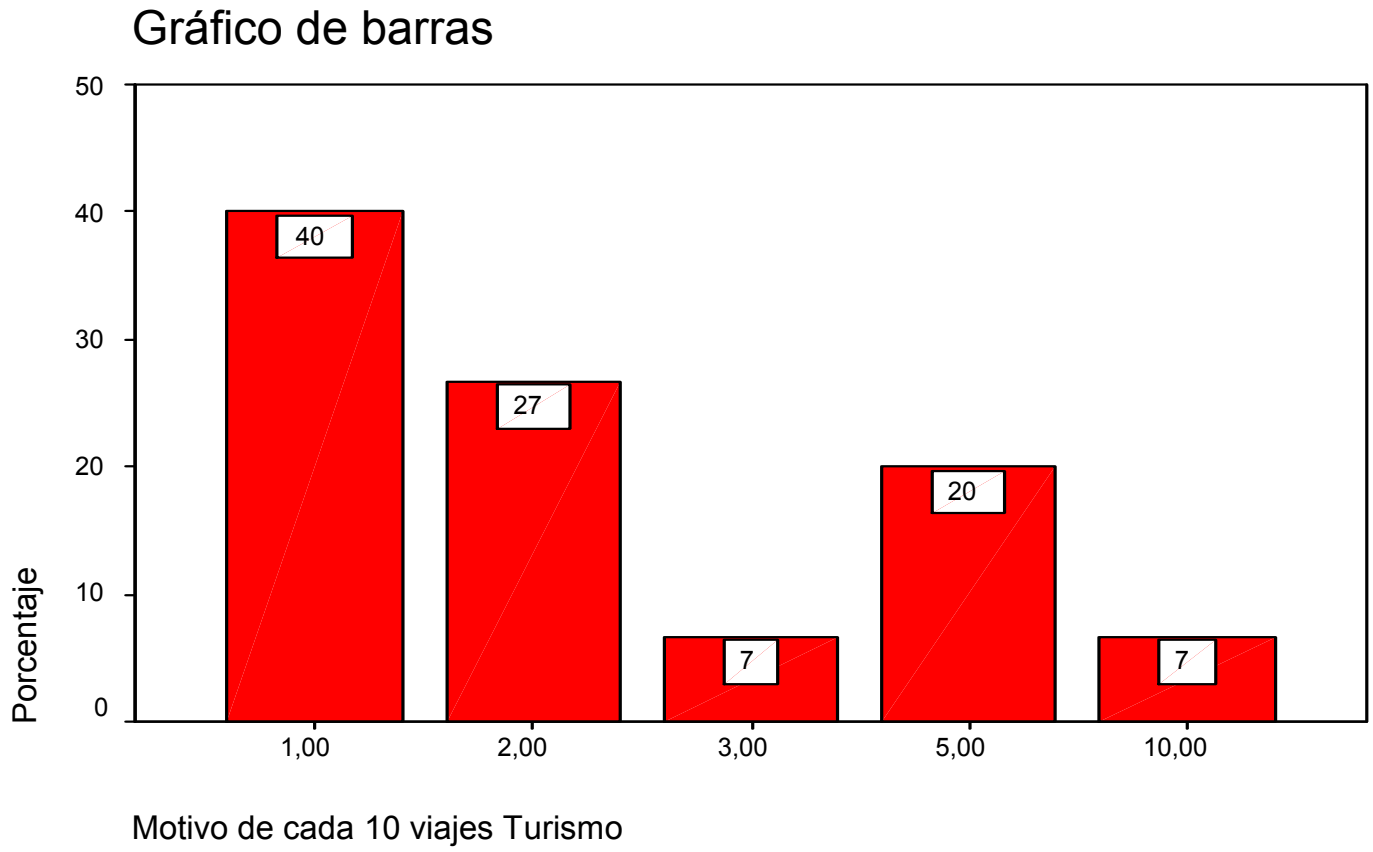
De cada 10 viajes en avión, 0,8 es a Macas.



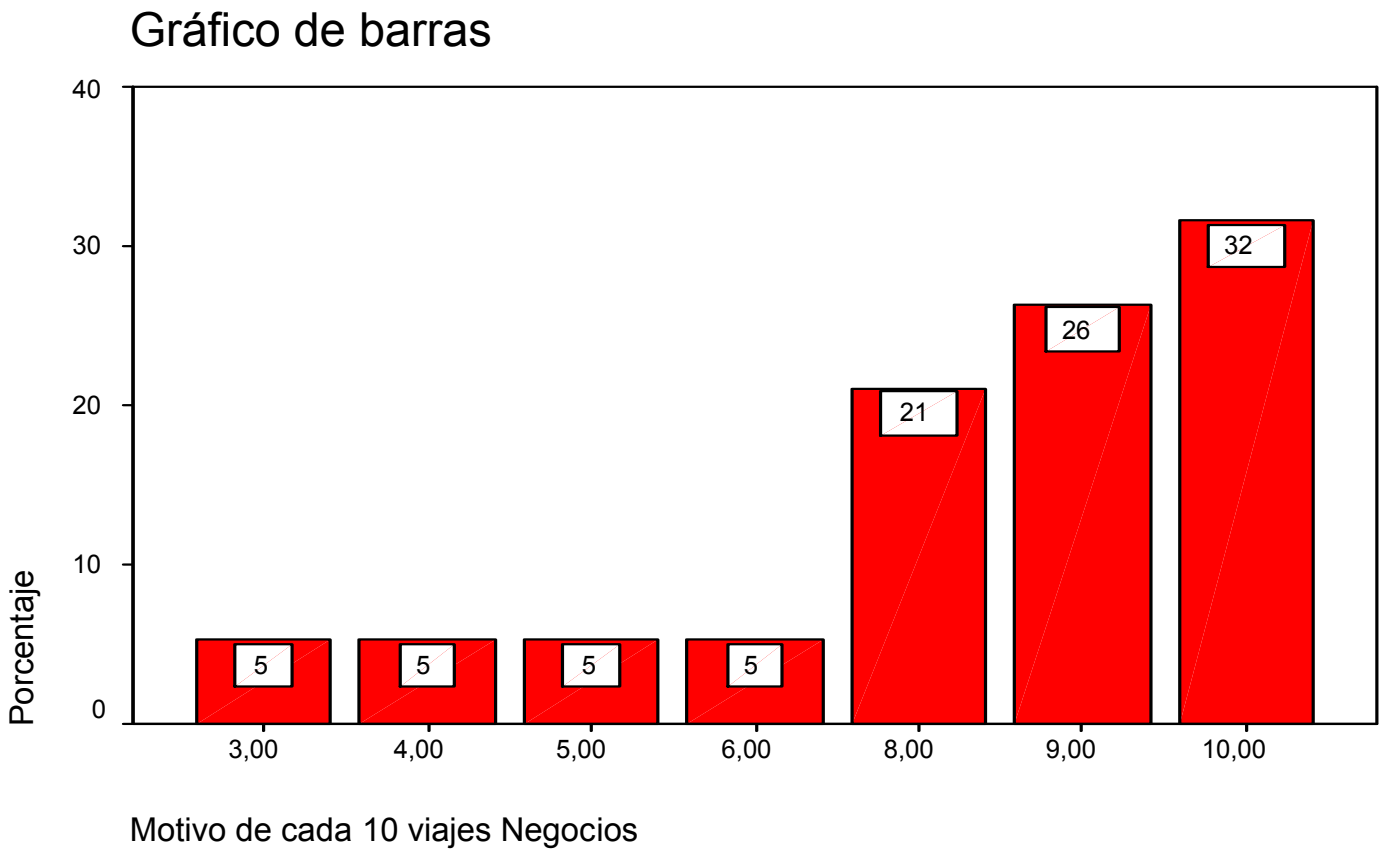
De cada 10 viajes en avión, 1,5 son al exterior.



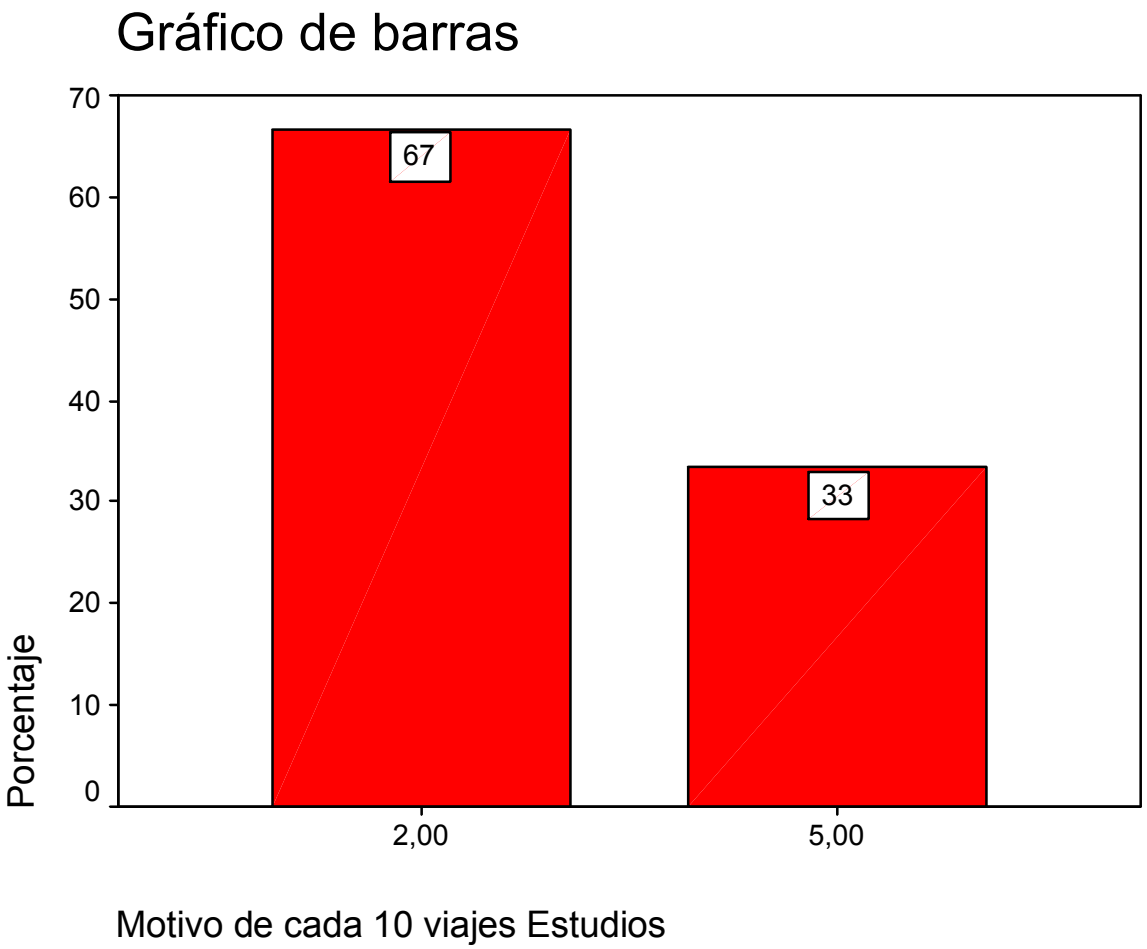
De cada 10 viajes en avión, 1,5 son motivados por el turismo.



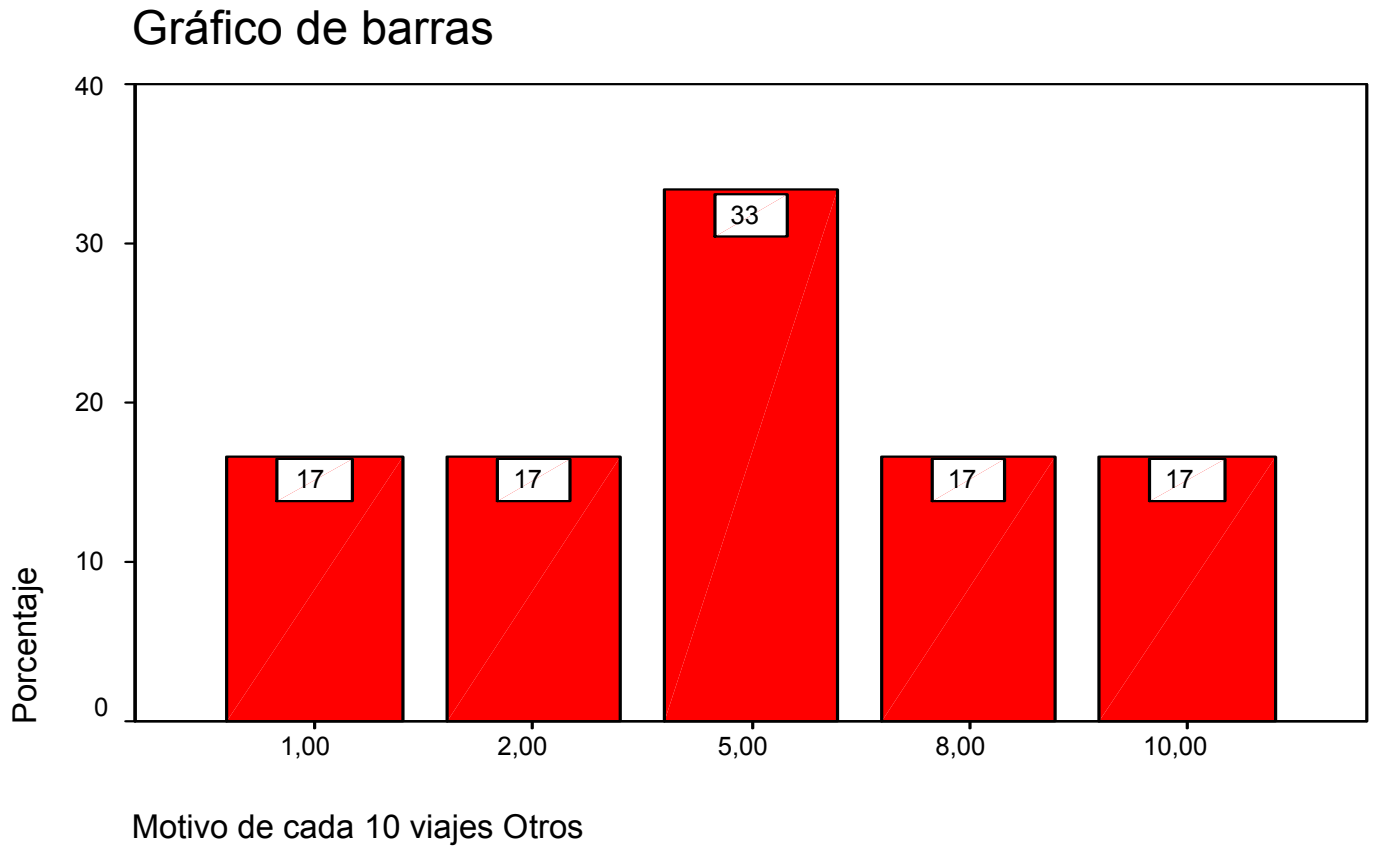
De cada 10 viajes en avión, 4,3 son motivados razones de trabajo o negocios.



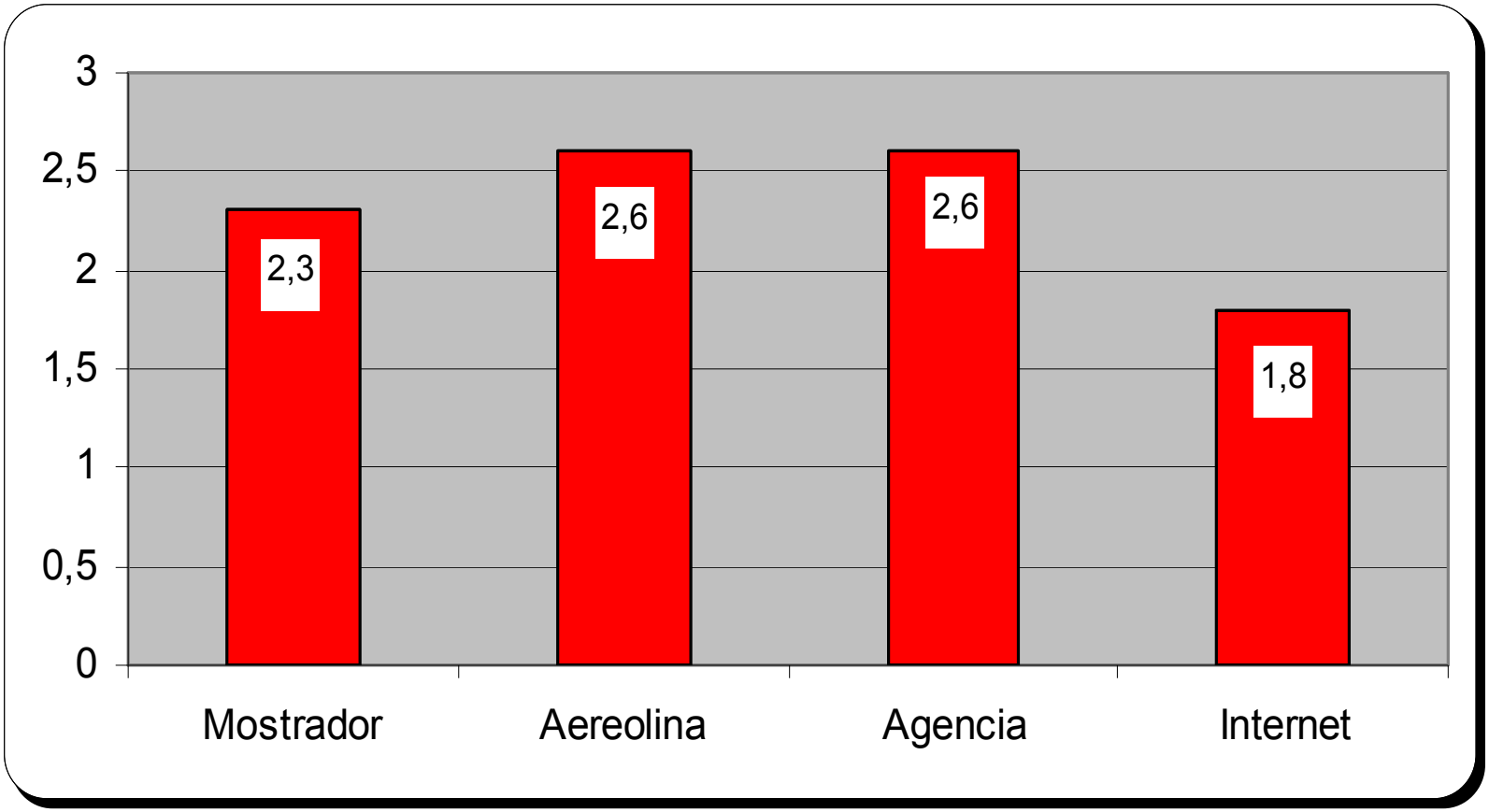
De cada 10 viajes en avión, 1,6 son motivados razones de estudio.



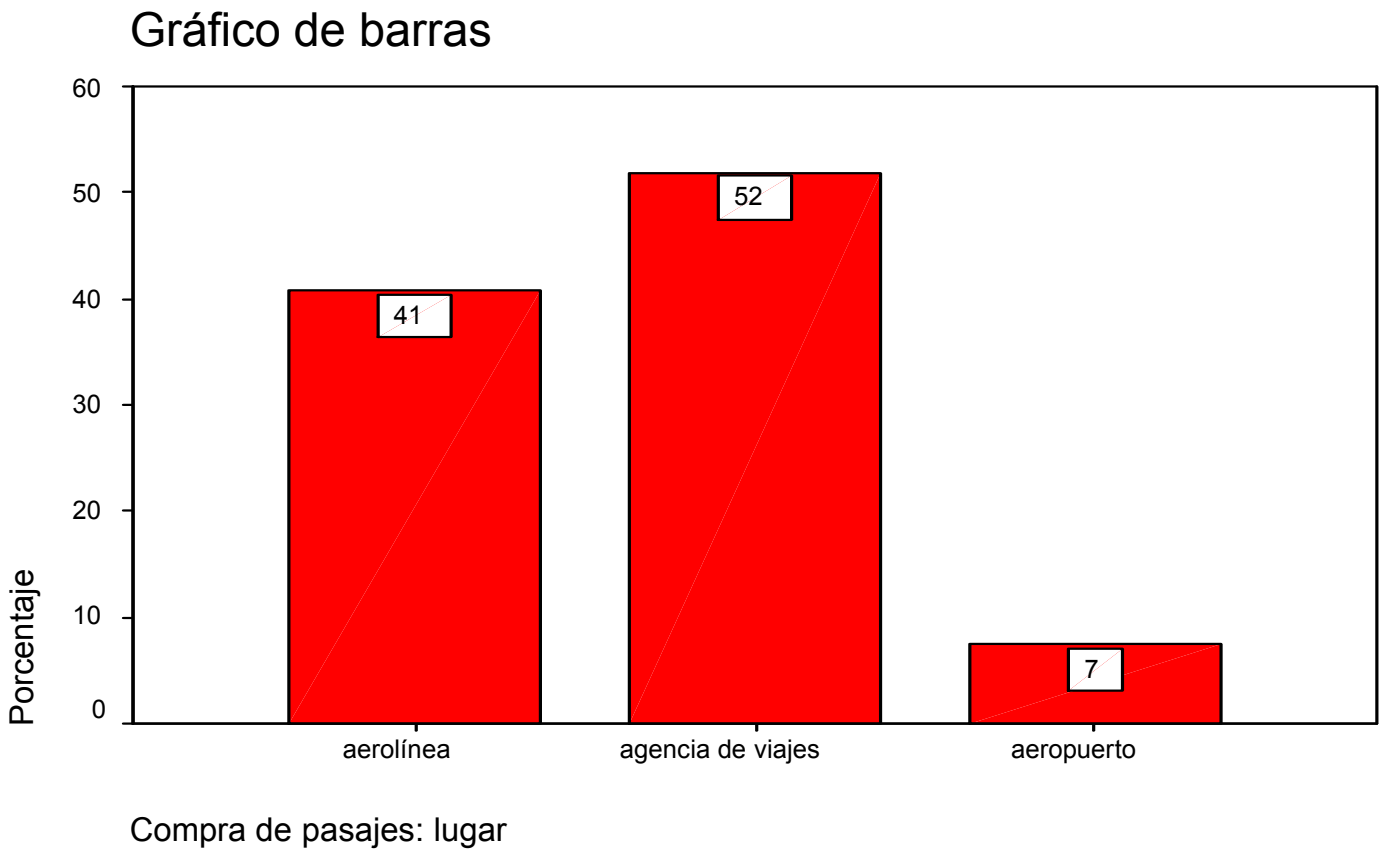
De cada 10 viajes en avión, 2,6 son motivados otras razones.



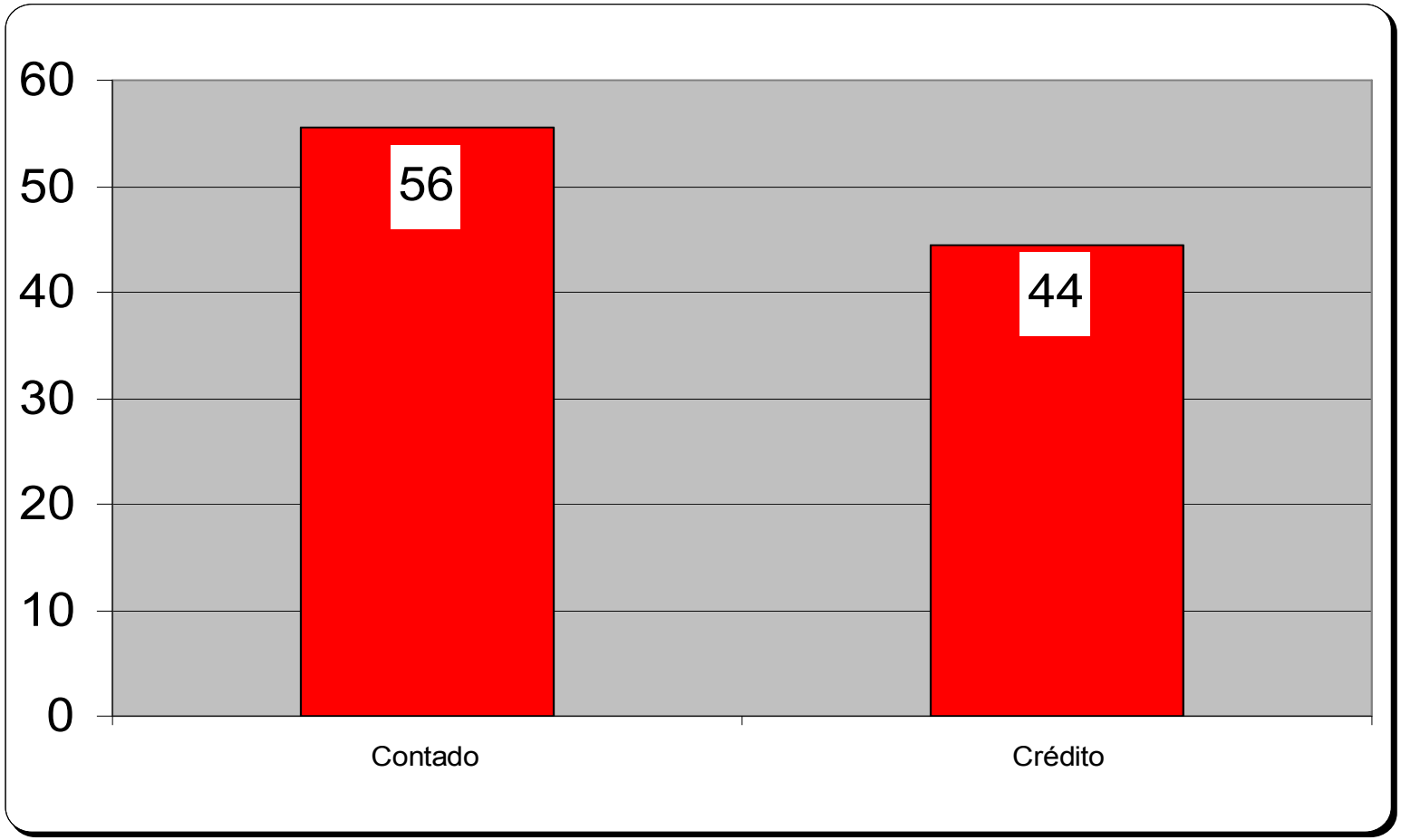
Al sacar este promedio sobre la preferencia sobre 4 de cada una de las opciones, se puede observar que 3 de los canales son importantes para los entrevistados.



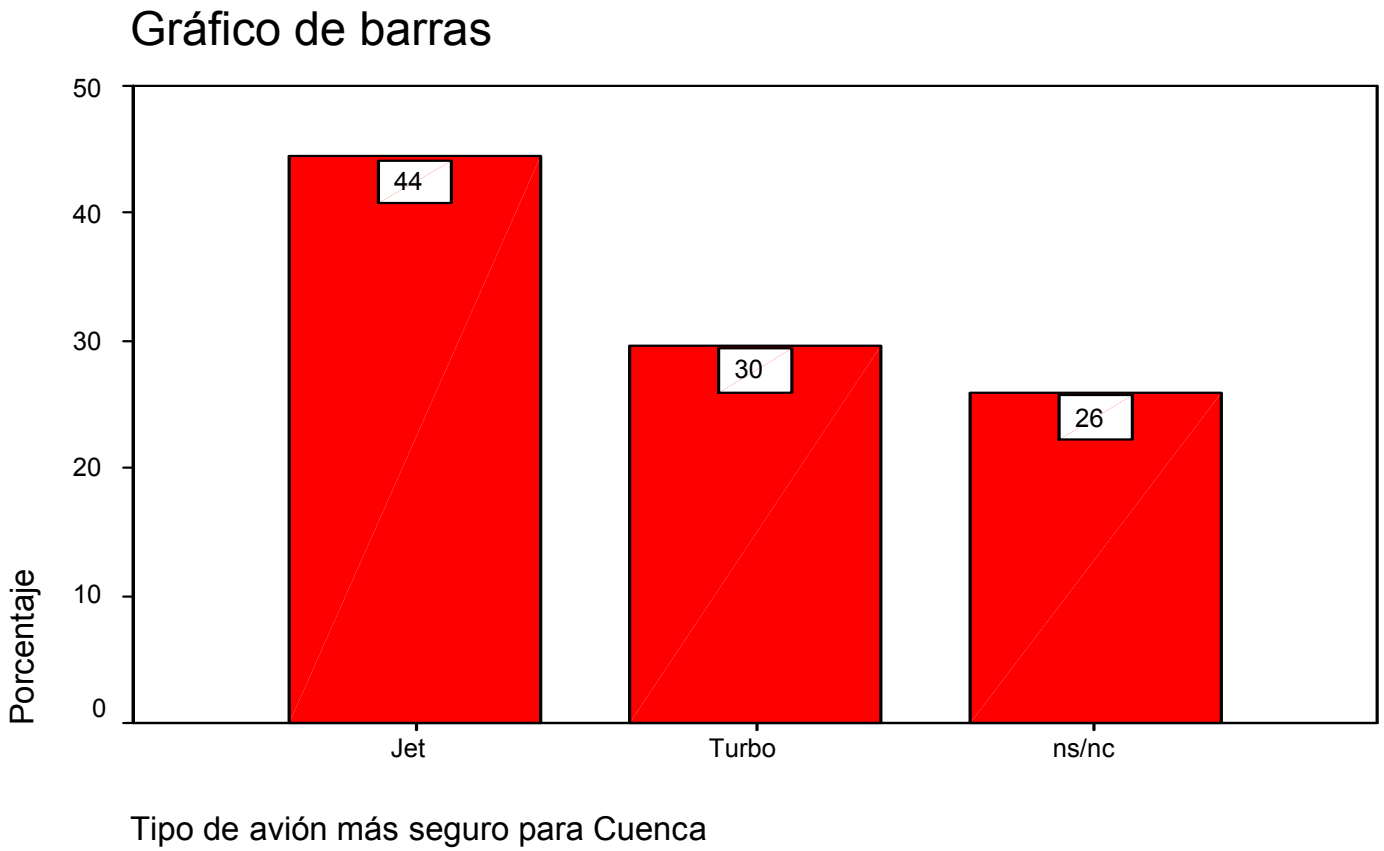
Los entrevistados prefieren comprar los pasajes en la agencia de viajes y la aerolínea. La compra de pasajes por en el aeropuerto es preferida únicamente por un 7% de los entrevistados.



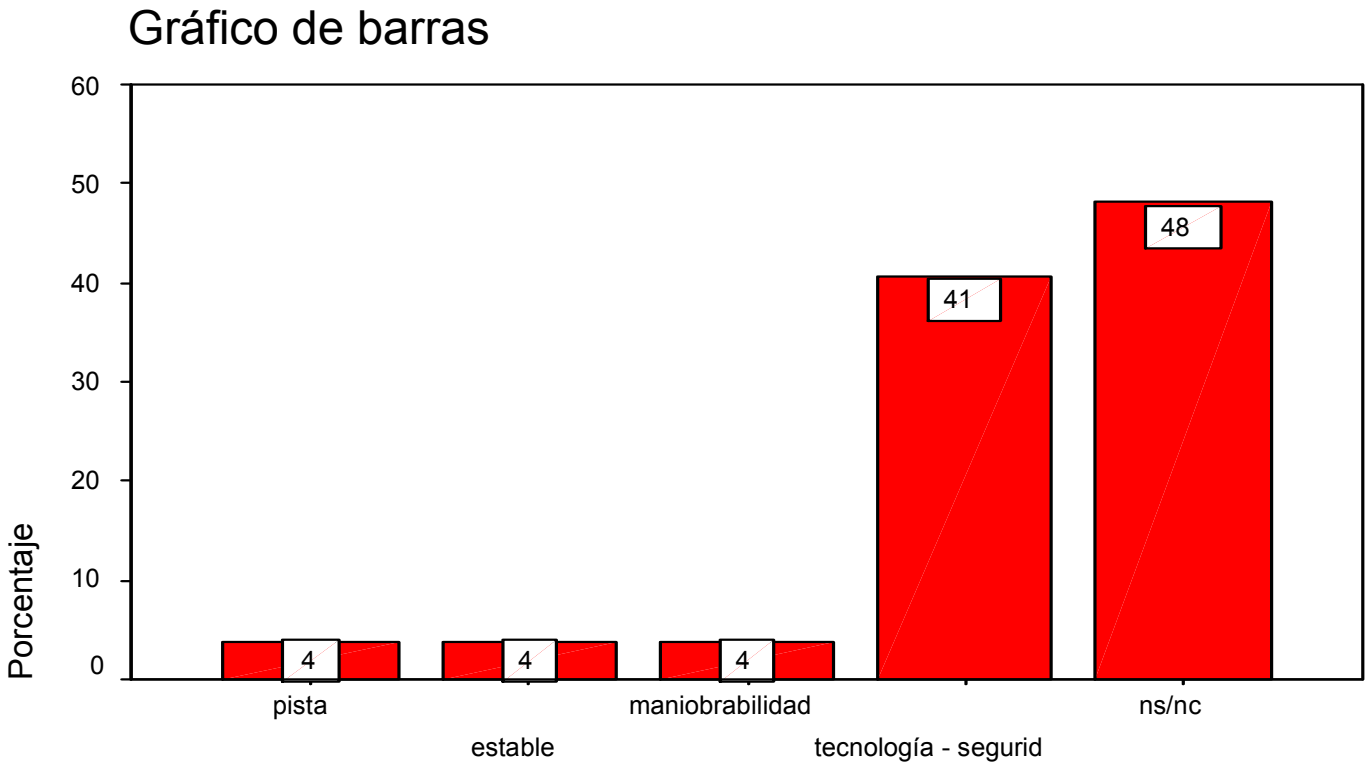
El mercado utiliza las 2 formas de pago para la compra de pasajes.



La opinión de que avión es más seguro para la ciudad de Cuenca, se inclina por el jet, aunque desconoce en un 26%.

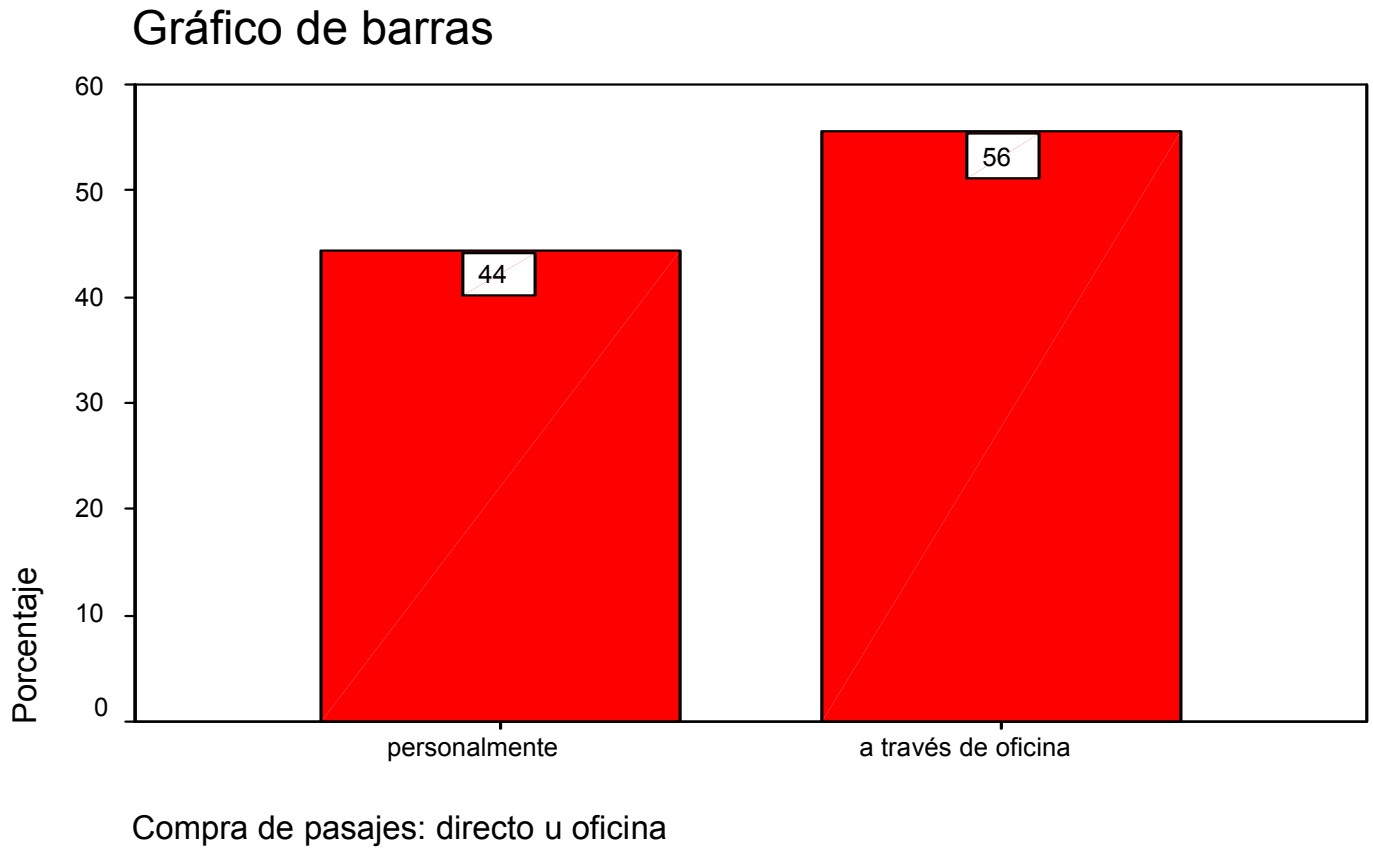


El 48% de las personas desconoce las razones de por qué un avión es más seguro en una pista como la de Cuenca, mientras que quienes entre las personas que afirma conocer la razón, el 41% responde que por tecnología y seguridad.

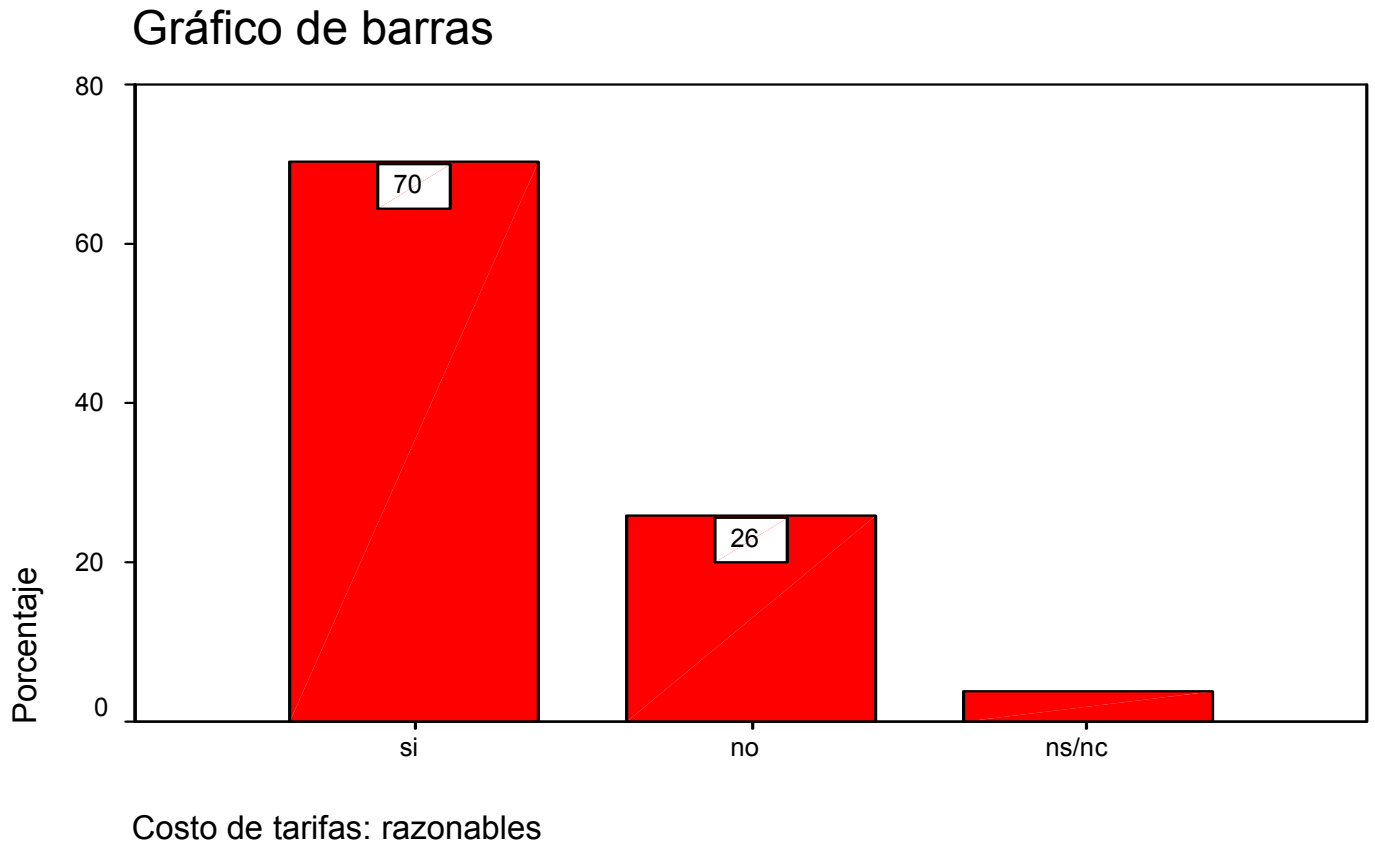


Tipo de avión más seguro para Cuenca: porqué

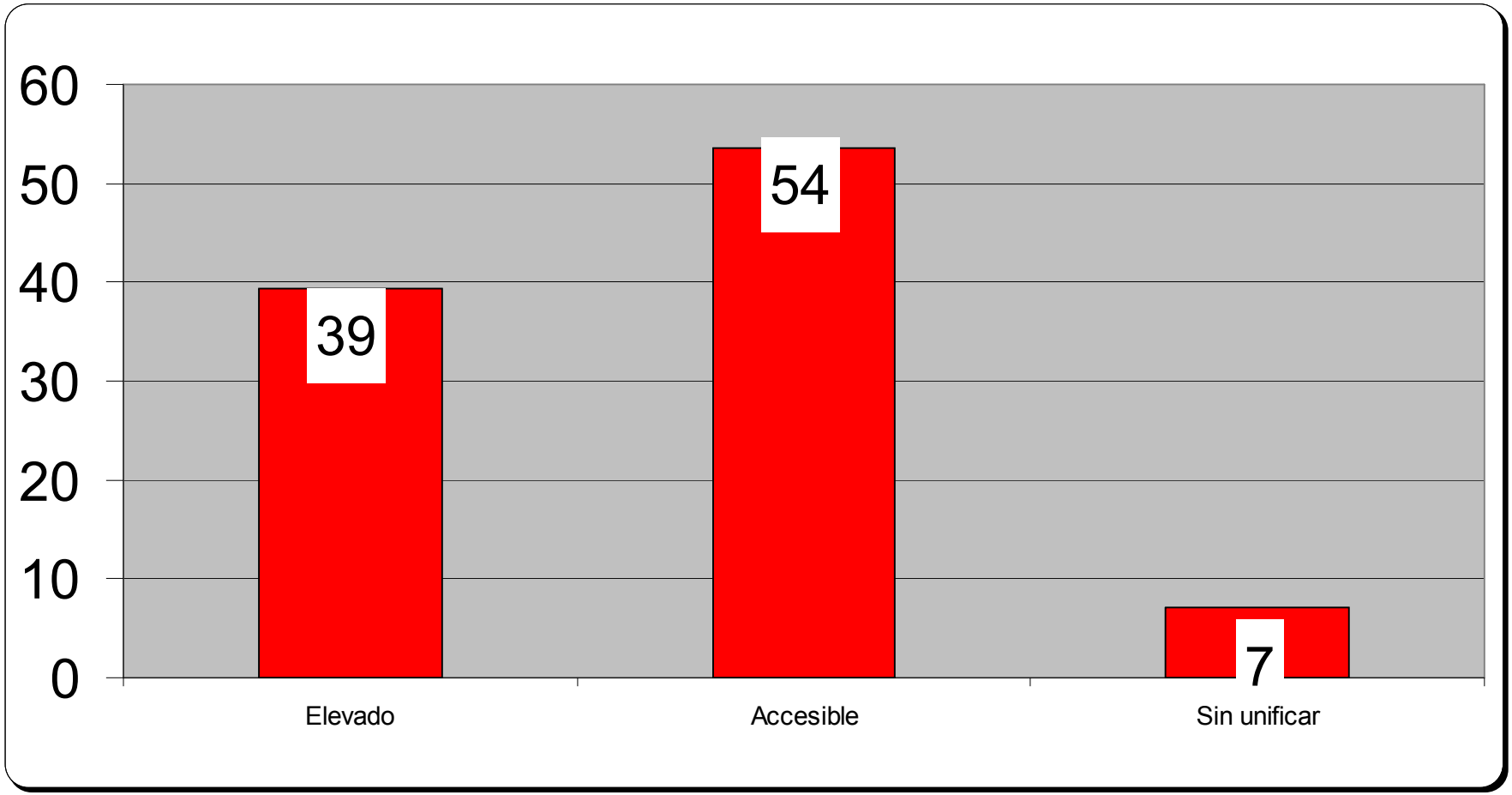
El 56% de los pasajeros compra a través de la oficina los pasajes.



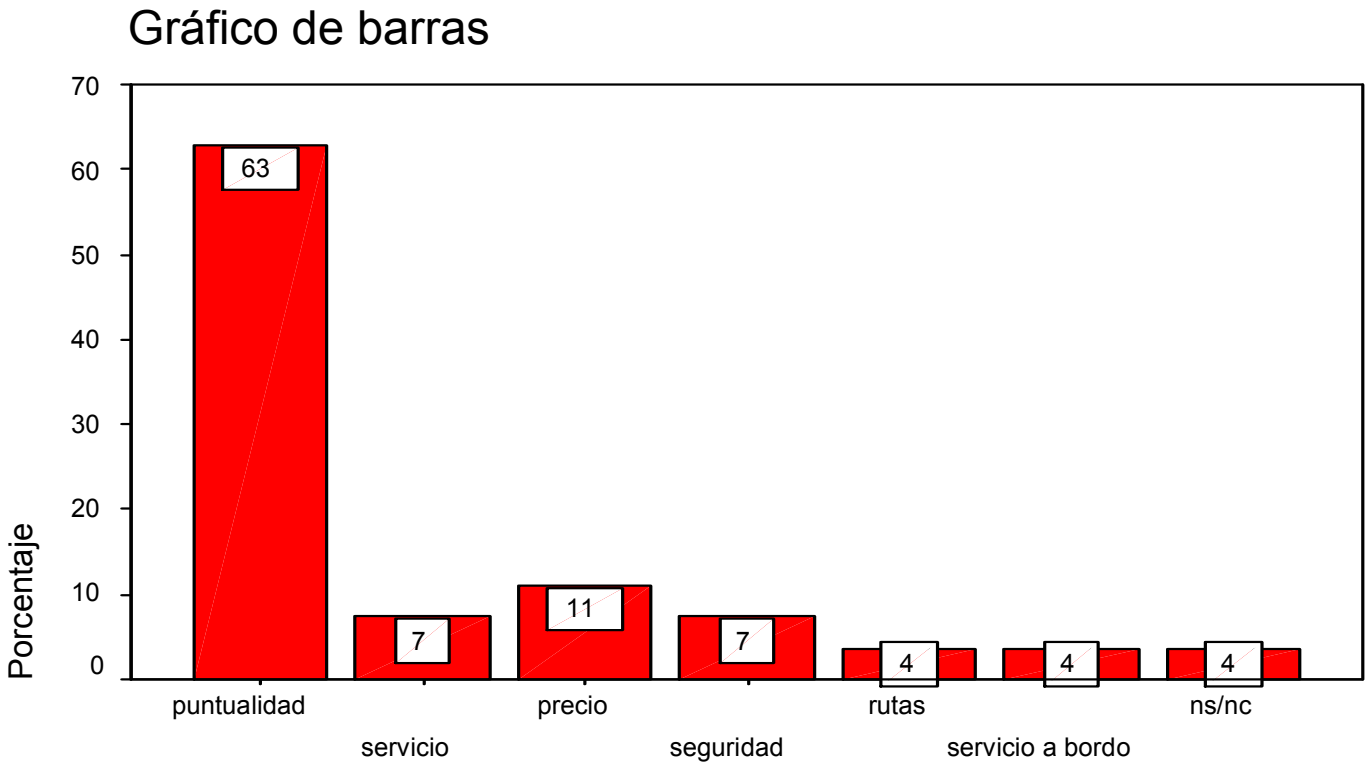
Existe una opinión clara del 70% de que el costo de las tarifas es razonable.



Existe una división entre los costos de las tarifas, si son elevadas o accesibles.

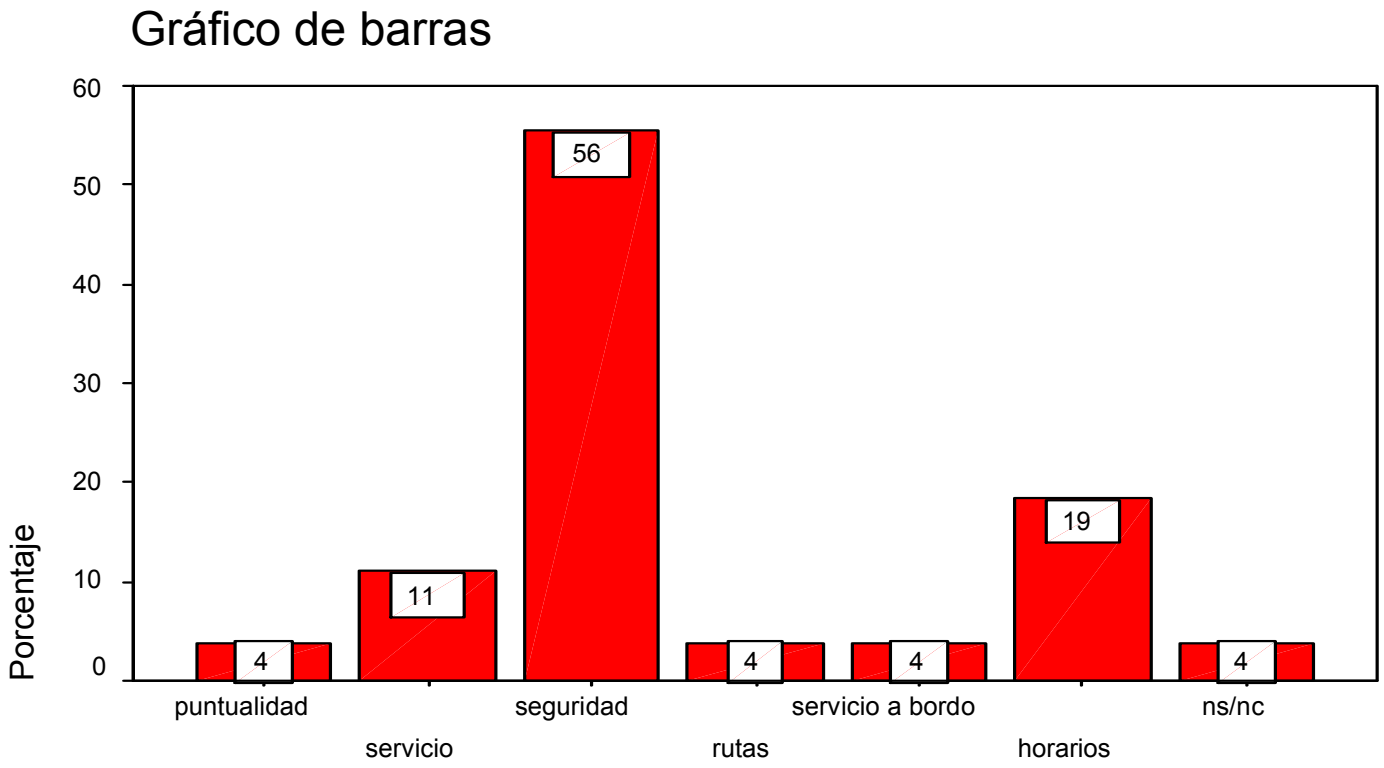


Puntualidad y precio son los factores más importantes en el momento de escoger una aerolínea. Es interesante observar que no se toma en cuenta al factor de seguridad con la misma importancia.



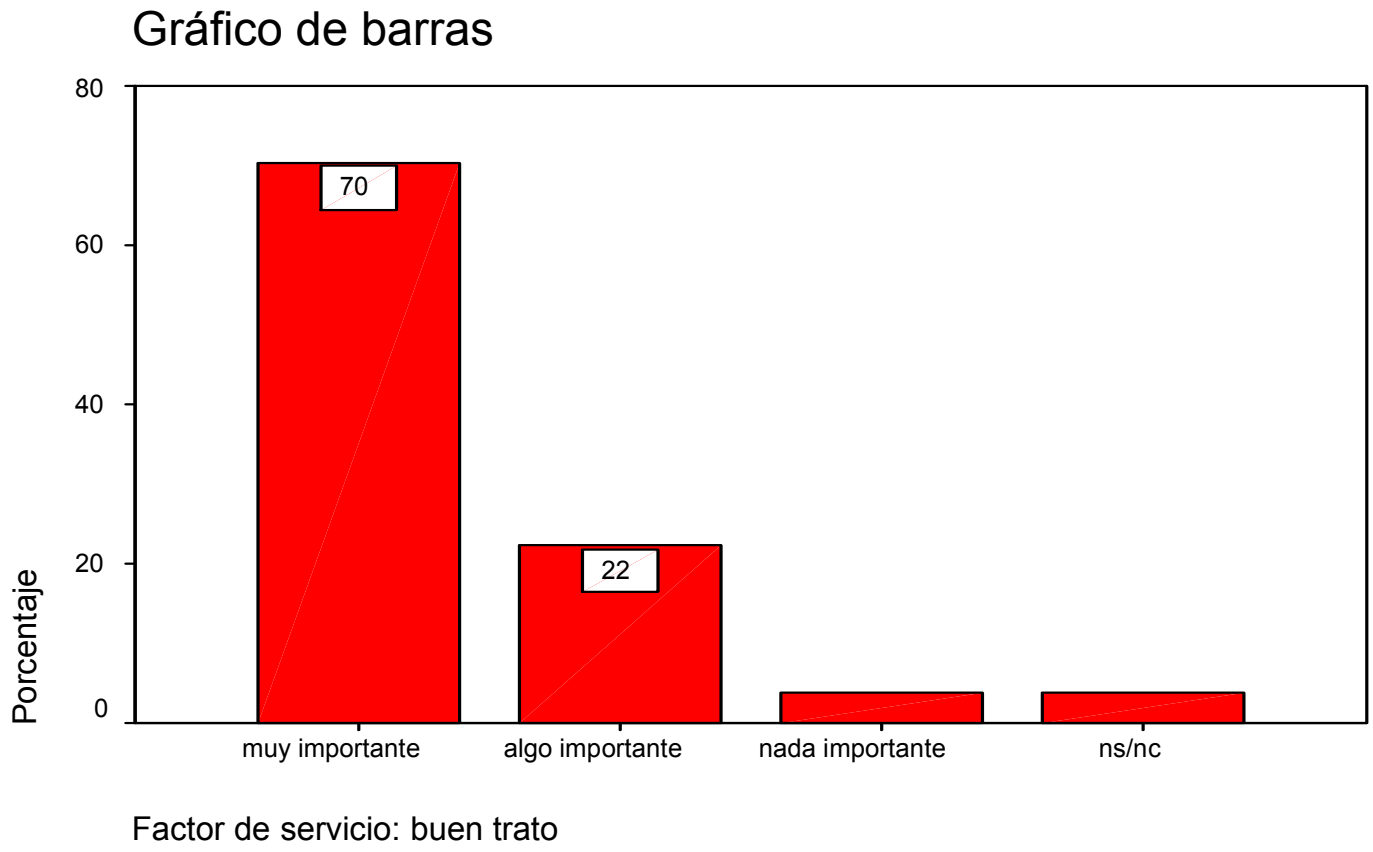
Factor de decisión para escoger una aerolínea: primero

El factor seguridad aparece como segunda opción probablemente por que se lo entiende como un requisito básico.

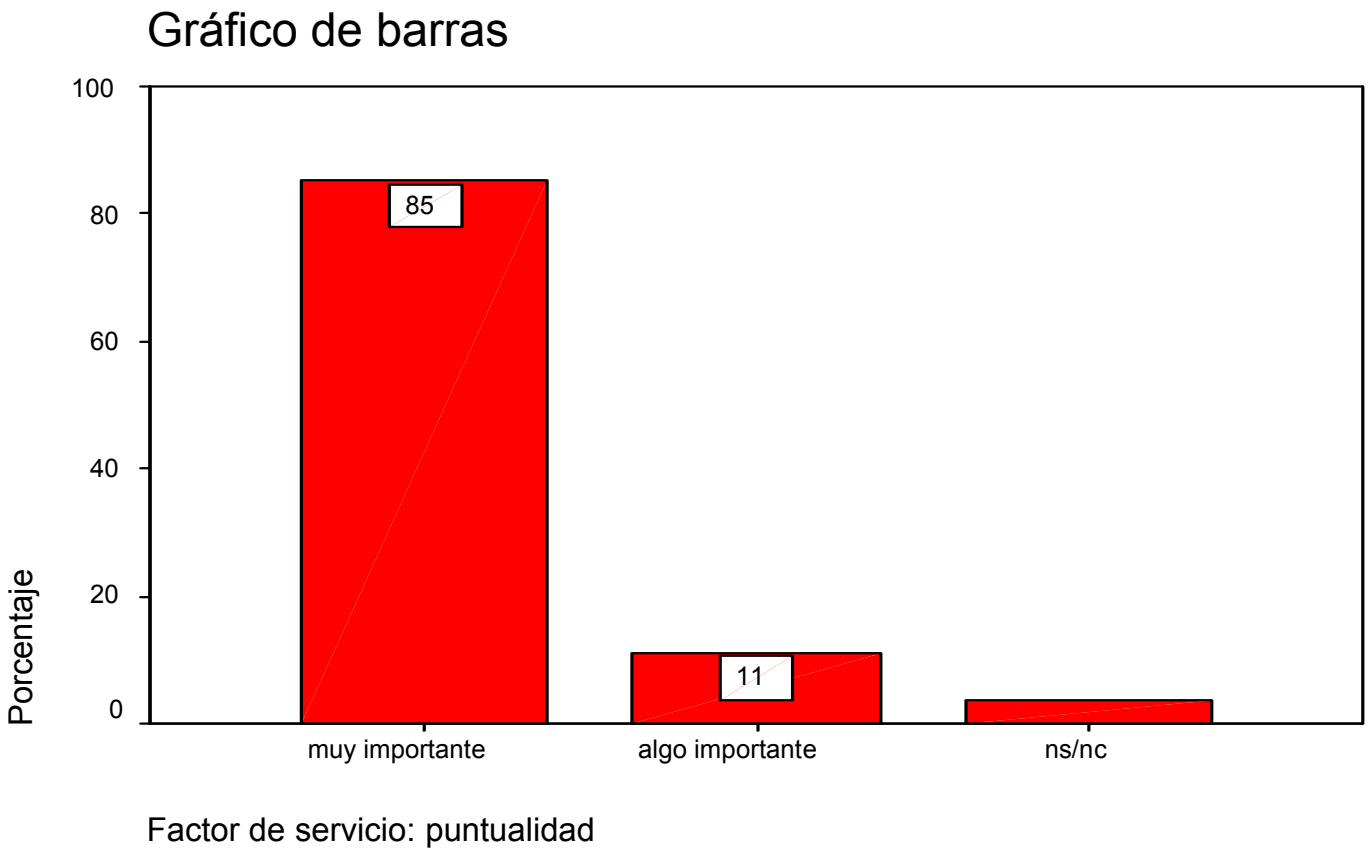


Factor de decisión para escoger una aerolínea: segundo

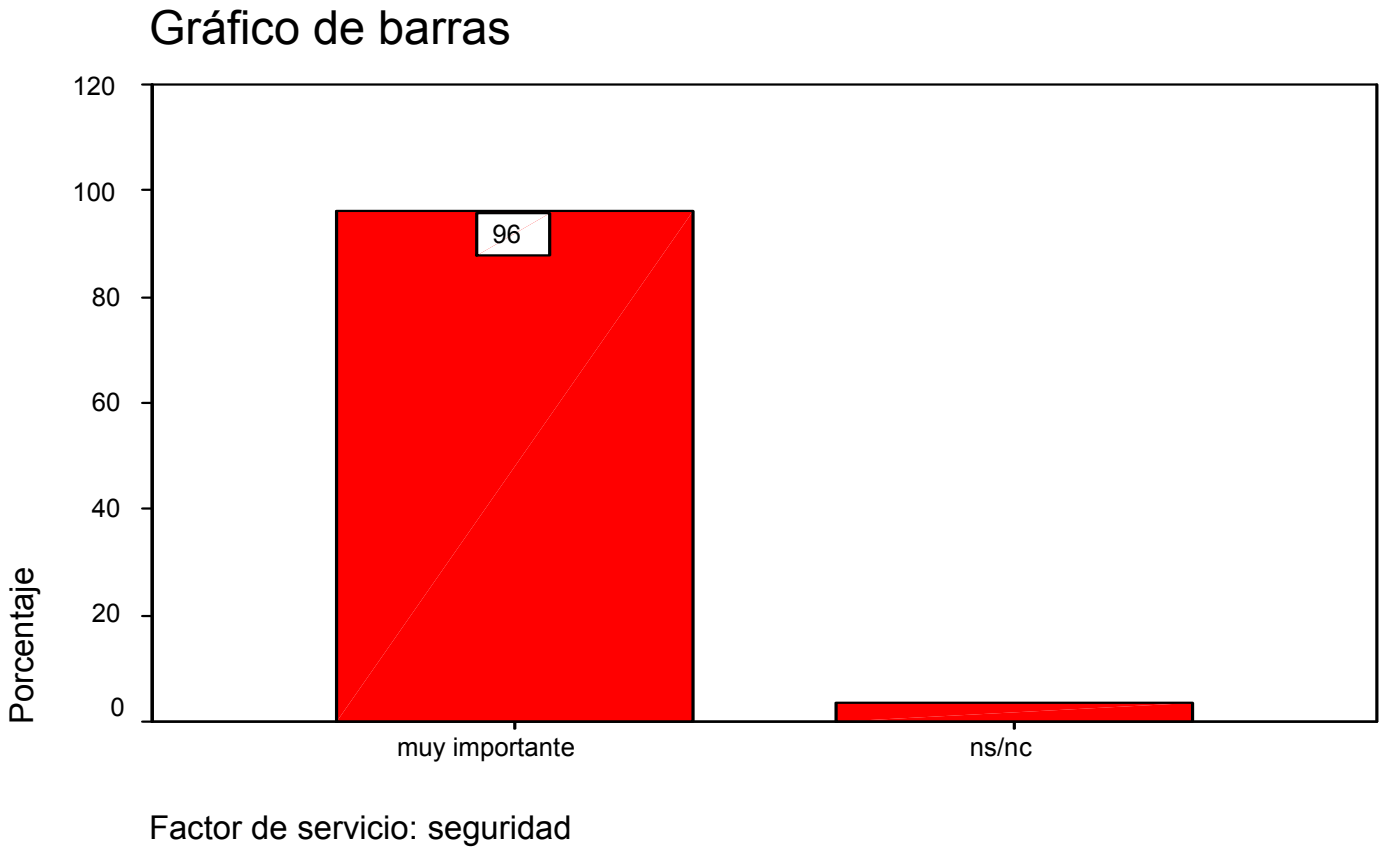
El buen trato es considerado por el 70% de las personas como muy importante.



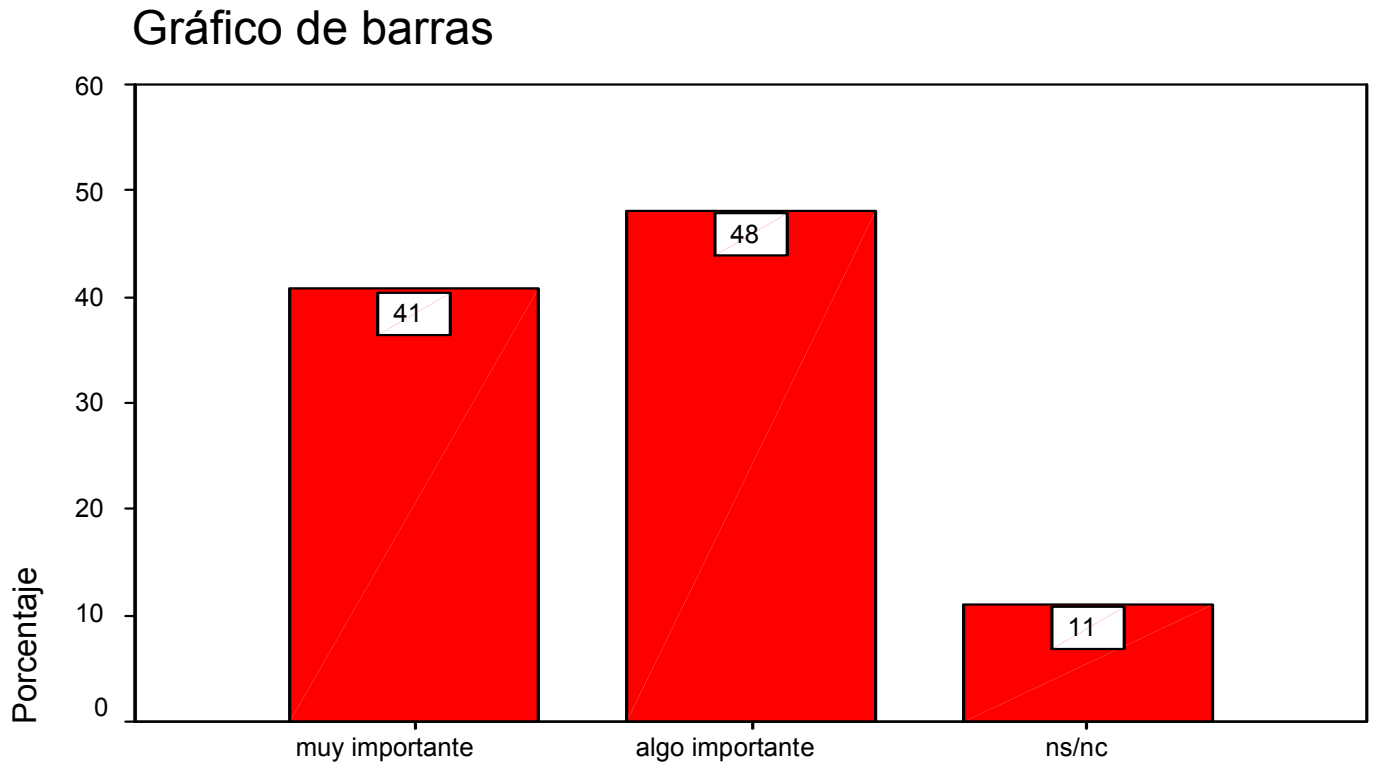
Es notorio que la puntualidad es uno de los factores de mayor importancia para los clientes.



La seguridad por supuesto es un factor básico que debe demostrar una aerolínea.

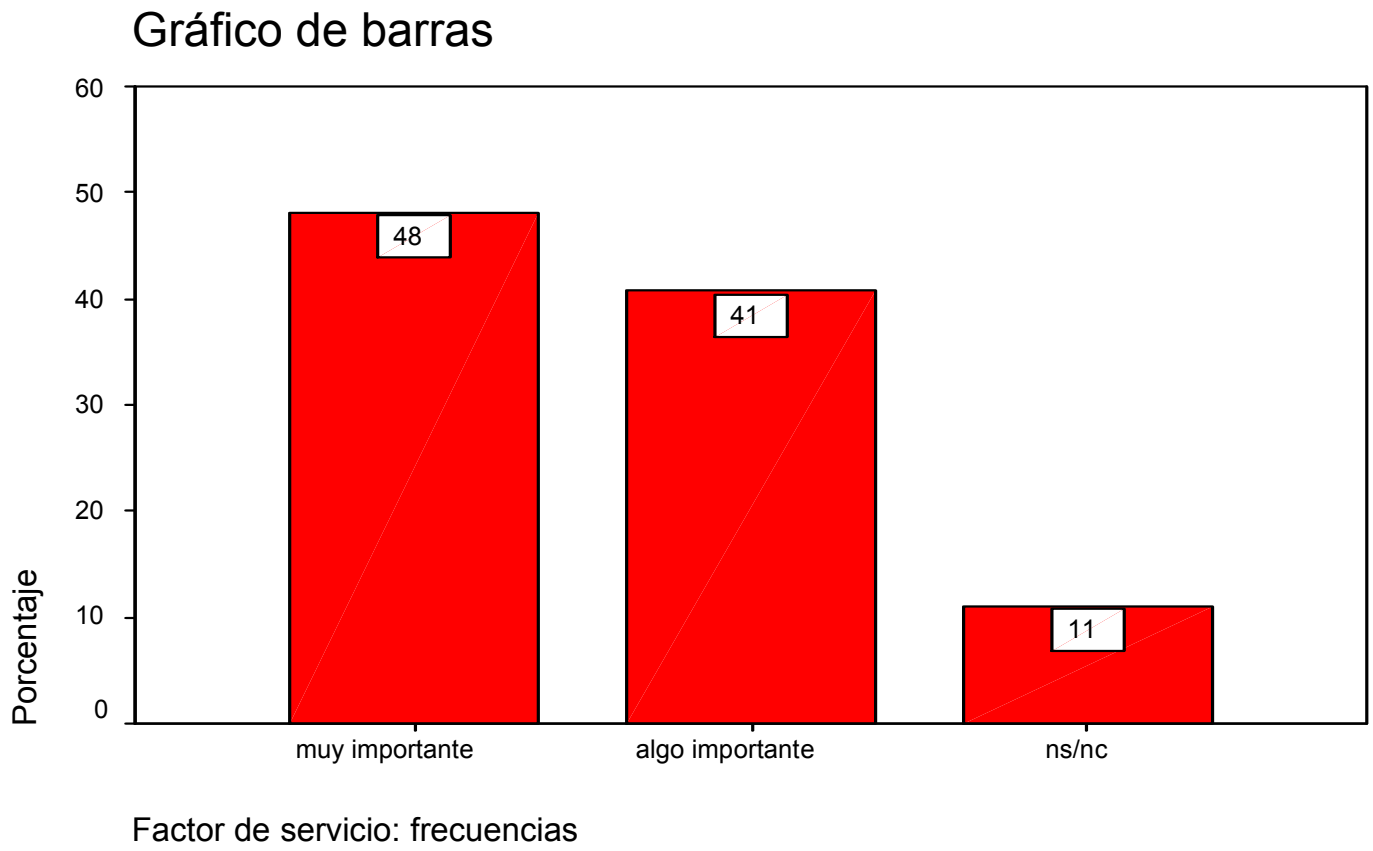


Si comparamos esta pregunta con las anteriores, observamos que si bien el precio es importante para un 48% de las personas, no sería un atributo tan importante como los anteriores.

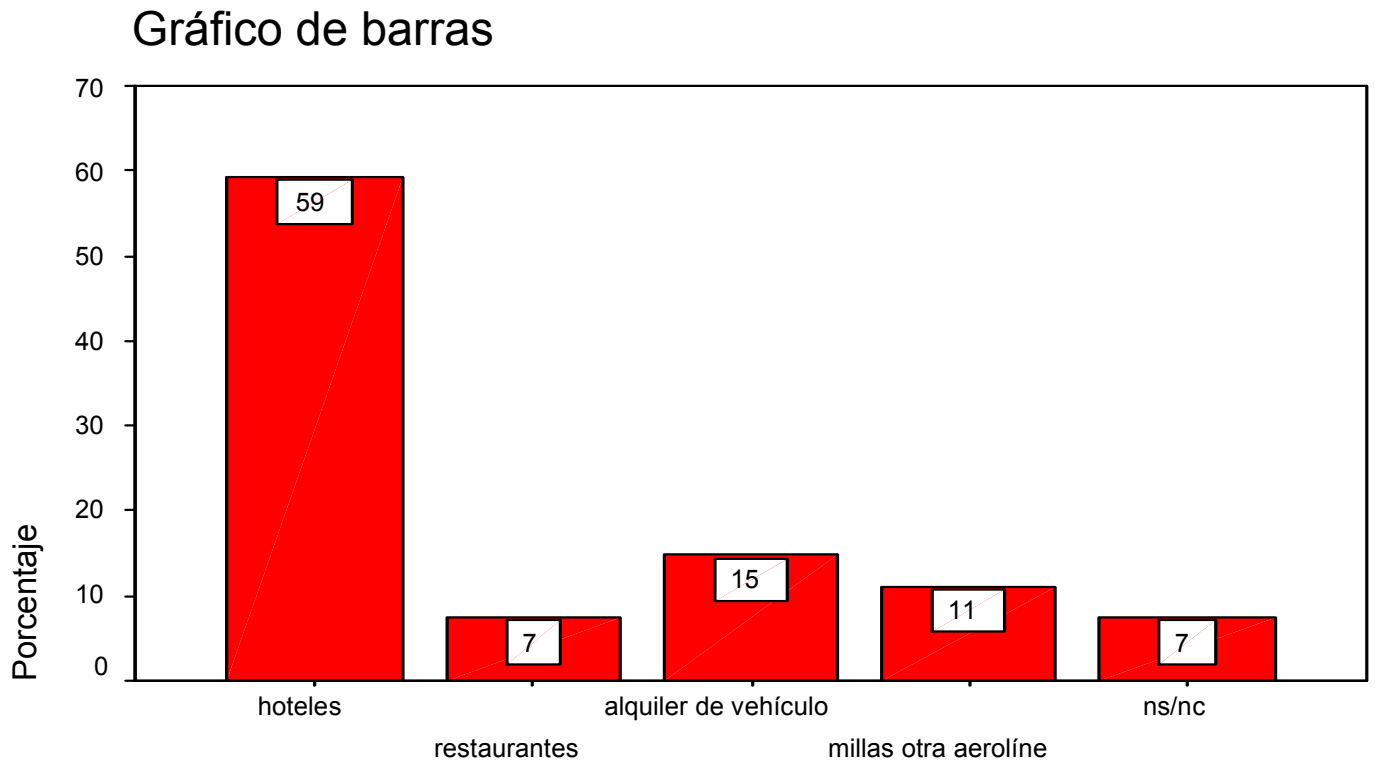


Factor de servicio: precios bajos

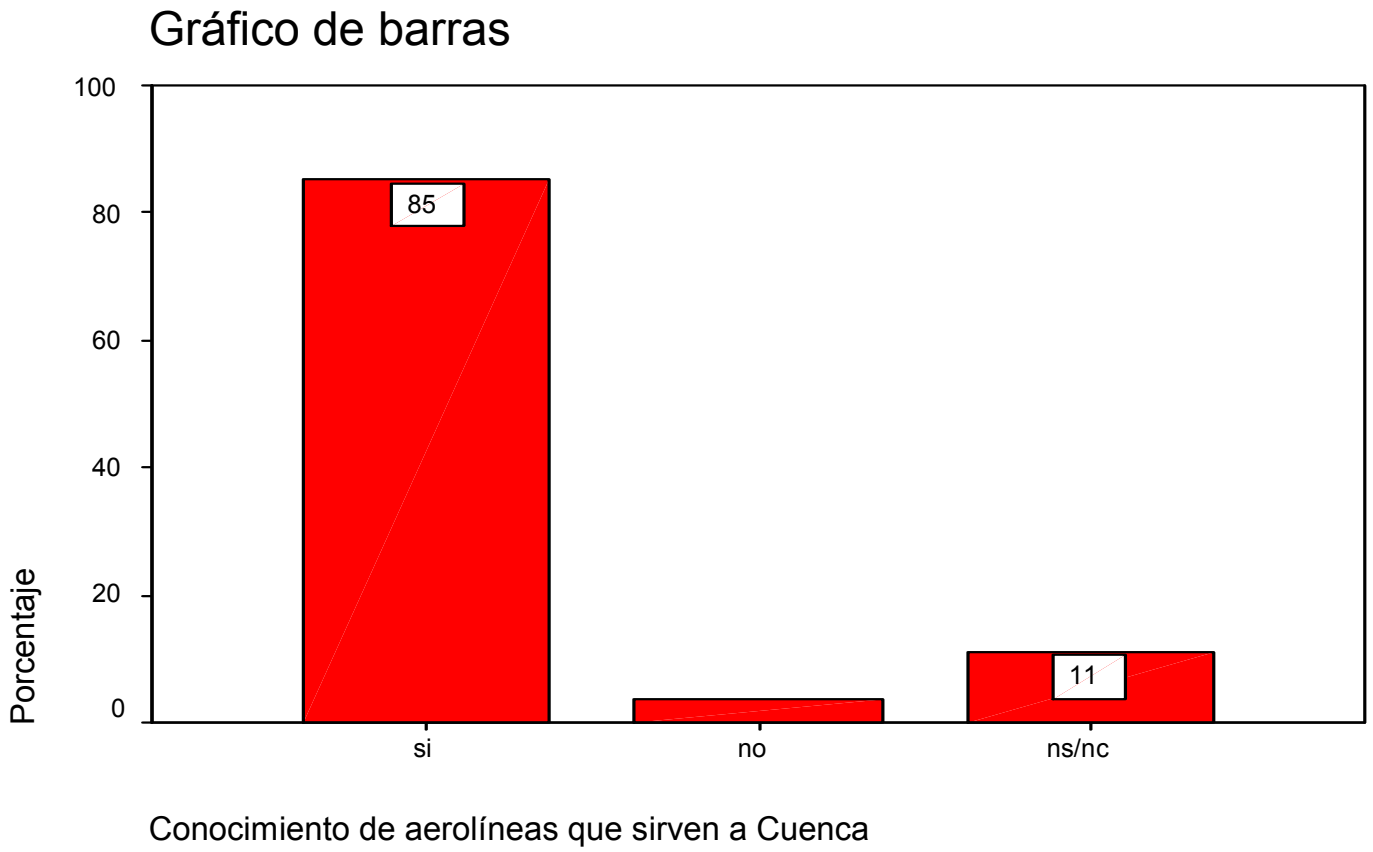
Las frecuencias son muy importantes para casi la mitad de los entrevistados, mientras que para un 41% es algo importante, es decir que no es un factor necesariamente discriminante.



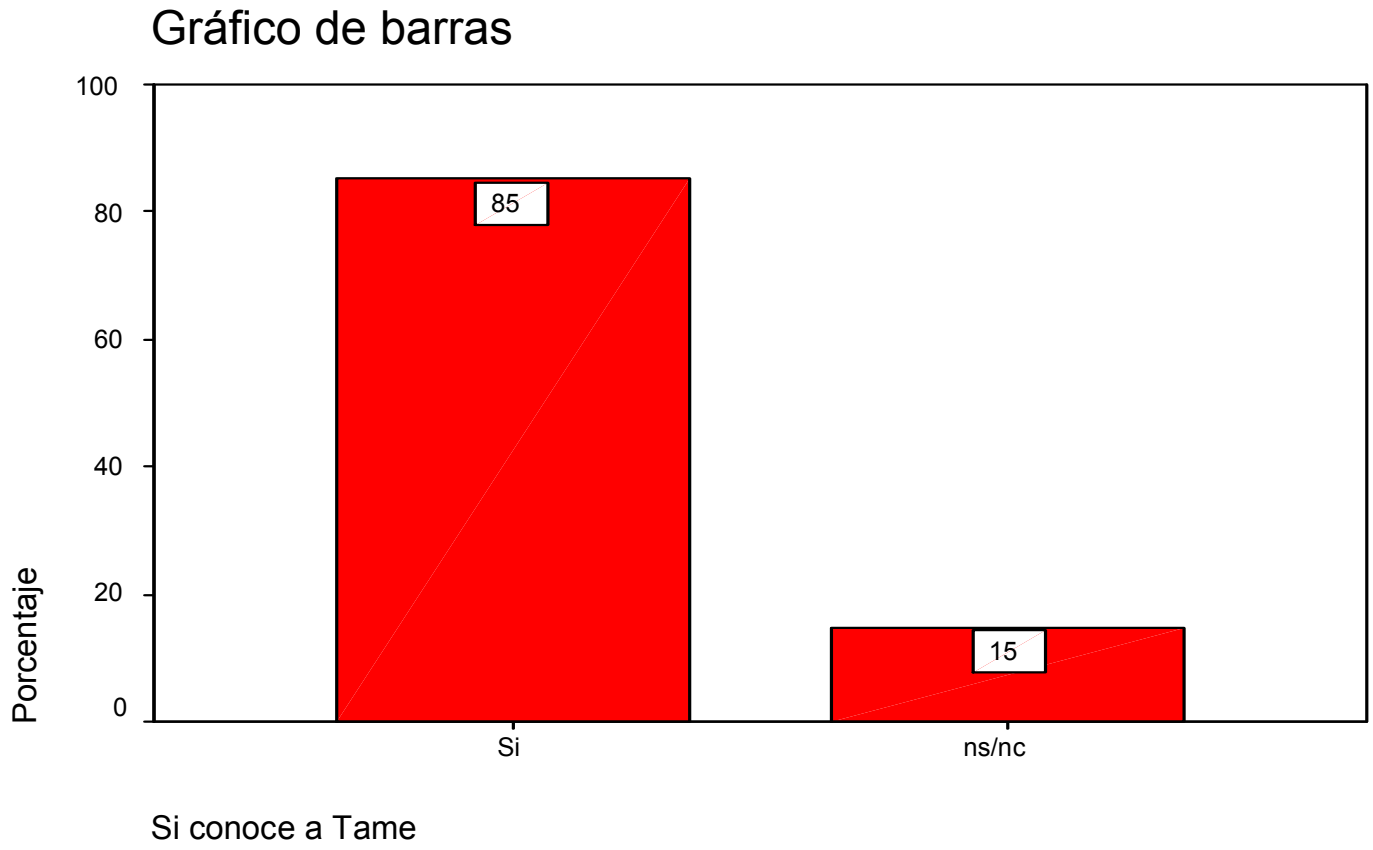
Se ve claramente que de los beneficios adicionales, son los descuentos a hoteles los que más importan.



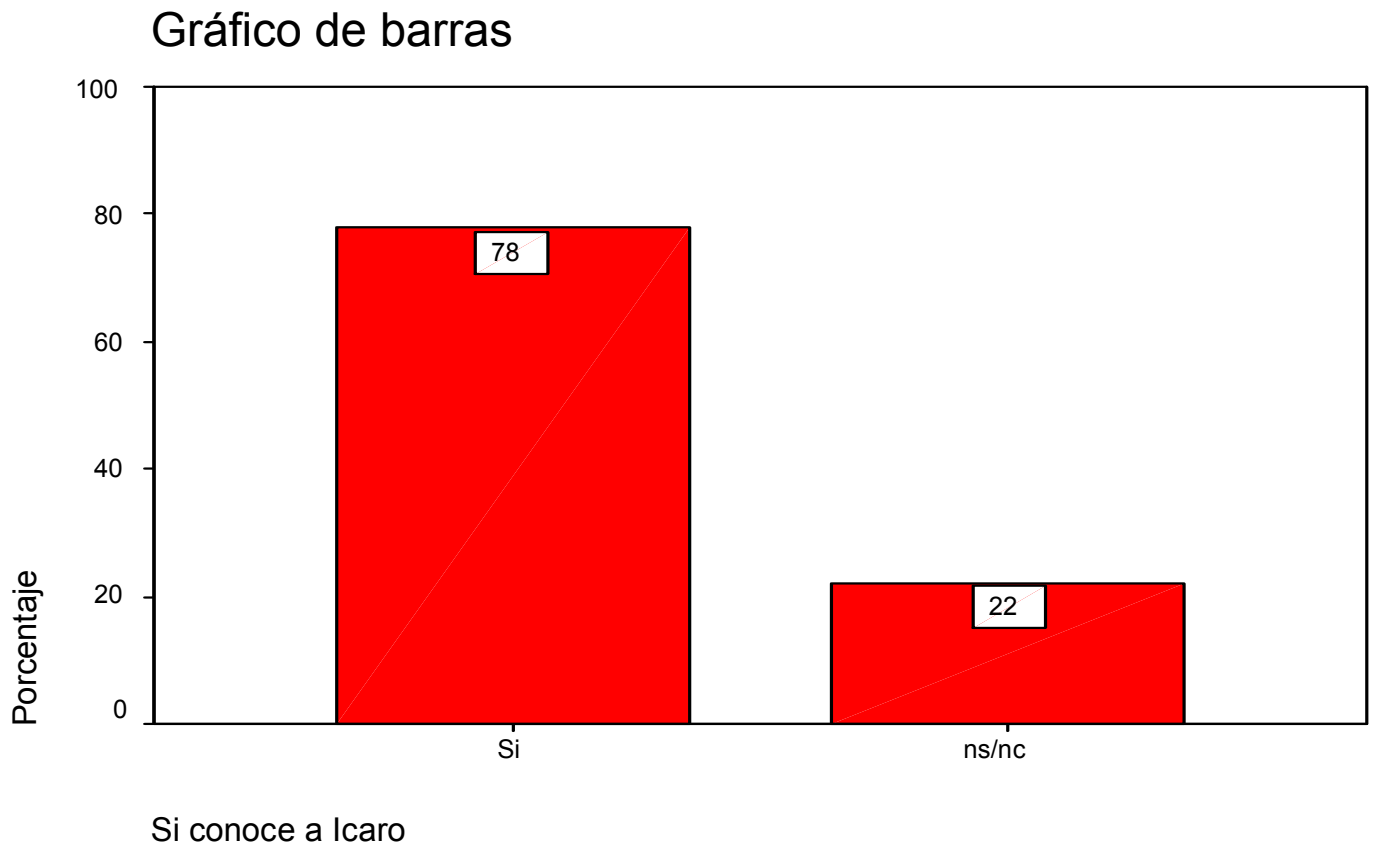
El 85% de personas entrevistadas si conocen las aerolíneas que sirven a Cuenca.



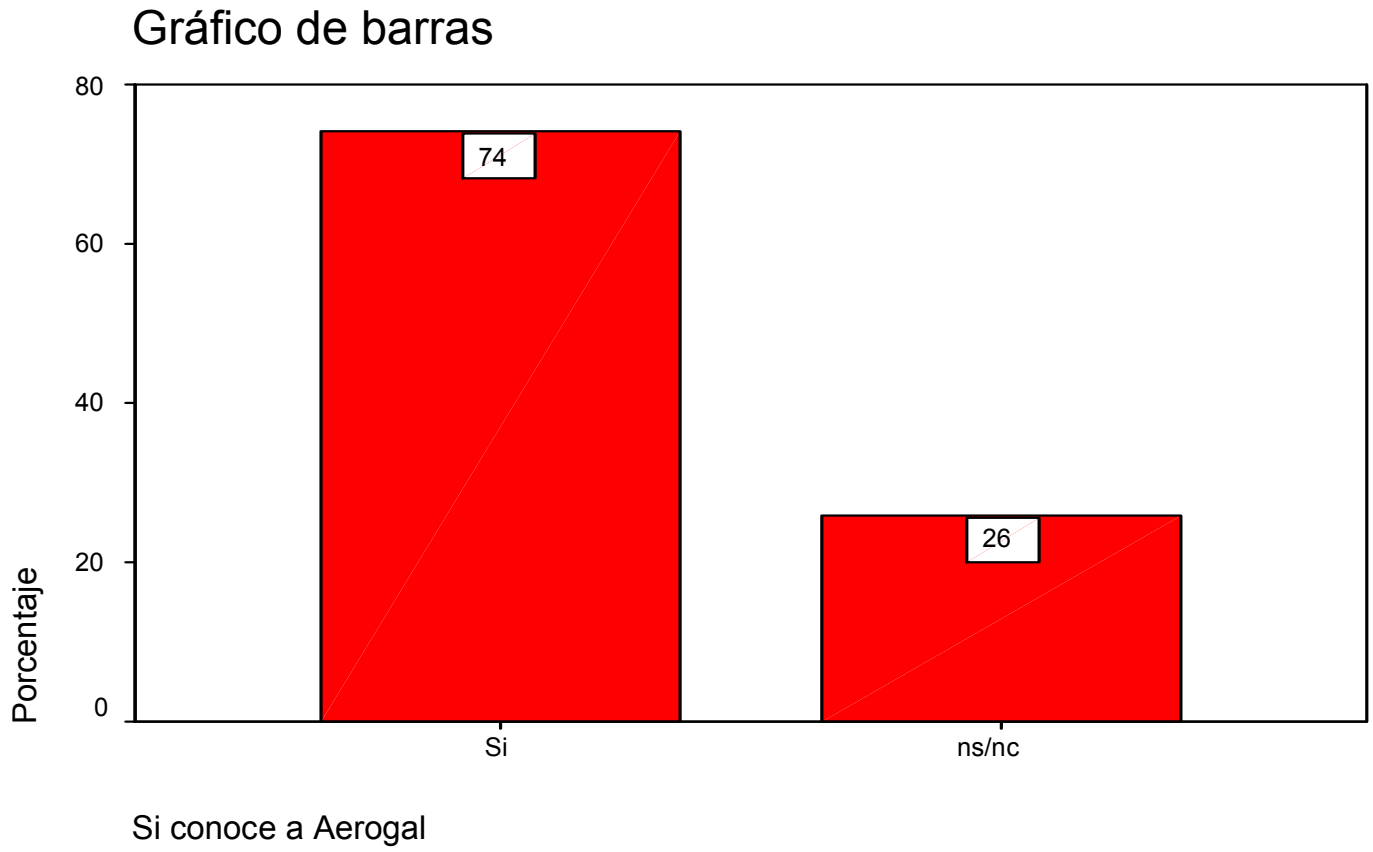
El 85% de los entrevistados nombró a Tame.



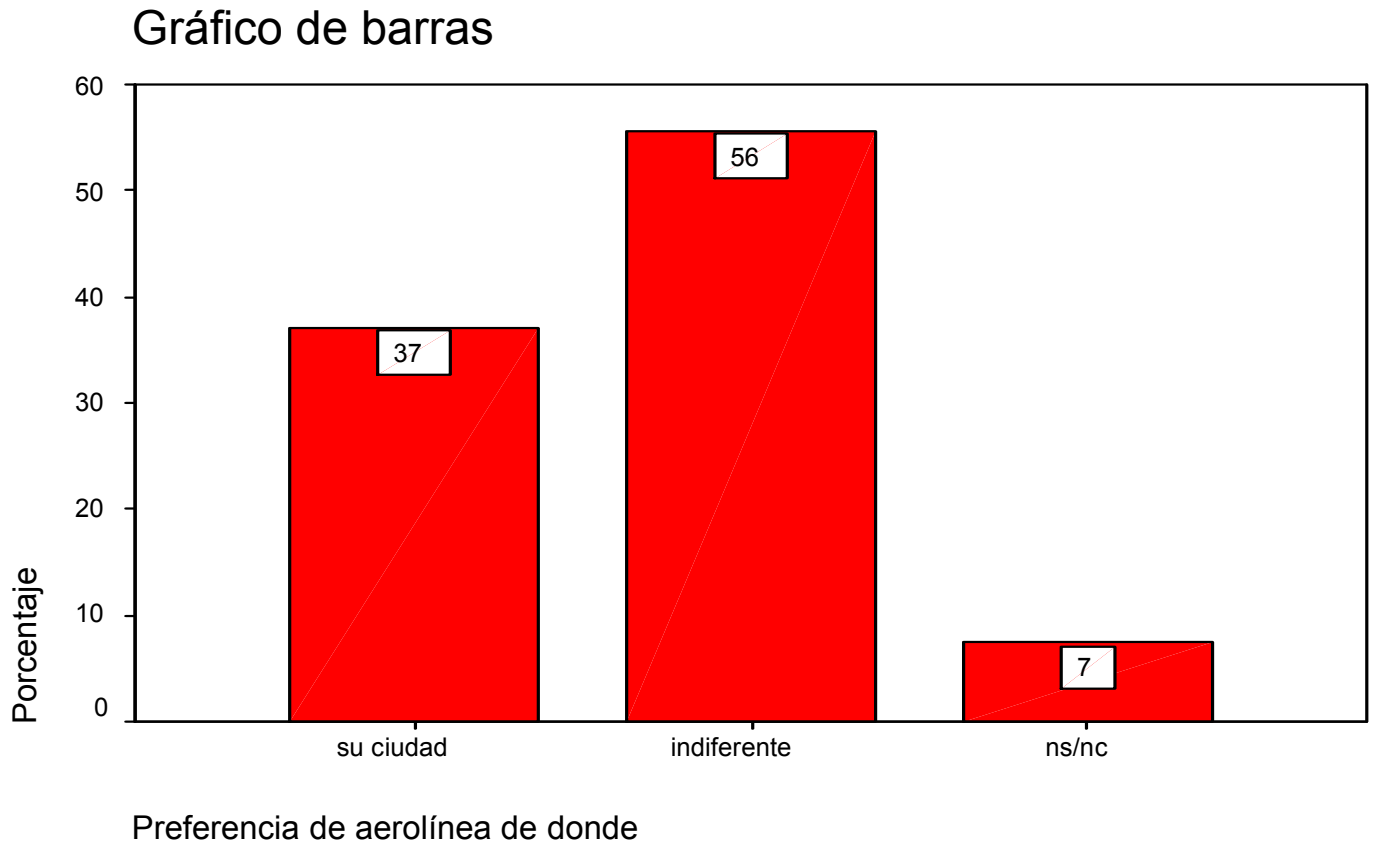
El 78% de los entrevistados nombró a ICARO.



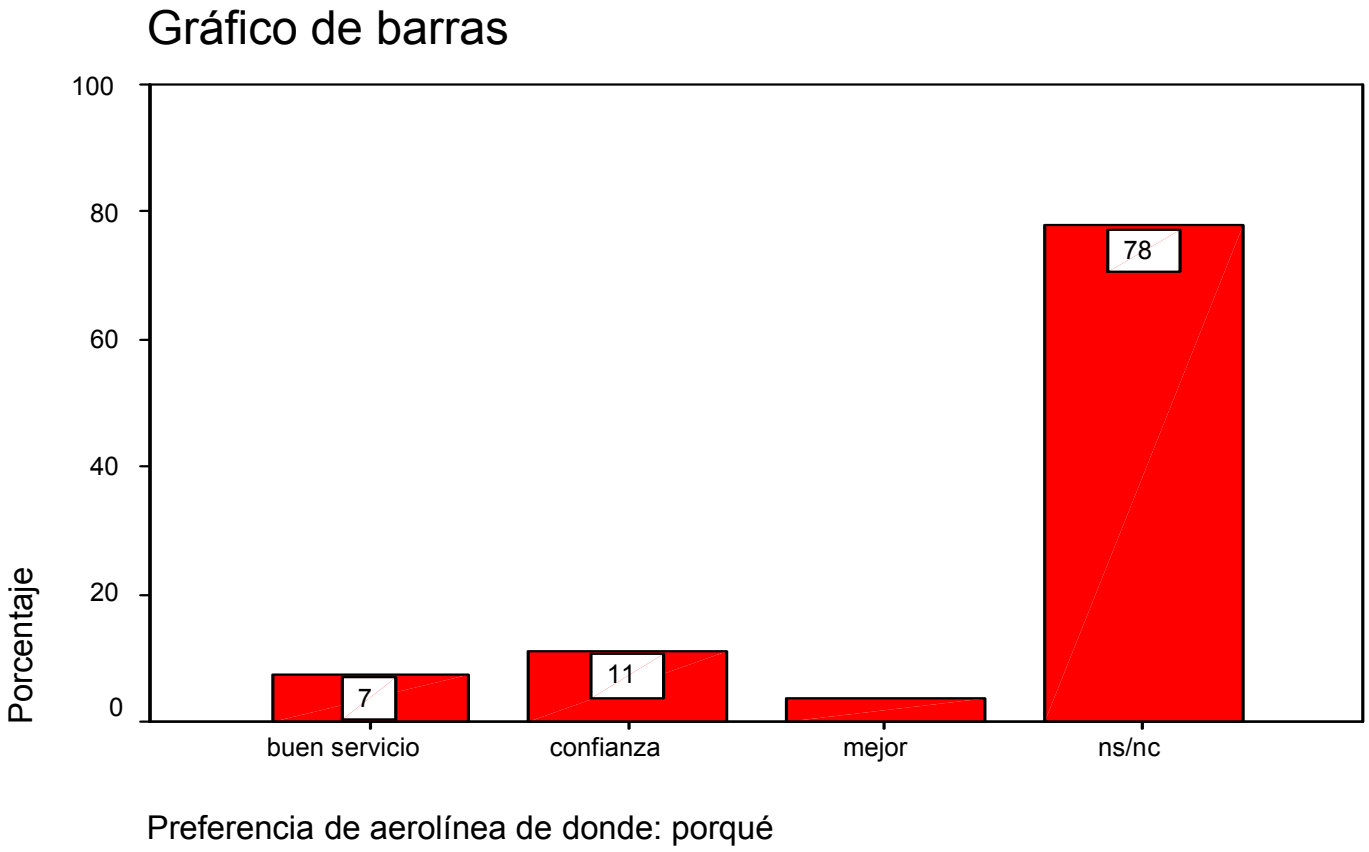
El 74% de los entrevistados nombró a AEROGAL.



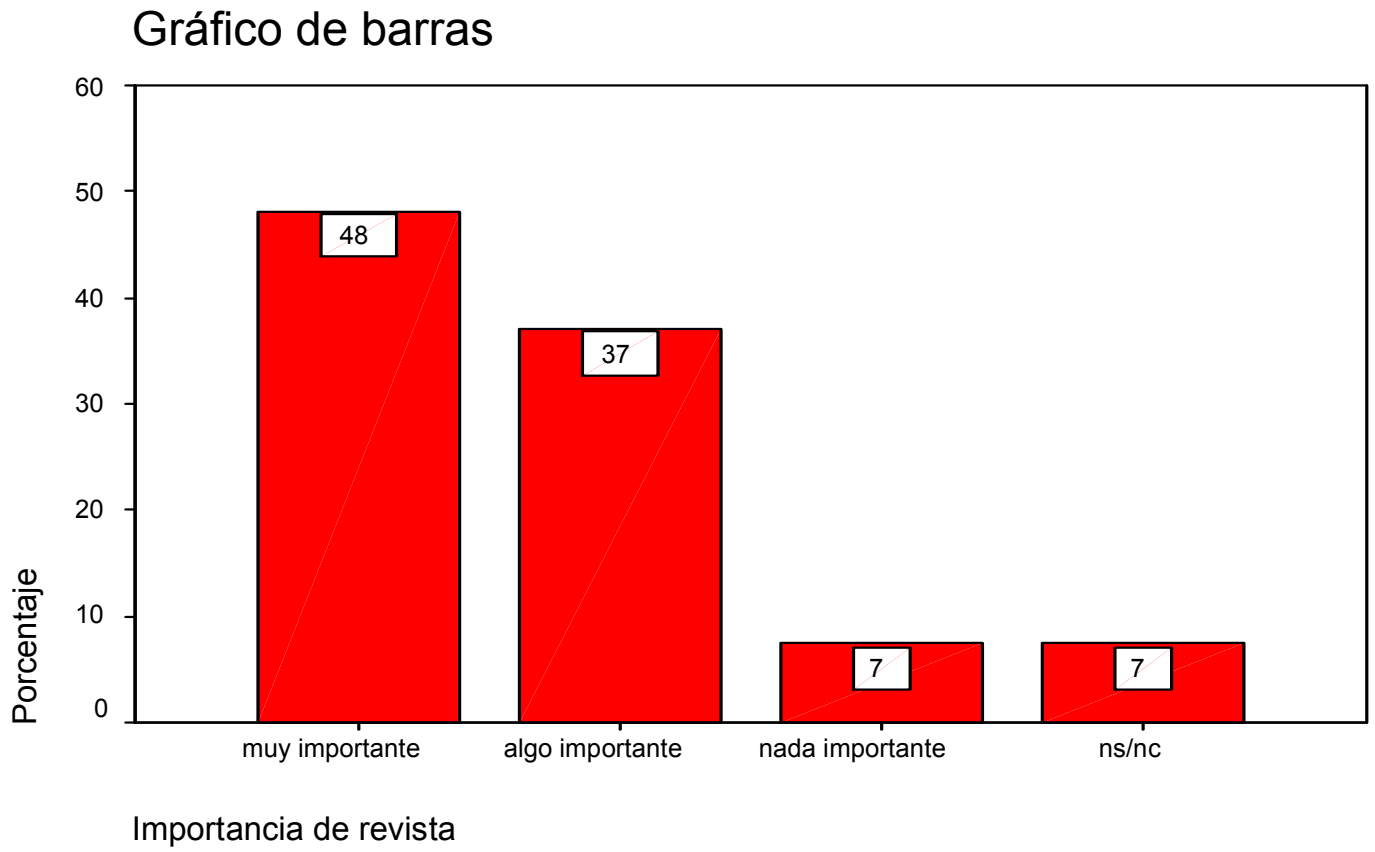
El 56% de los entrevistados afirma que es indiferente de donde sea la aerolínea.



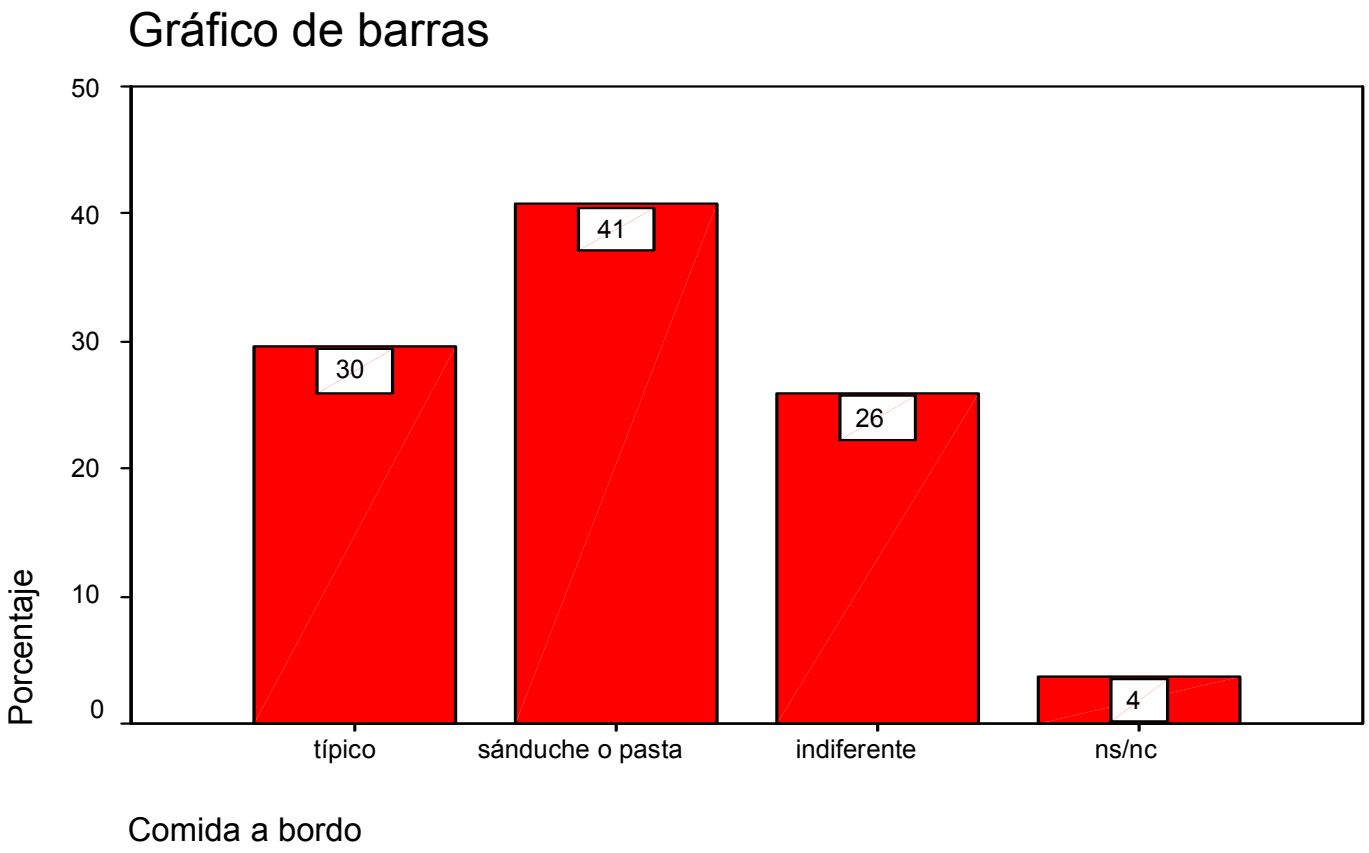
El 78% no sabe exactamente por que preferiría las opciones anteriores.



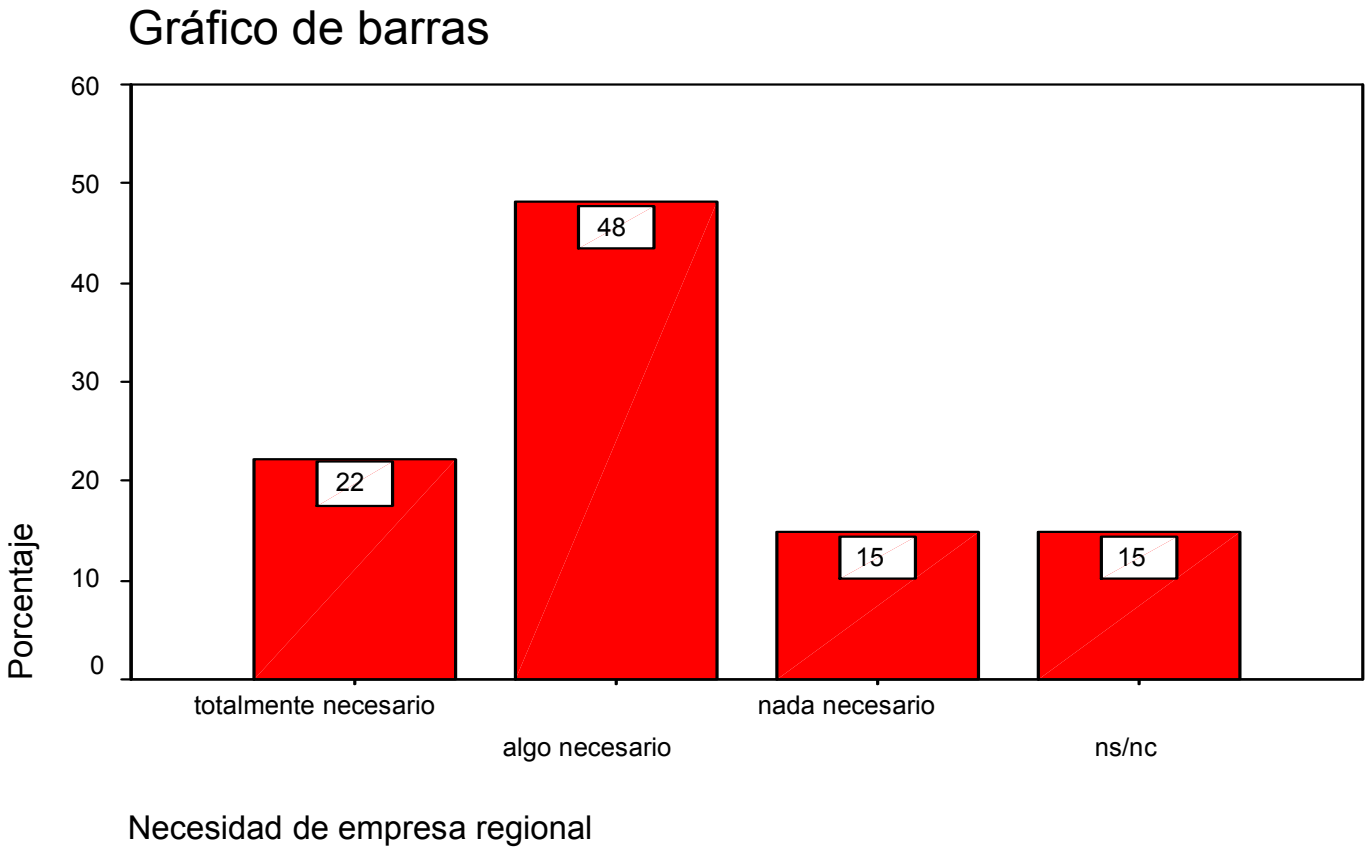
Para el 48% de los entrevistados es importante la revista, mientras que para el 37% es algo importante.



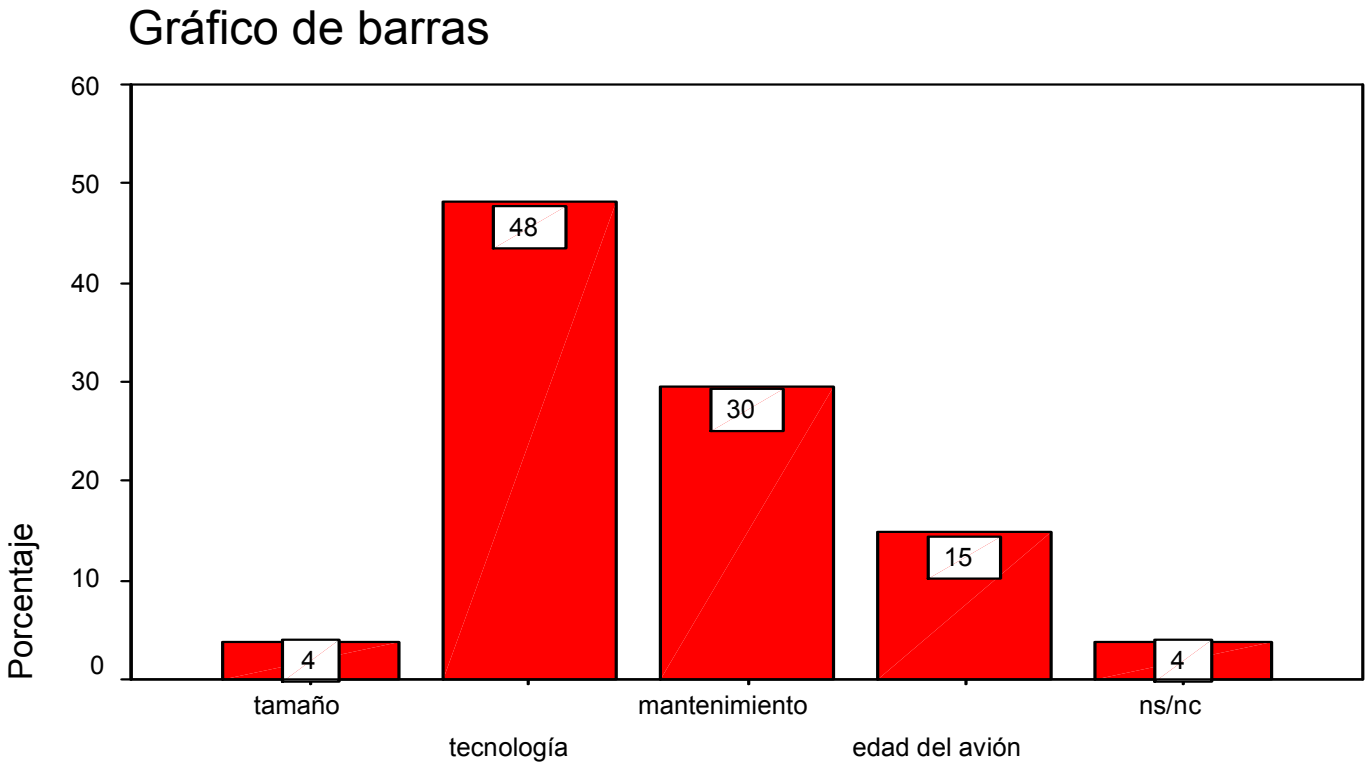
Para el 41% de los entrevistados es preferible la situación actual que se sirve a bordo de los aviones.



El 48% de los entrevistados afirma que es totalmente necesario tener una aerolínea regional.

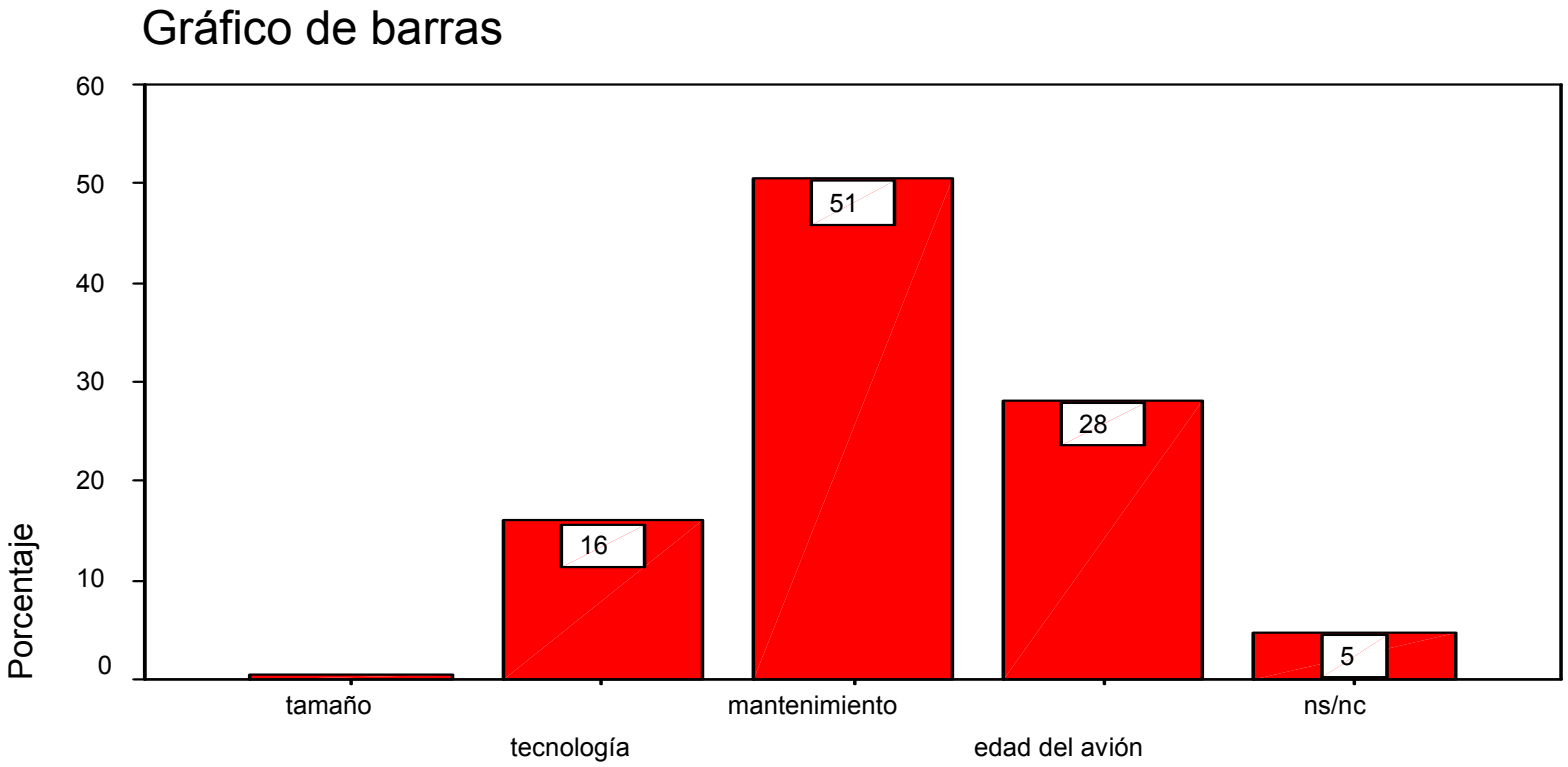


La tecnología es el principal factor para escoger una aerolínea.



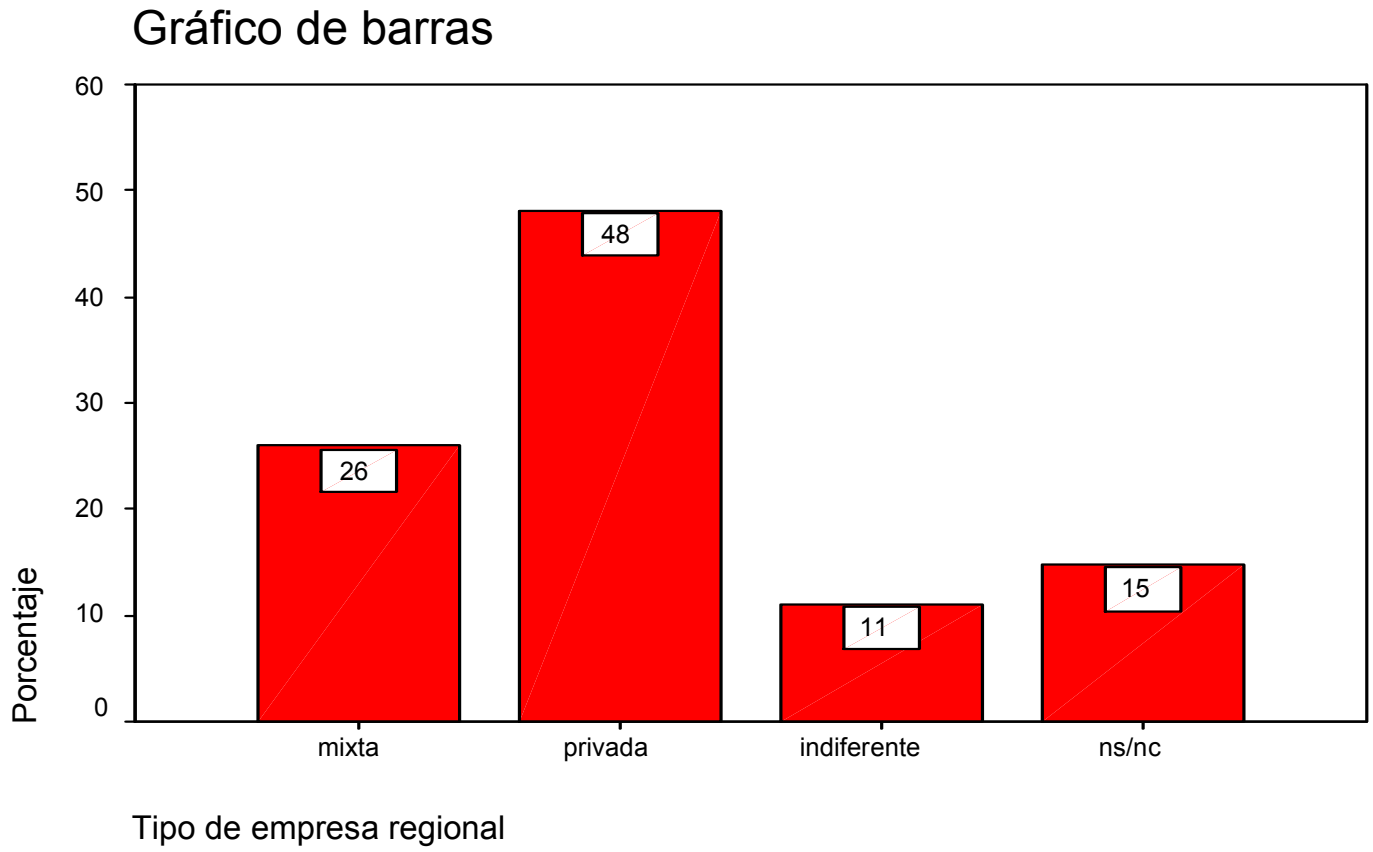
Factor de seguridad: primero importante

El mantenimiento es el segundo factor para escoger una aerolínea.

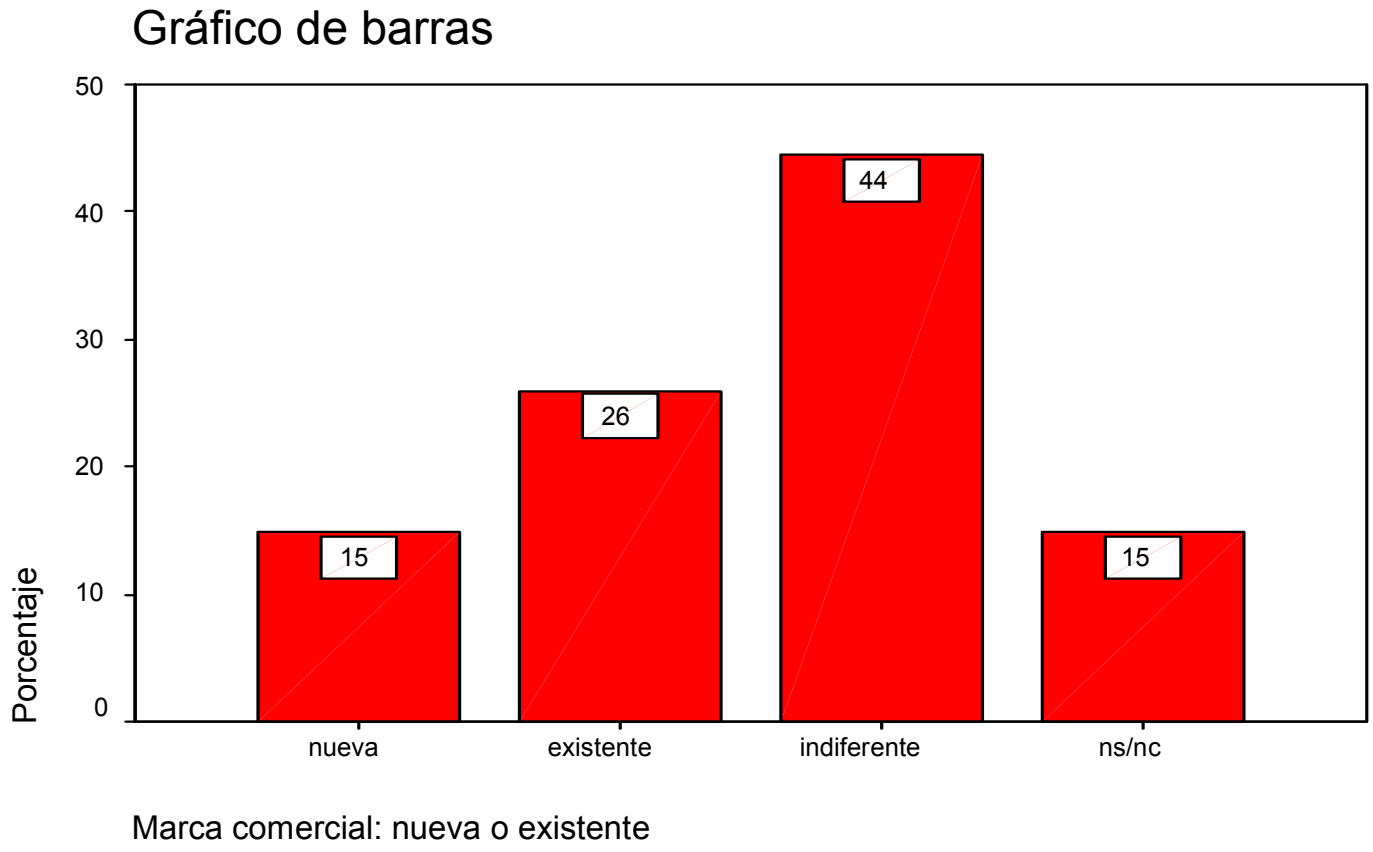


Factor de seguridad para escoger una aerolínea: segundo

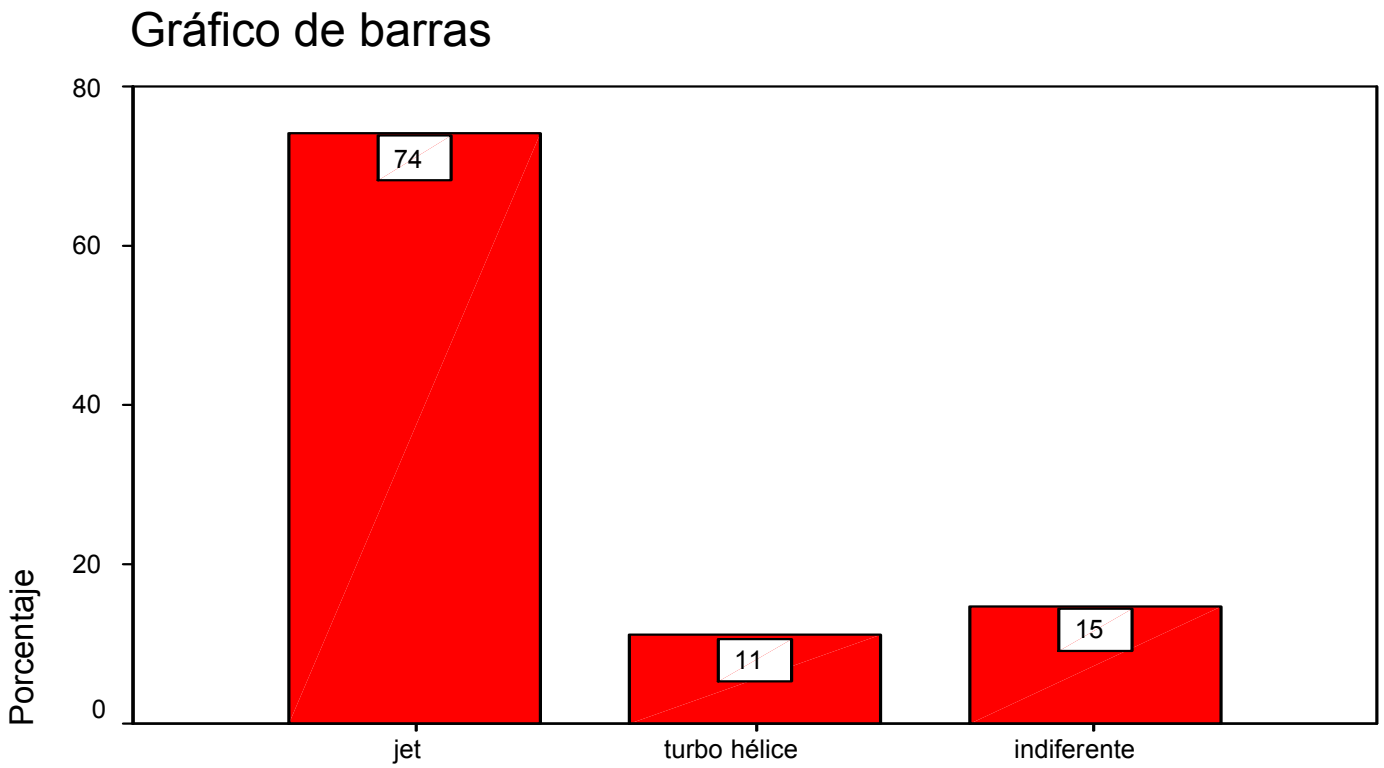
La mitad de los entrevistados piensan que la empresa debería ser privada como primera opción, y mixta en segundo lugar.



La mayoría de personas 59% (nueva + indiferente), no tendría resistencia a volar en una aerolínea nueva.

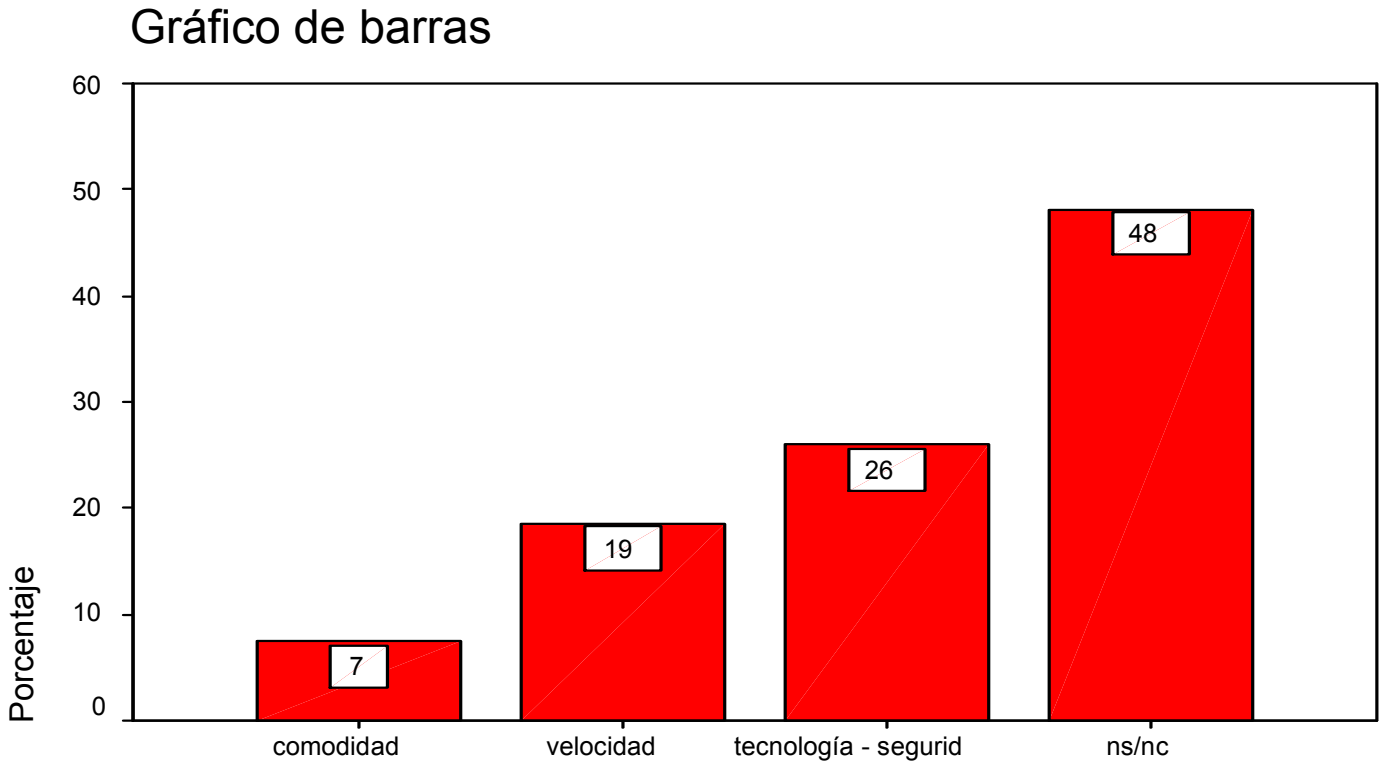


El 74% de los entrevistados preferiría Jet.

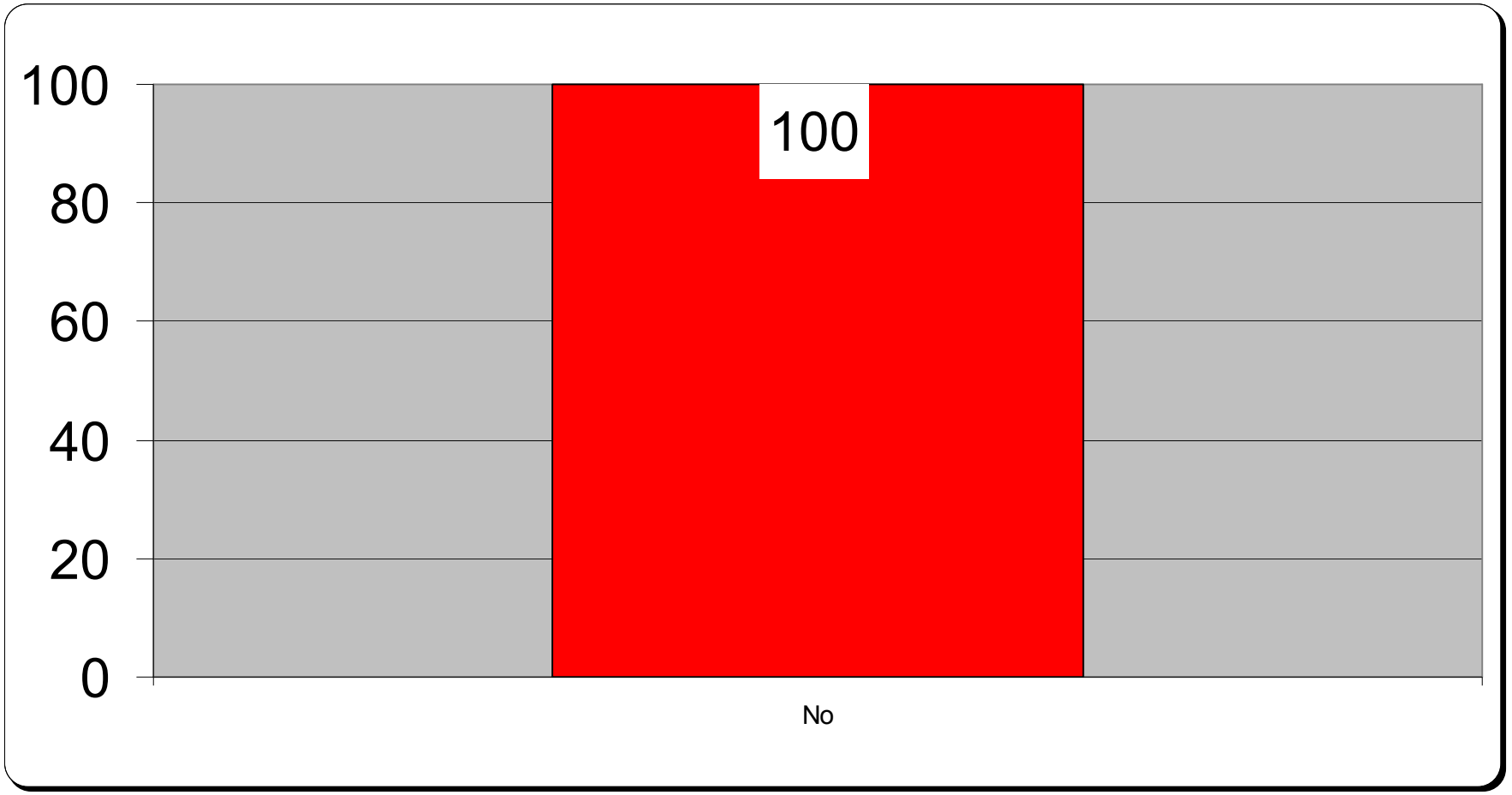


Opción en jet o turbo hélice mismas condiciones: preferencia

El 48% de las personas desconoce la razón de por qué un avión u otro es mejor para la pista de Cuenca

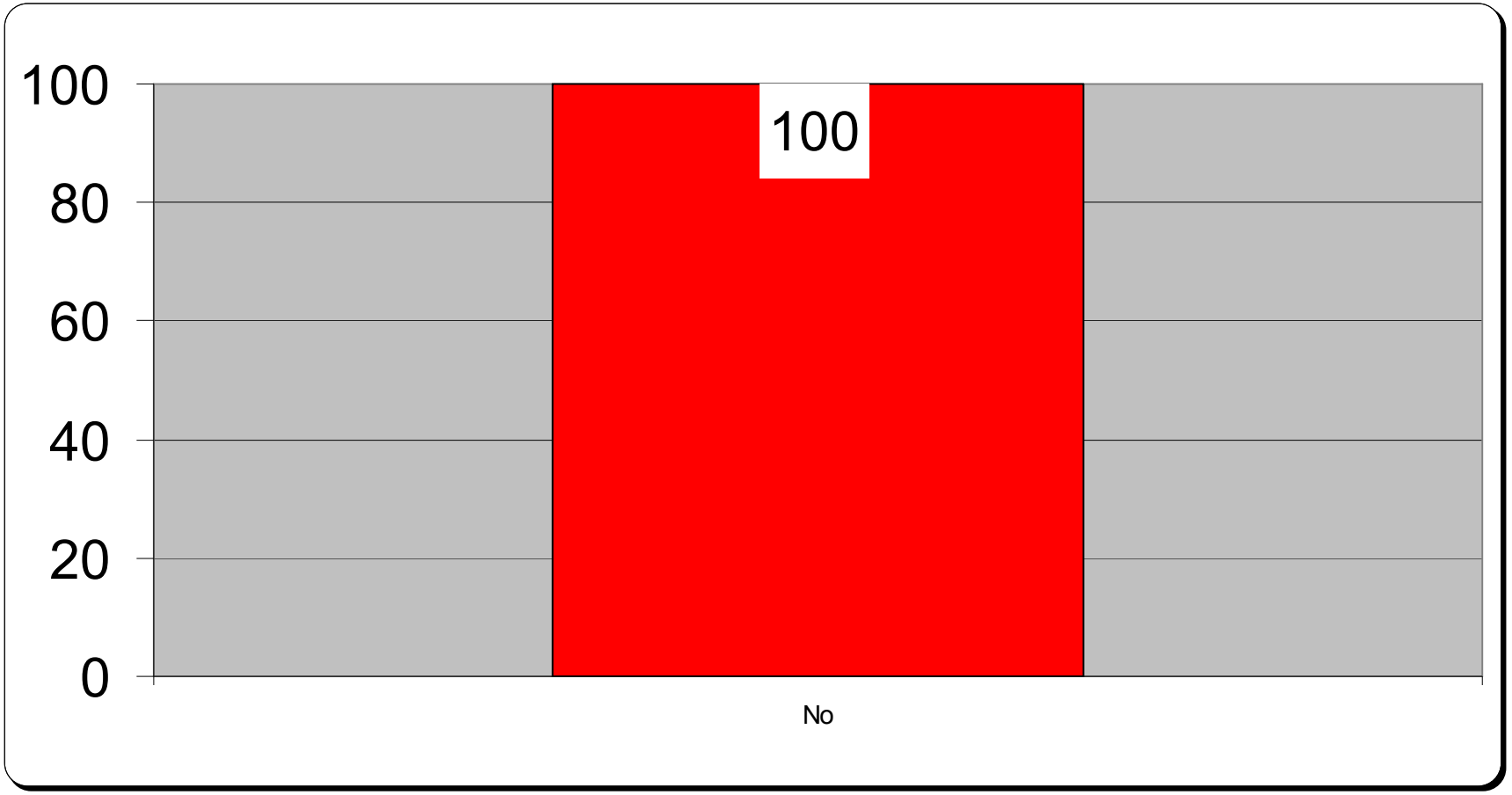


Hay un pleno desconocimiento del costo de operación por hora de un jet.



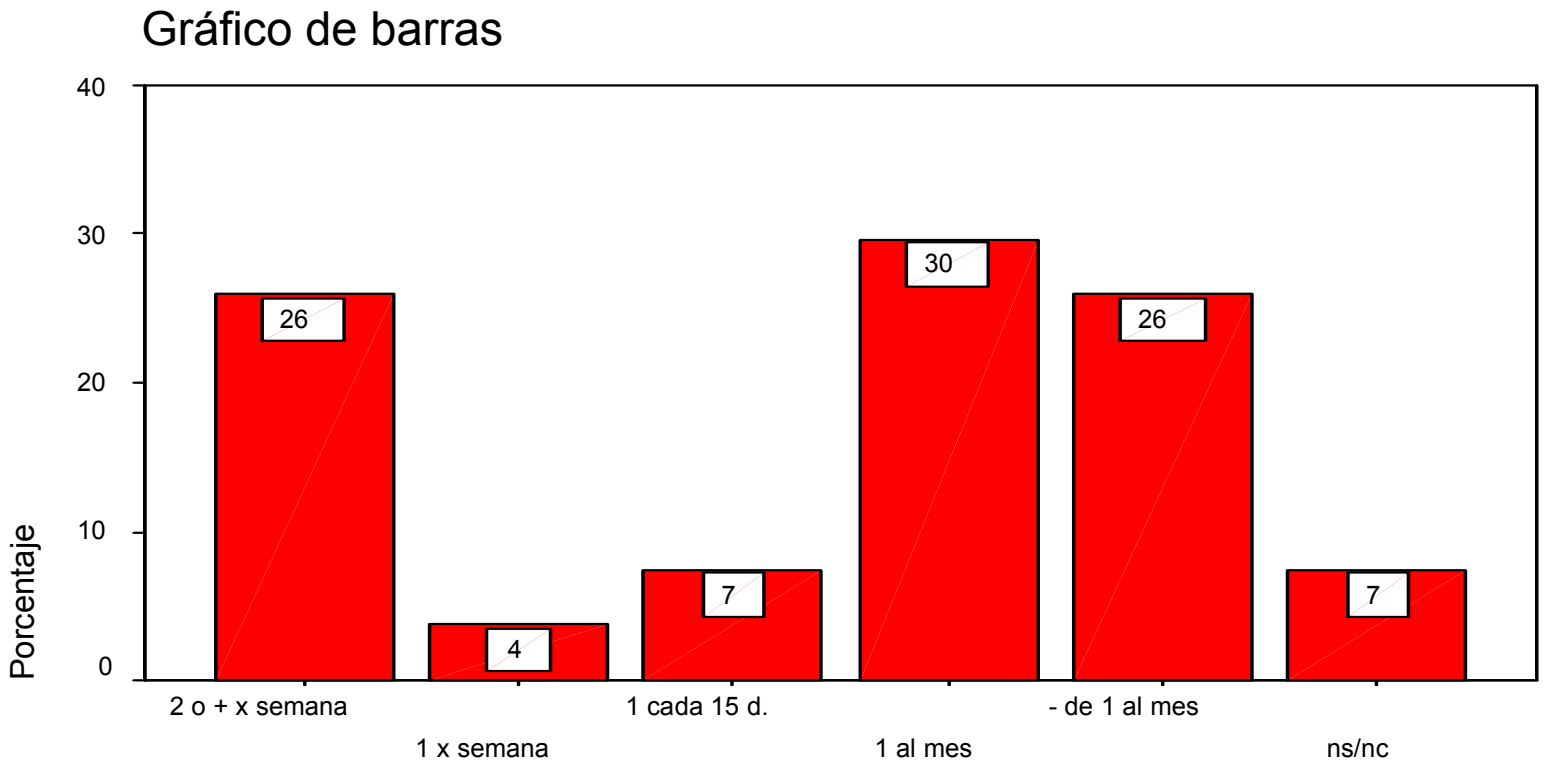
Conoce usted ¿Cuál es el costo de operación del Jet ?

Hay un pleno desconocimiento del costo de operación por hora de un turbo hélice.



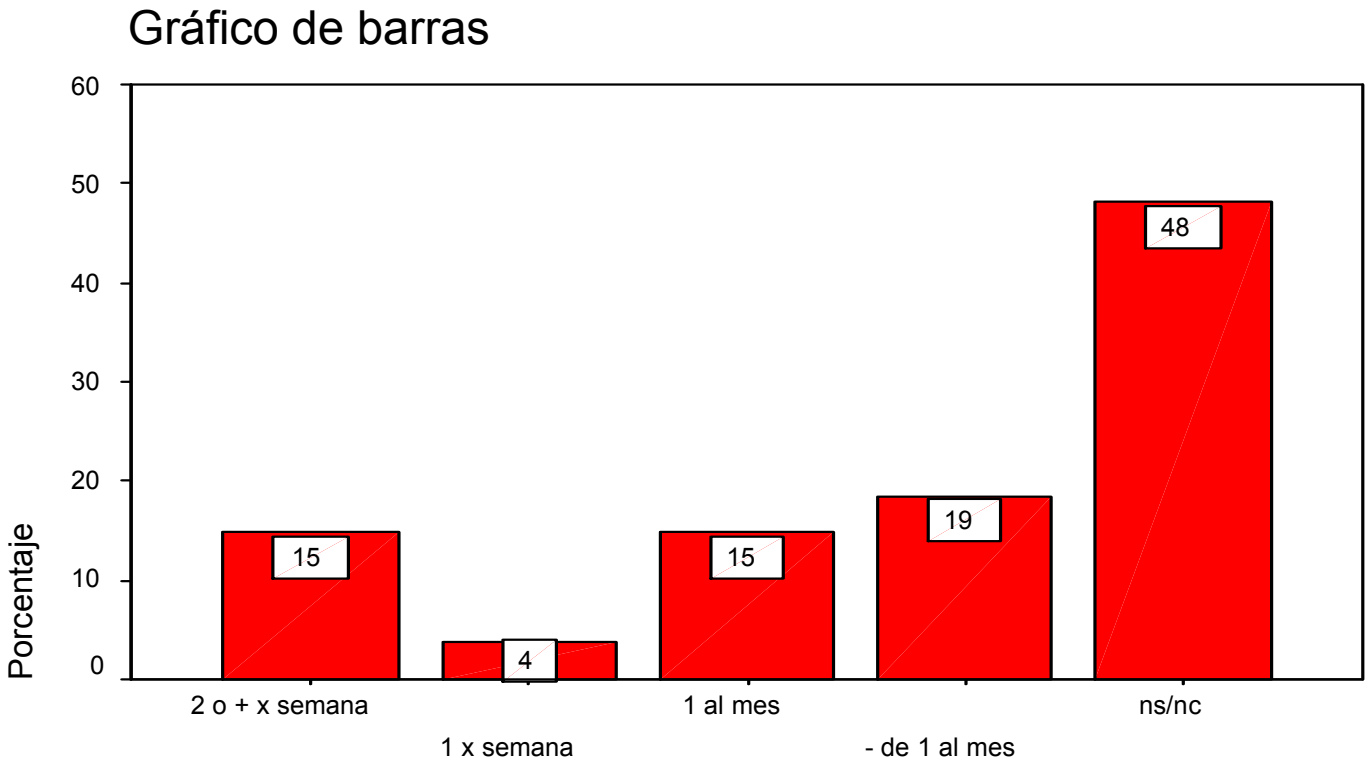
Conoce usted ¿Cuál es el costo de un avión turbo hélice ?

El 37% de las respuestas consideran que la frecuencia de itinerarios debería ser 15 días o menor. Pero hay un importante número de entrevistados con un 30% que desearían tener una frecuencia por mes.



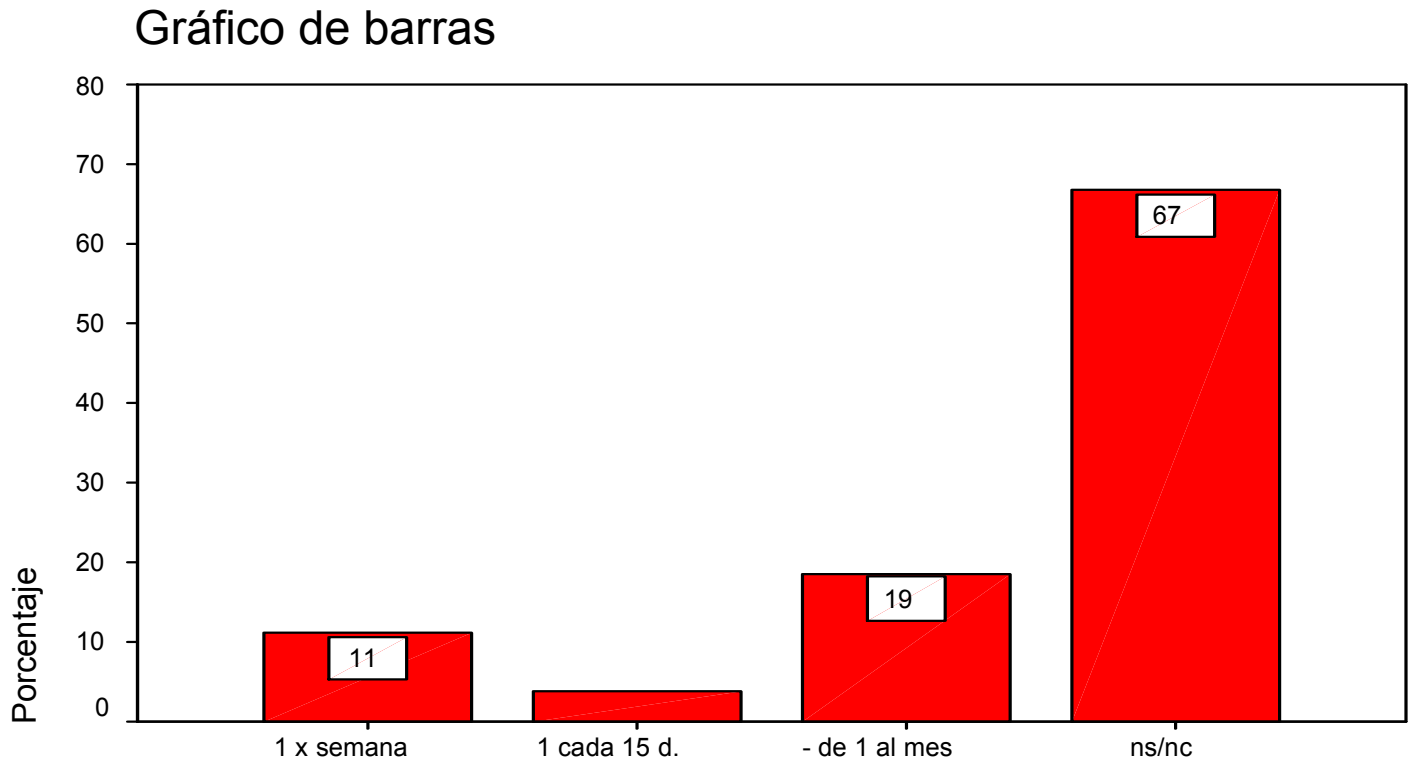
Frecuencia de itinerarios: Cuenca -Quito

El 15% de los entrevistados considera que lo más adecuado sería una frecuencia de 2 veces por semana, es importante anotar que serán los potenciales usuarios de la aerolínea.



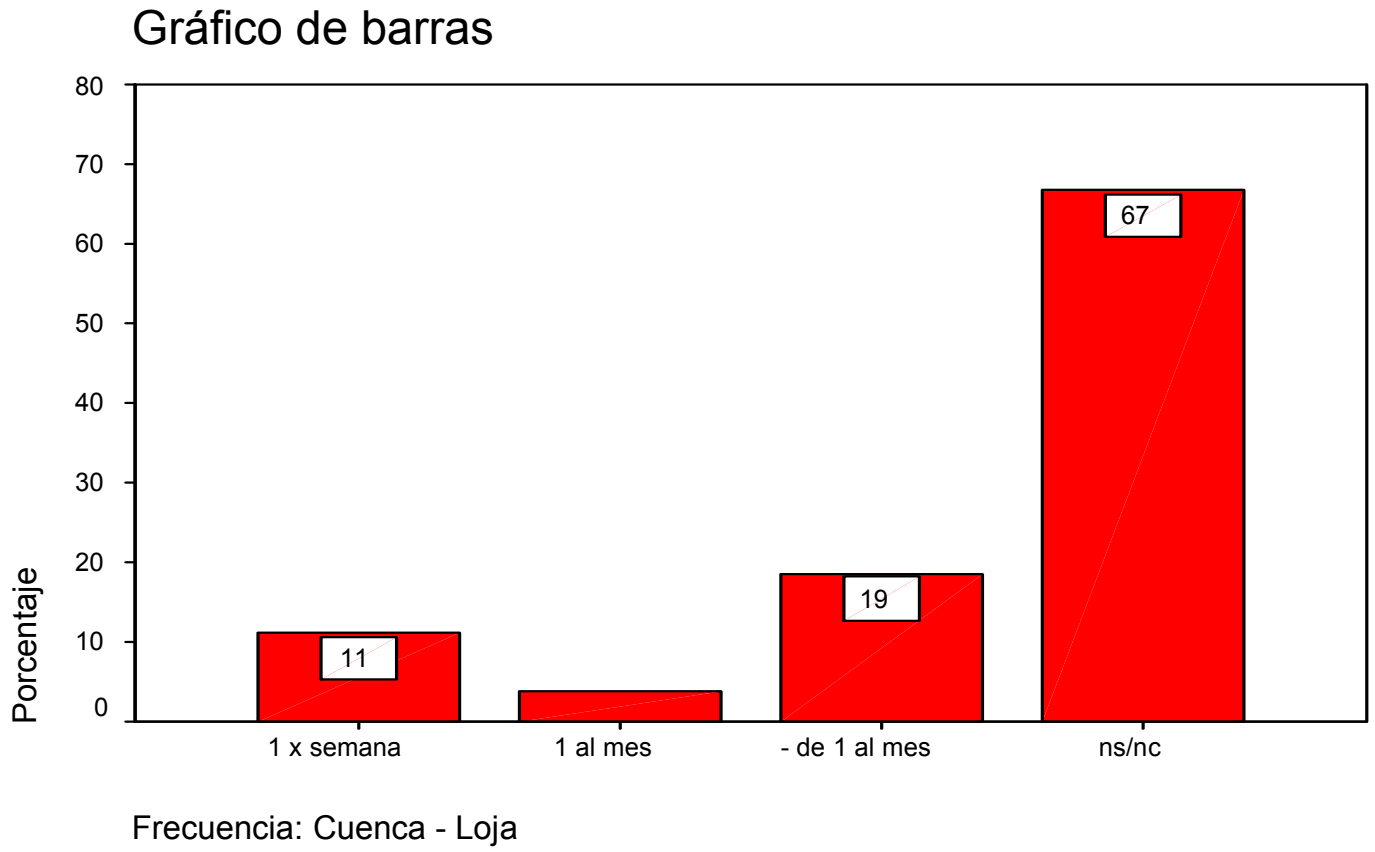
Frecuencia: Cuenca - Guayaquil

Como es normal, la frecuencia solicitada de viajes Cuenca - Macas, es menor que las otras ciudades, únicamente el 19% de los entrevistados considera que debería haber una frecuencia por lo menos mensual.

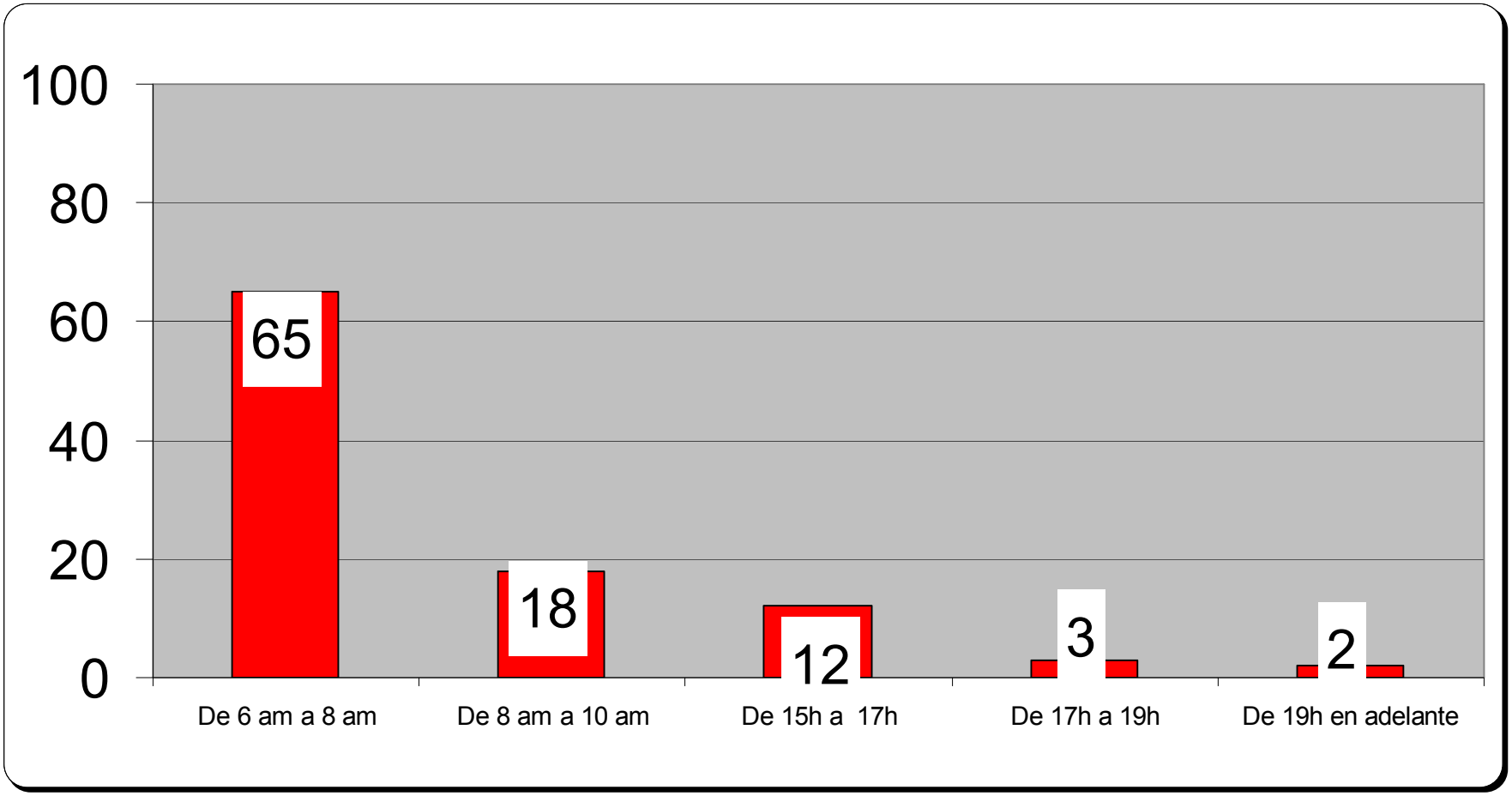


Frecuencia: Cuenca -Macas

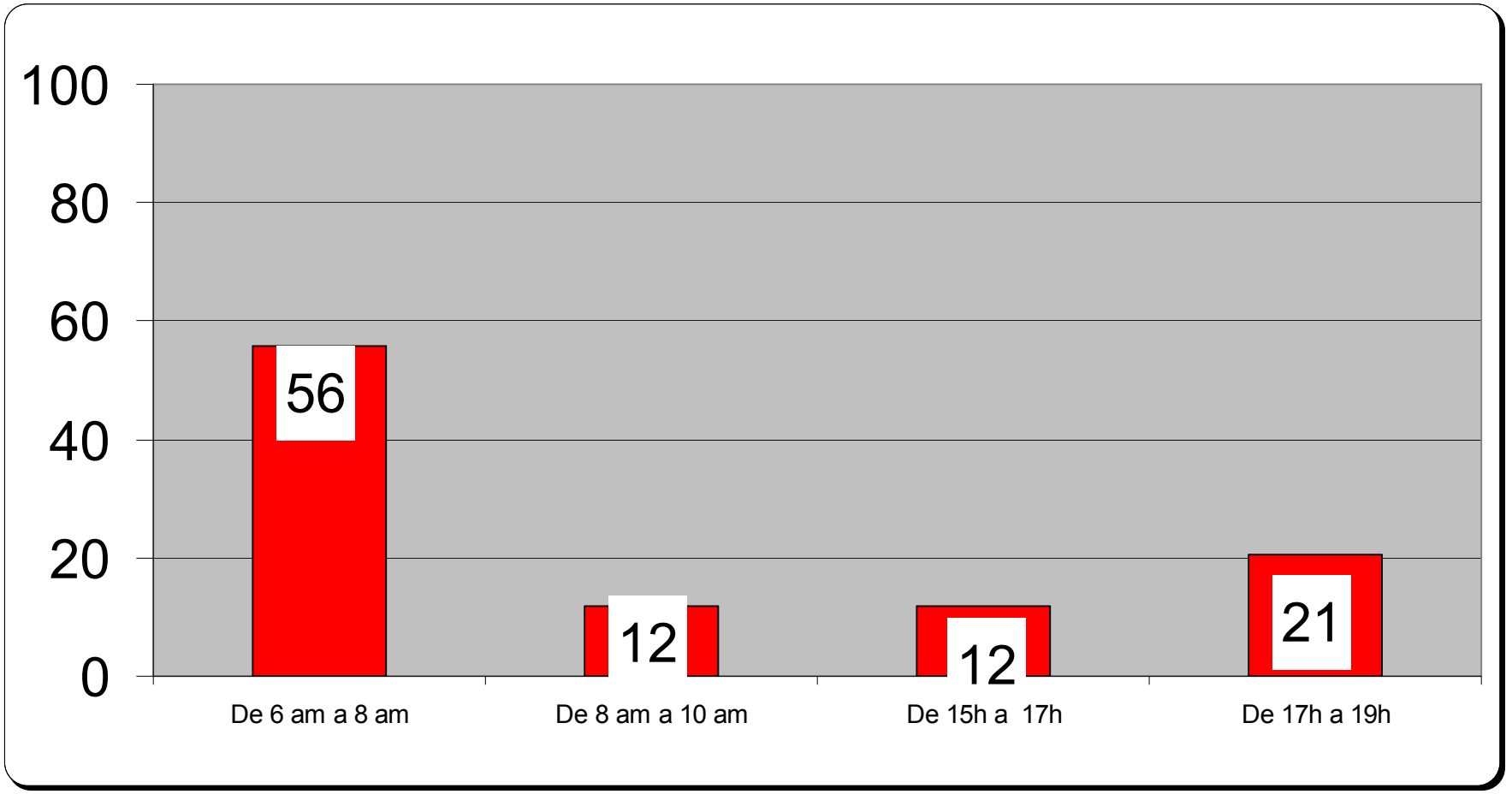
La frecuencia de vuelos sugerida hacia Loja, parece muy similar a la de Macas, el 19% de los entrevistados considera que debería haber una frecuencia por lo menos mensual.



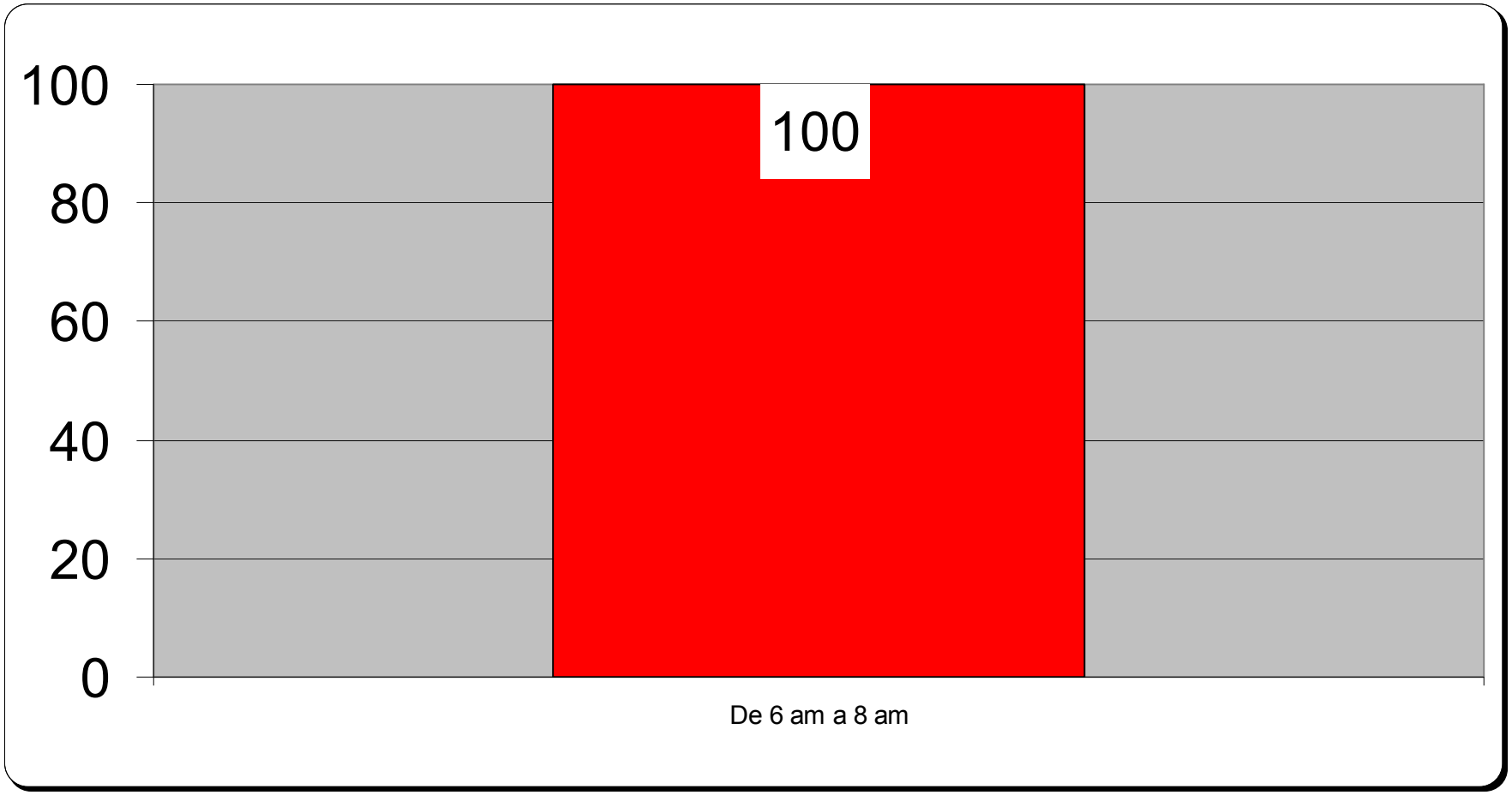
El 65% de los entrevistados prefiere el horario de 6am a 8am, y este porcentaje va bajando mientras más tarde es el horario.



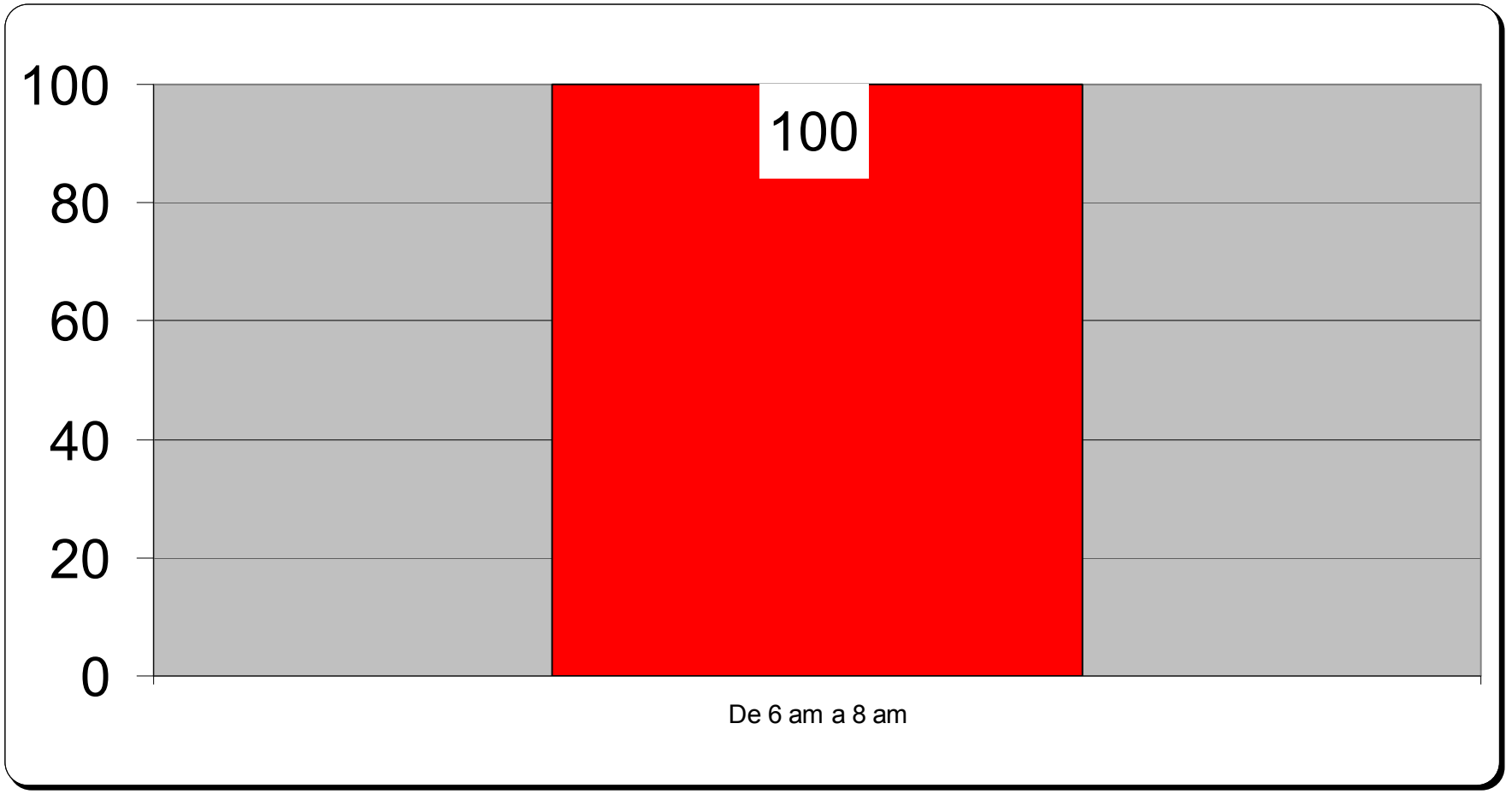
El comportamiento de preferencia de horario es el mismo que el de la ruta Cuenca – Quito, más de la mitad de los entrevistados prefiere el horario de 6am a 8am.



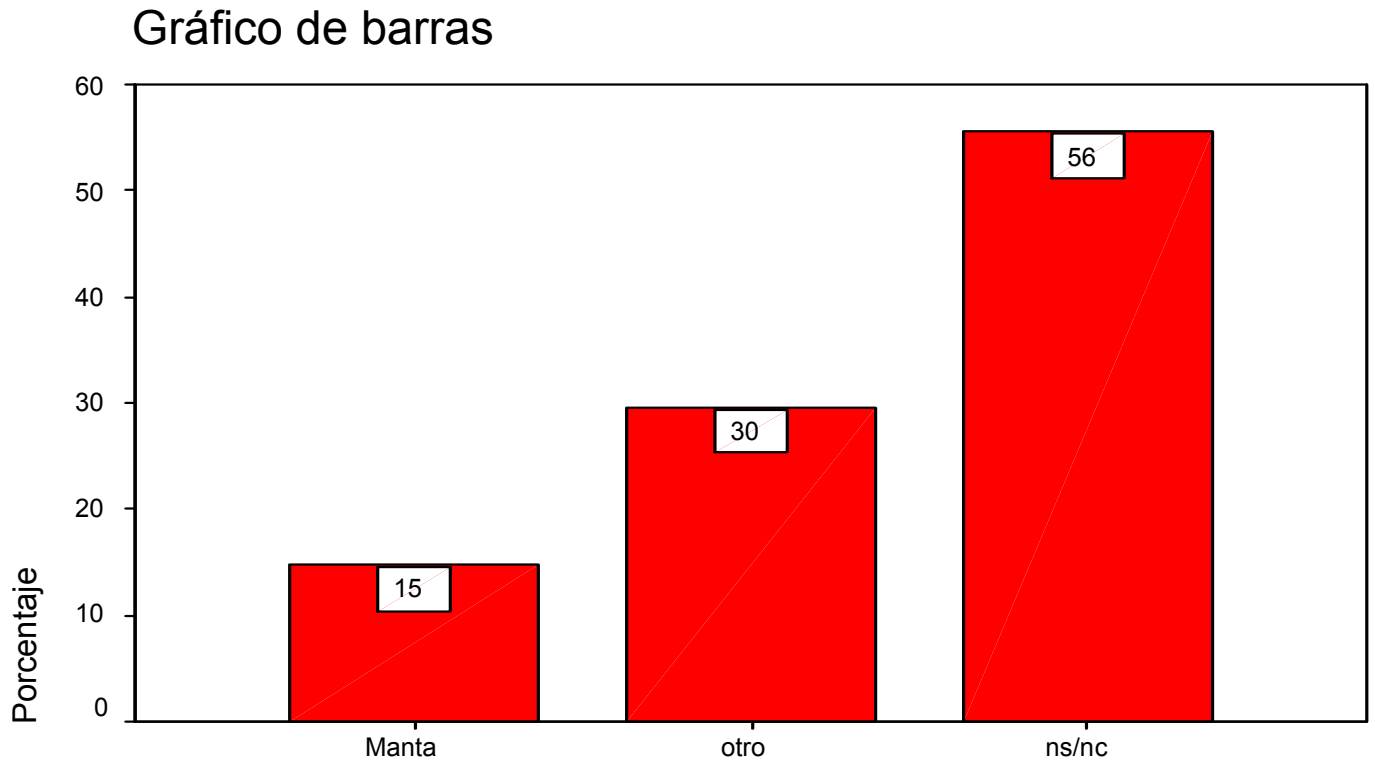
En el caso de la ruta Cuenca – Macas, la preferencia está en el horario de 6am a 8am.



El 100% de las personas prefiere el horario de 6am a 8am, sin embargo habría que comprobarlo más adelante.

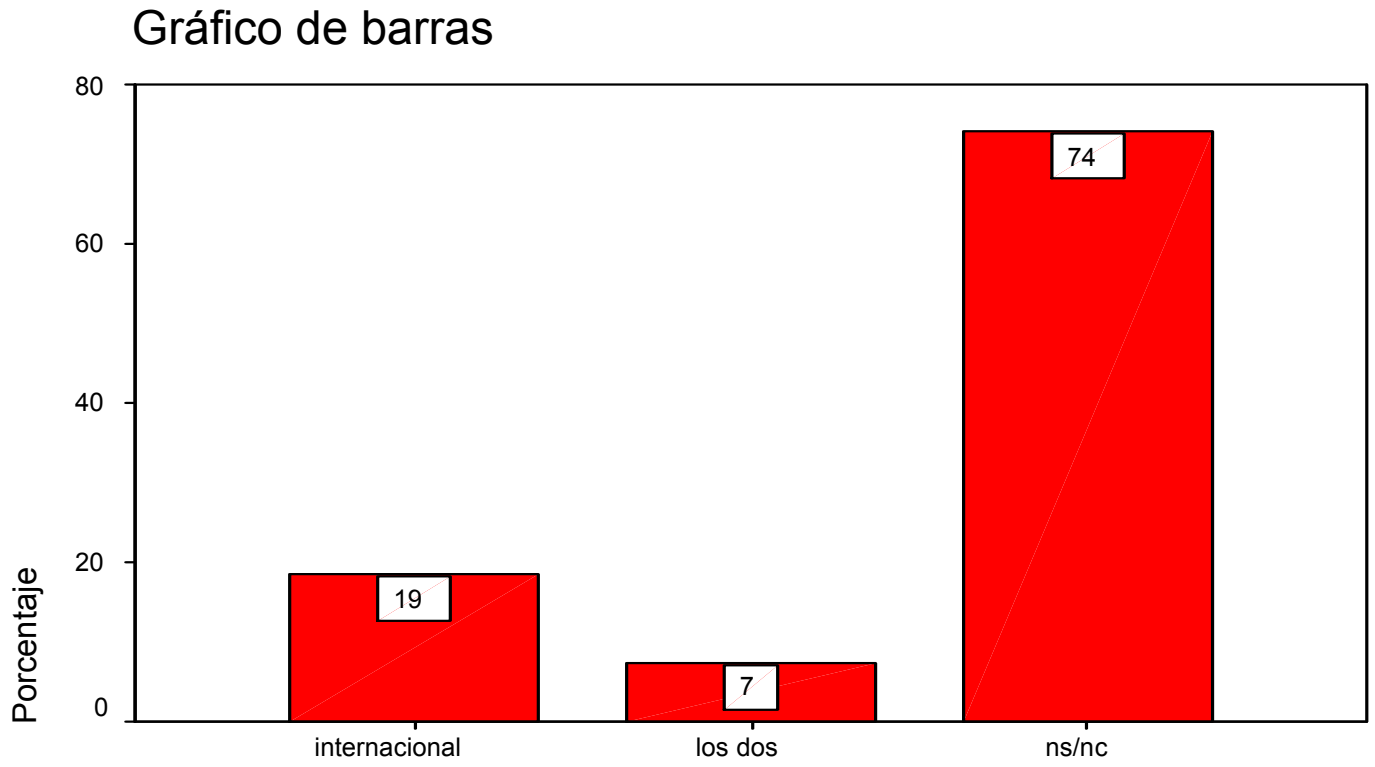


La mayoría no sabe o no contesta el destino preferido.



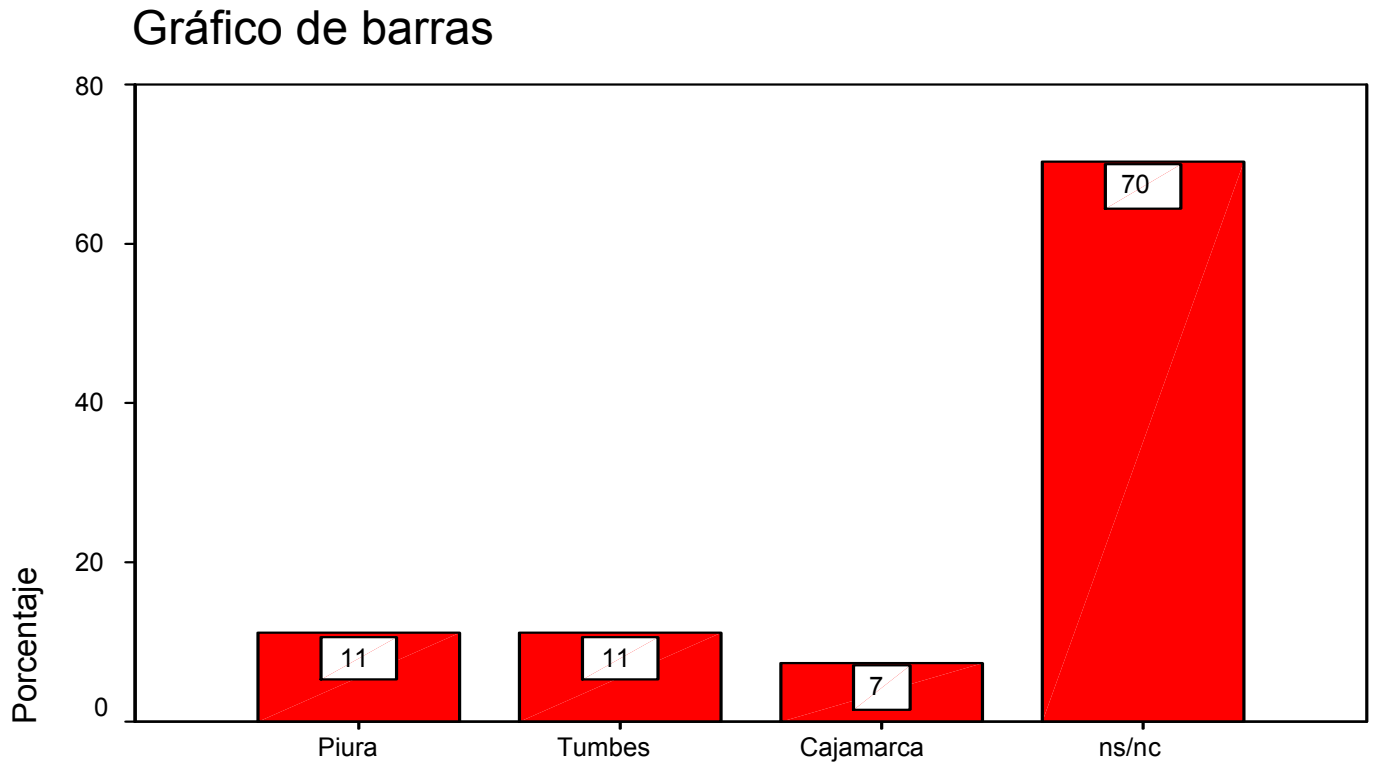
Otros destinos: dentro del país

Los vuelos Charter serían en su mayoría para destinos internacionales.

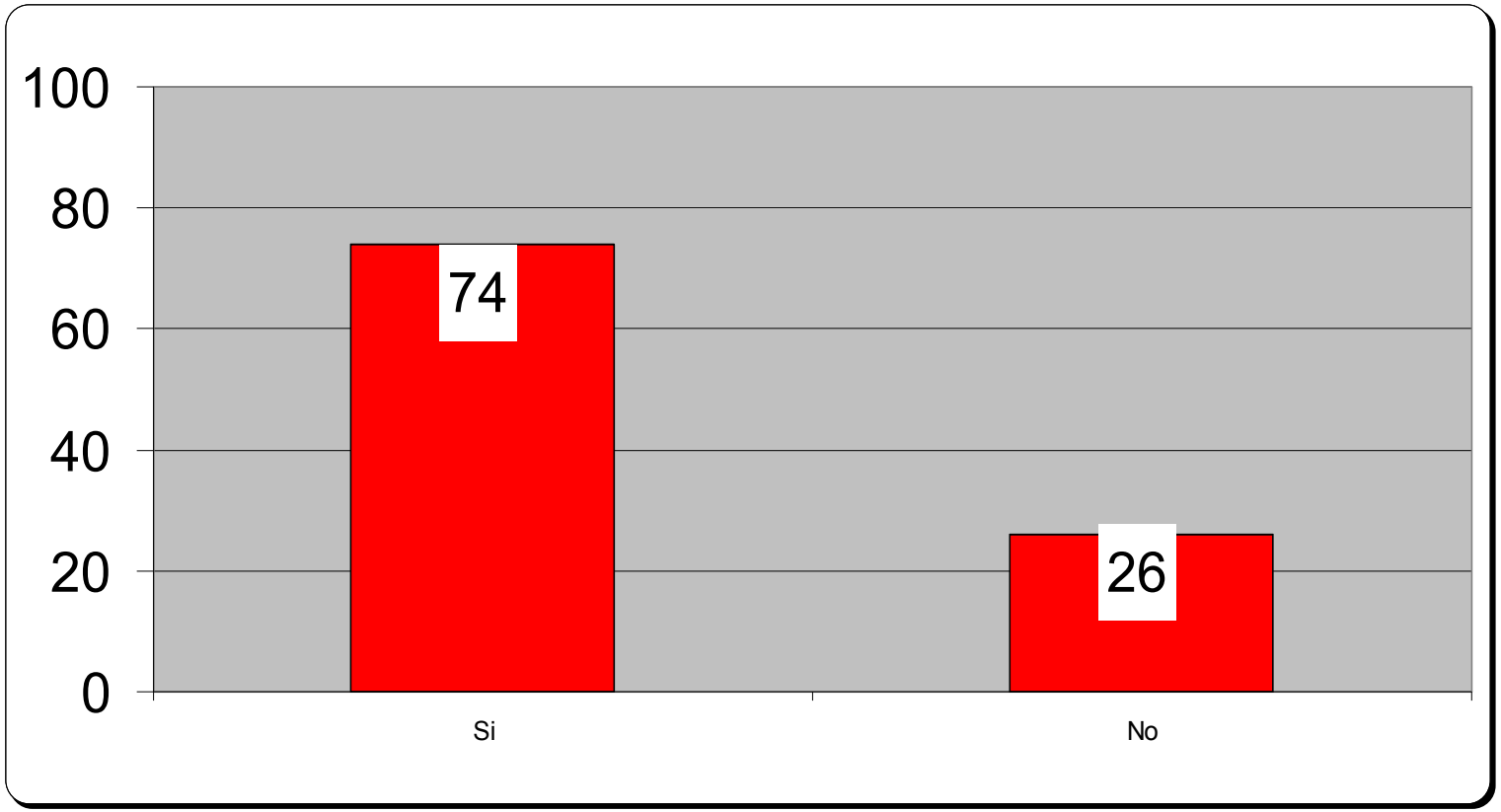


Otros destinos: charter nacional e internacional

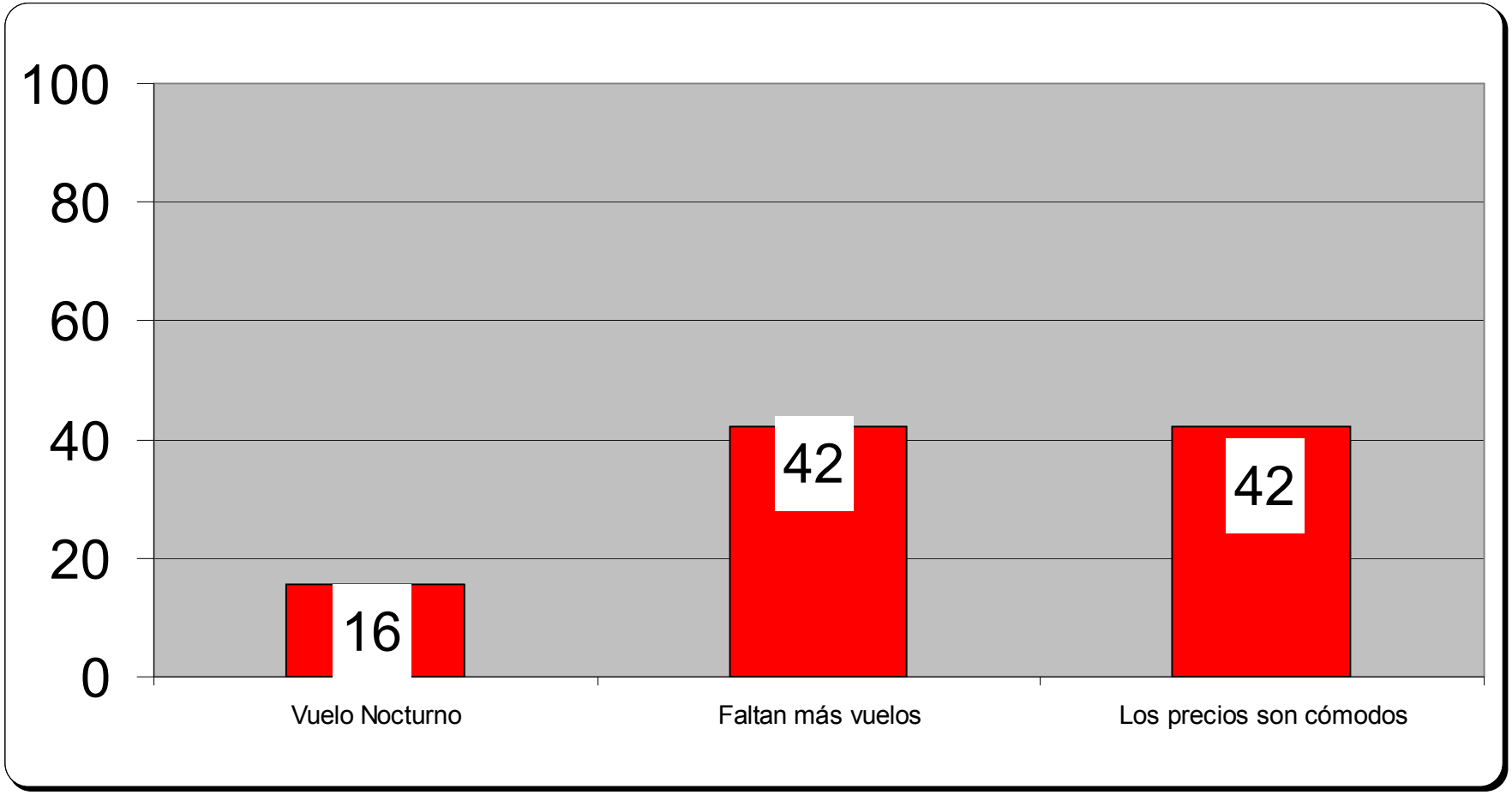
De los vuelos fronterizos Piura y Tumbes son los de mayor acogida. Es importante también analizar que el 70% de los entrevistados no supo responder a esta pregunta, lo que indica un desconocimiento sobre la posibilidad de viajes fronterizos desde Cuenca.



El 26% de personas entrevistadas que indicaron que Cuenca no está bien servida con Quito, representa una buena oportunidad para incluir más frecuencias para que cubran esta ruta.

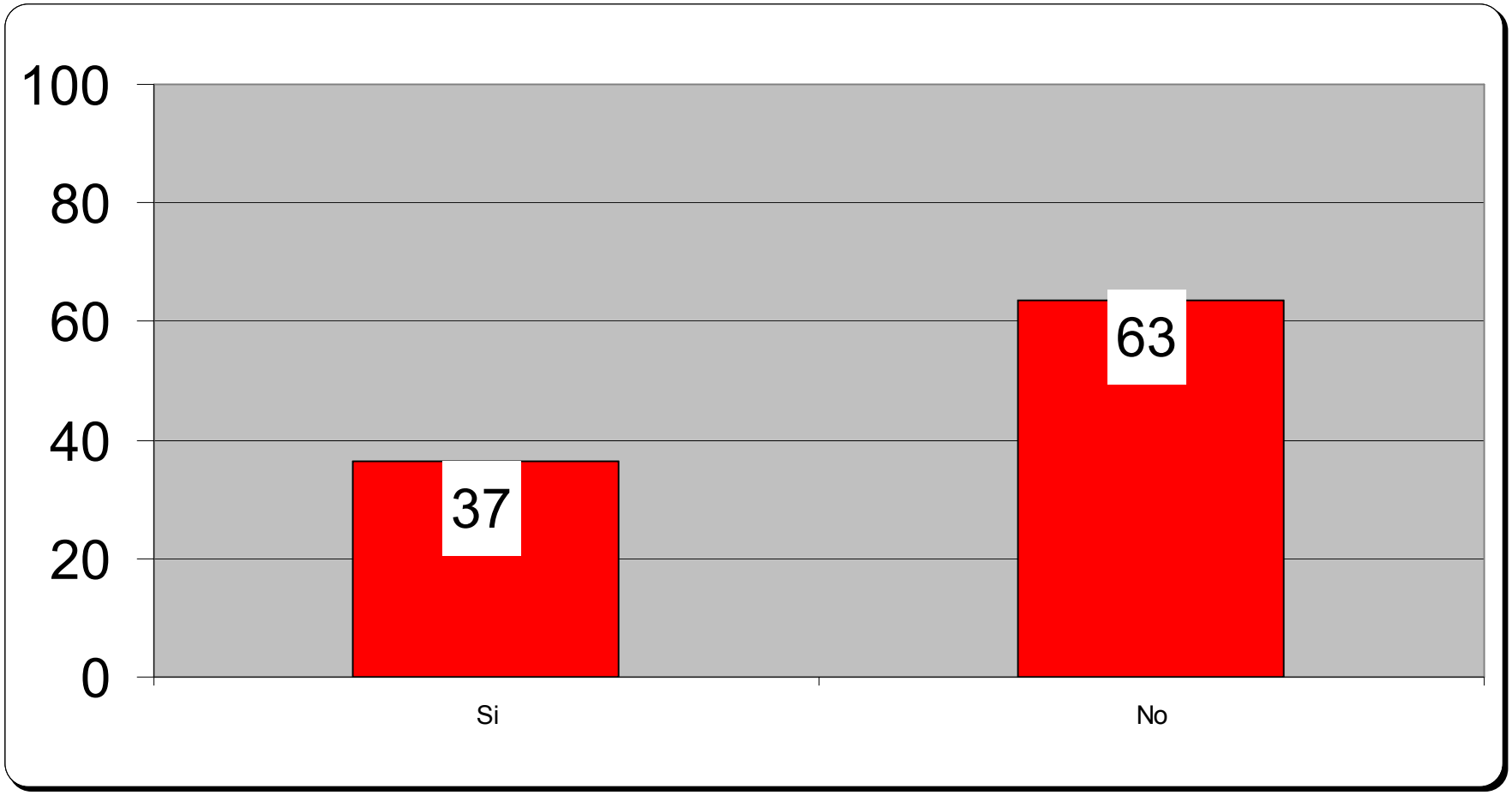


Quienes afirman que Cuenca está bien servida afirman que el vuelo nocturno ha ayudado, mientras que quienes piensan que NO está bien servida afirman que faltan más vuelos entre esta ruta.



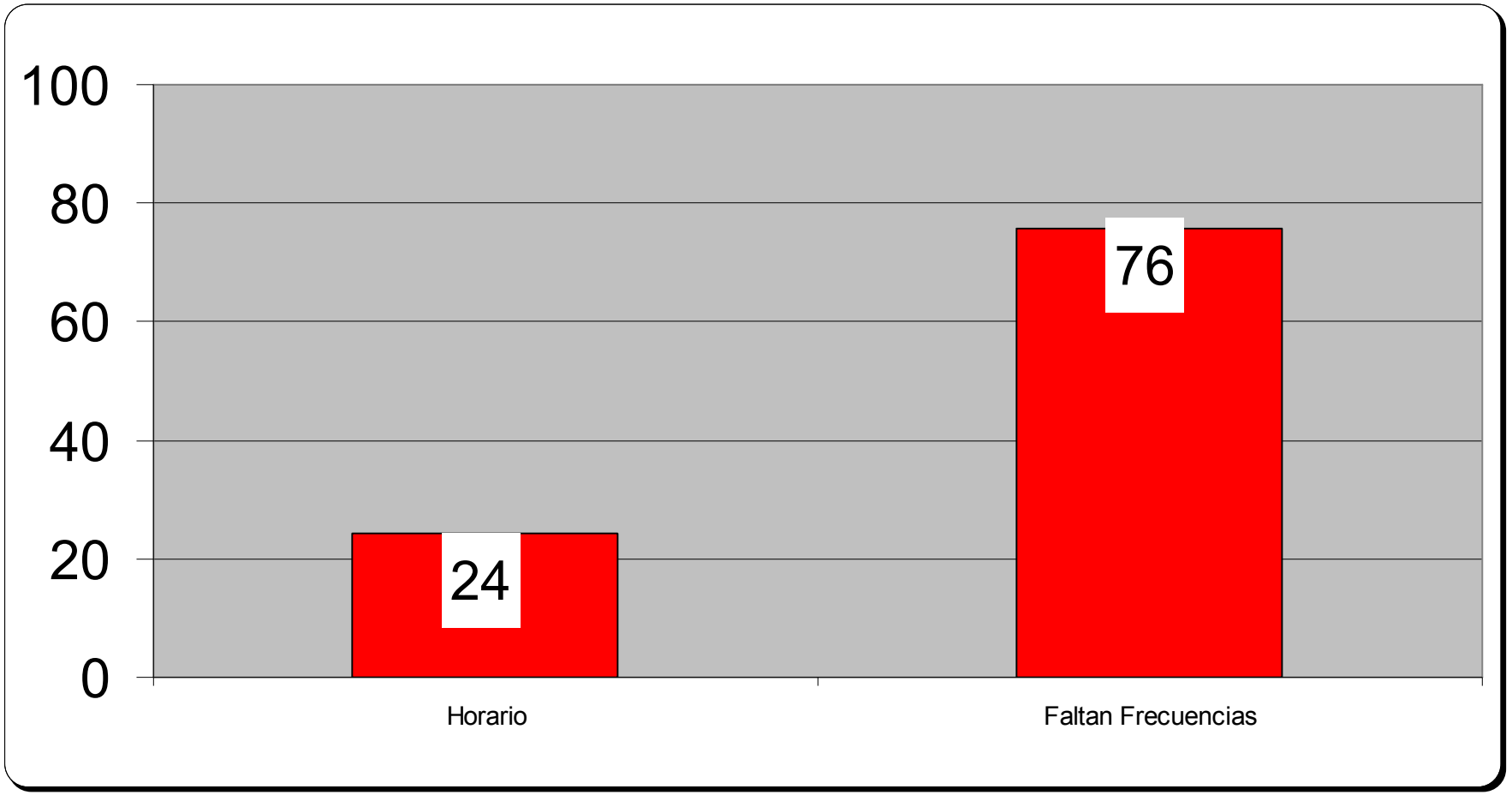
¿Cuál es la razón por la que Cuenca está bien o mal servida con Quito?

El 63% de los entrevistados afirma que Cuenca NO está bien servida con la ciudad de Guayaquil, es importante notar que este porcentaje es mucho mayor al de Quito.

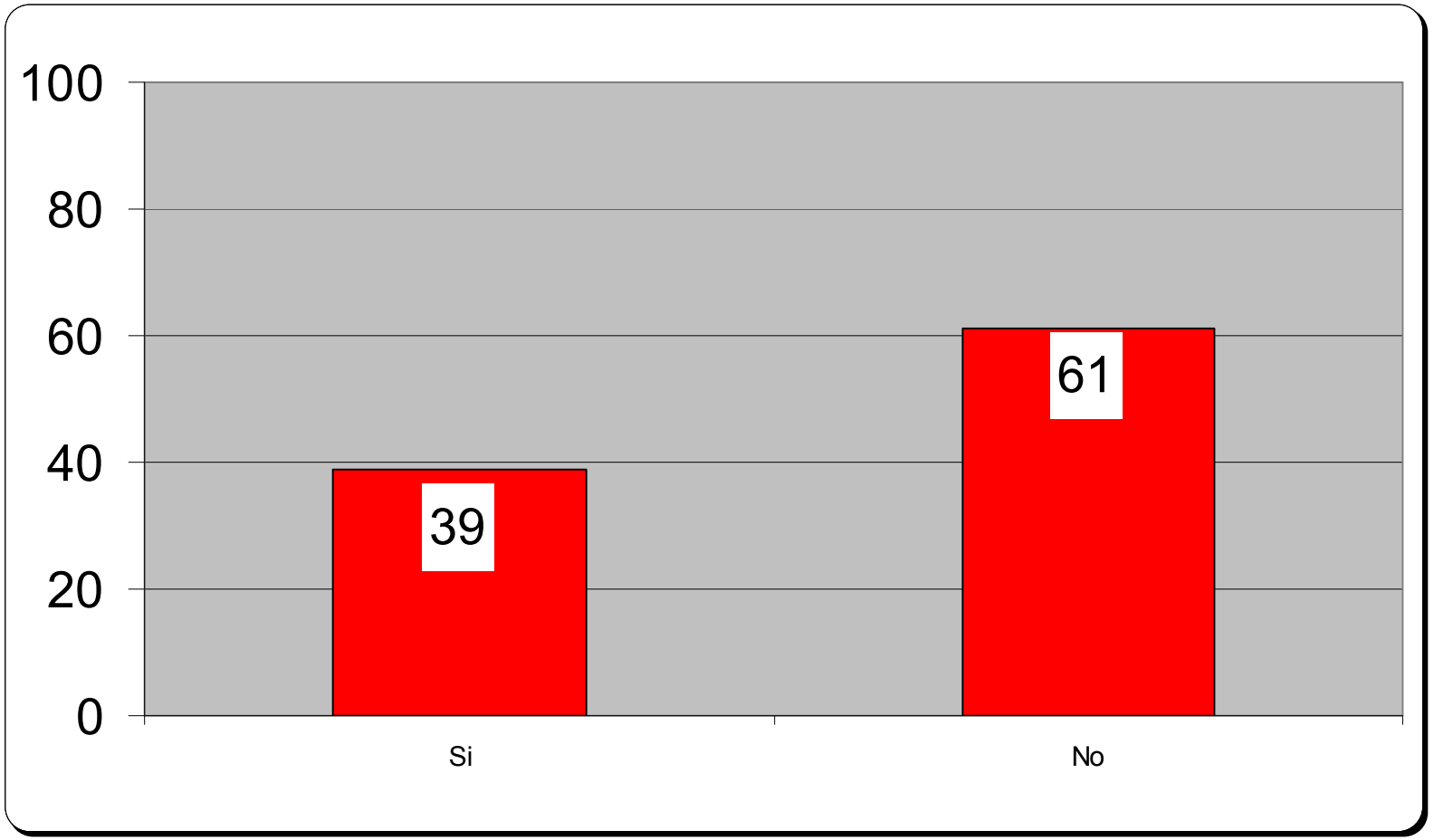


Para usted: ¿Cuenca está bien servida con vuelos hacia Guayaquil?

Falta de horarios y principalmente la falta de frecuencias son las razones por las que la gente considera que Cuenca está mal servida con Guayaquil.

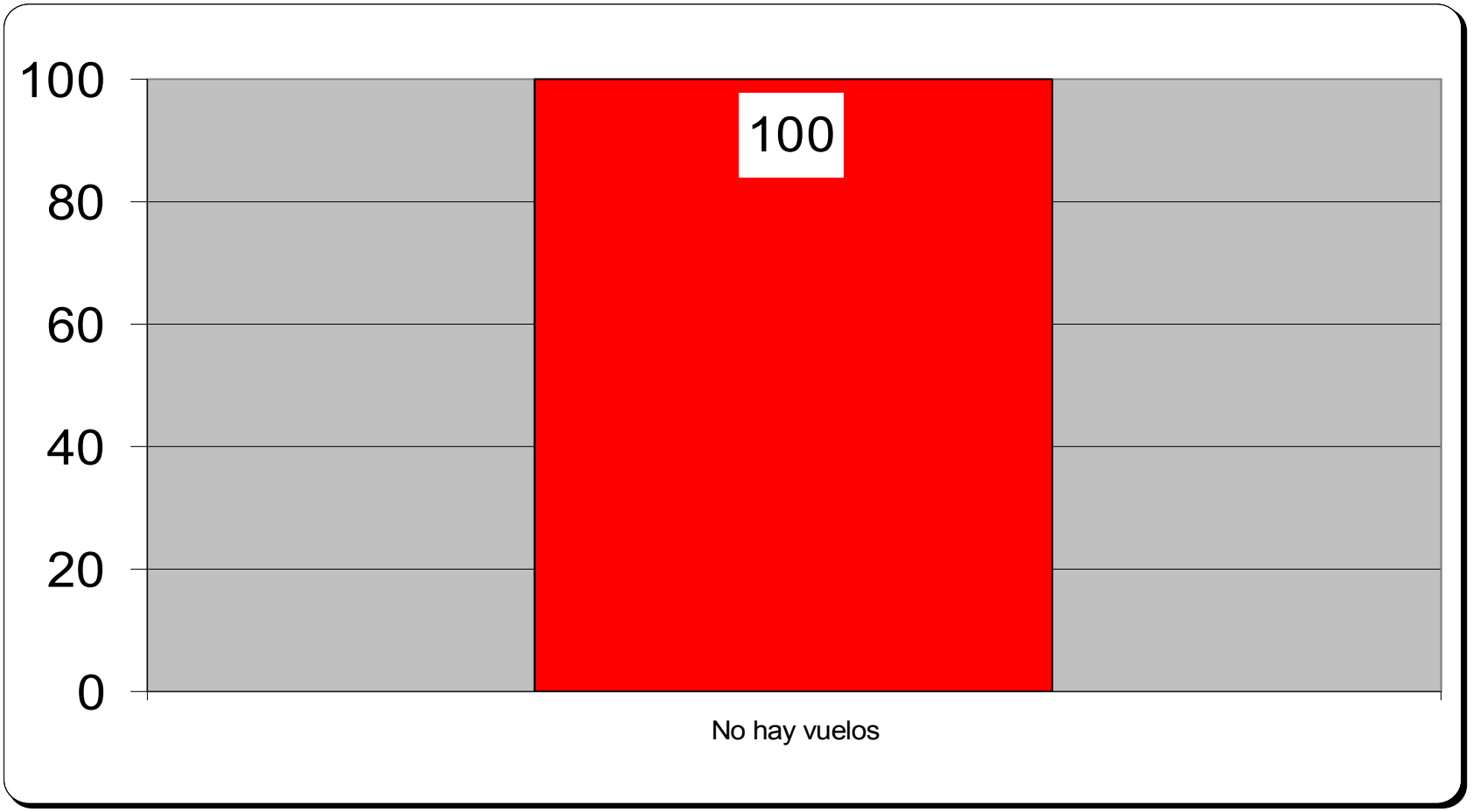


El 61% de las personas considera que Cuenca está mal servida con la ciudad de Macas.



Para usted: ¿Cuenca está bien servida con vuelos hacia Macas?

La totalidad de las personas considera que Cuenca está mal servida con Macas por que no hay vuelos.



ICARO

¿Cuál es la razón por la que Cuenca está bien o mal servida con Macas?

ANEXO 3

ENCUESTA PARA LOS PASAJEROS EN EL AEROPUERTO "CAMILO PONCE" DE LA TOMA - LOJA

1.- ¿Sabe usted cuál es el tipo de avión más adecuado para aeropuertos de altura y pistas cortas?

Si_____ Cuál_____ No_____

2.- ¿Cuál de los dos siguientes tipos de avión considera usted que es más seguro para volar a Loja?

Jet_____ Turbo hélice_____ *Porqué*_____

3.- ¿Cuales considera Usted que son los dos principales factores que determinan la seguridad de una aeronave? (señale 2 por orden de importancia)

Tamaño_____	Tecnología_____	Mantenimiento_____	Edad del avión____

4.- Si tiene la opción de volar a Quito o Guayaquil en un avión tipo jet para 80 pasajeros o en uno tipo turbo hélice para 40 pasajeros al mismo precio y horario. ¿Cuál escogería usted?

Jet_____ Turbo hélice_____ Indiferente_____ *Porqué*_____

5.- ¿Conoce usted cuál es el costo de operación por hora de un avión?

Tipo jet: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____
y de un turbo hélice: Si_____ Cuánto: USD_____ No_____

6.- ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la frecuencia con la que Usted volaría en cada una de las siguientes rutas?

Origen	Destino	2 o más por semana	1 por semana	1 cada 15 días	1 al mes	Menos de 1 al mes
Loja	Quito					
Loja	Guayaquil					
Loja	Cuenca					

7.- Por favor indique cuáles serían las dos mejores opciones de horario para que Usted tome cada uno de los siguientes vuelos.

Origen	Destino	Horario 1	Horario 2	Otro
Loja	Quito			
Loja	Guayaquil			
Loja	Cuenca			

8.- ¿Cuáles serían otros destinos que le interese volar desde Loja?

Dentro del país_____ Charter: nacional_____ internacional_____
Vuelos fronterizos: Piura_____ Tumbes_____ Cajamarca_____ Jaén_____

9.- ¿Considera usted que Loja está bien servida con la actual oferta aérea a cada uno de los siguientes destinos?

Quito: Si_____ No_____ *Porqué*_____
Guayaquil: Si_____ No_____ *Porqué*_____

10.- ¿Porqué prefiere usted viajar por avión y no por vía terrestre?

_____

11.- De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza a cada uno de los siguientes destinos.

Quito_____ Guayaquil_____ Al exterior_____

12.- ¿De cada 10 veces que Usted viaja en avión, podría indicar cuántos viajes realiza por los siguientes motivos?

Turismo_____ Negocios_____ Estudios_____ Otro_____

13.- Coloque por favor en orden de preferencia cada una de las siguientes opciones para el chequeo de pasajes. (Siendo 1 la que más le gustaría y 4 la que menos).

Opción	1	2	3	4
Mostrador de aeropuerto				
Agencia de viajes				
Punto de venta de la aerolínea				
Internet (chequeo electrónico)				

14.- Usted prefiere comprar los pasajes en:

La aerolínea_____ Agencia de viajes_____ Aeropuerto____
y su pago lo hace: al contado_____ Crédito_____

15.- Compra usted los pasajes:

Personalmente_____ o a través de su oficina_____

16- ¿Le parece bien el costo actual de las tarifas aéreas?

Si_____ No_____ *Porqué*_____

17.- ¿Al momento de elegir una aerolínea para realizar un vuelo dentro del país, podría indicar los 2 factores decisivos que son para Usted de mayor importancia?

Puntualidad_____	Servicio_____	Precio_____	Seguridad_____
Rutas_____	Servicio a bordo_____	Horarios_____	Otros_____

18.- Por favor califique Usted como muy importante, algo importante, o nada importante cada uno de los siguientes factores de servicio al momento de elegir una aerolínea.

Factor	Muy importante	Algo importante	Nada importante
Buen trato			
Puntualidad			
Seguridad			
Precios bajos			
Frecuencias			

19.- ¿De los siguientes beneficios y descuentos, cuáles serían para Usted los dos de mayor interés si estuvieran relacionados a su línea aérea? (señale 2 por orden de preferencia)

Hoteles_____	Restaurantes_____	Almacenes_____
Alquiler de vehículos____	Millas en otra aerolínea_____	Otro_____

20.- ¿Conoce usted las aerolíneas que hoy sirven a Loja?

Si_____ Nombres_____ No_____

21.- Prefiere utilizar los servicios de una aerolínea de:

Otra ciudad_____ Su ciudad_____ Indiferente_____ *Porqué*_____

22.- ¿Por favor indique cuál de las siguientes alternativas refleja mejor, la importancia para Usted de disponer de una revista como medio de difusión y promoción de una aerolínea?

Muy importante_____ Algo importante_____ Nada importante_____

23.- ¿De las siguientes opciones cual preferiría para su comida a bordo?

Algo típico_____ Sánduches y pastas_____ Indiferente_____

24- ¿Cuán necesario le parece la oferta del servicio aéreo mediante la operación de una nueva empresa regional? "DE LOJA PARA LOS LOJANOS"

Totalmente necesario_____ Algo necesario_____ Nada necesario_____

25- Cree que esta nueva empresa regional debe ser:

Mixta_____ Privada_____ Pública_____ Indiferente_____

26- Le gustaría volar con una marca comercial:

Nueva_____ Existente_____ Indiferente_____

DATOS GENERALES: *(OPCIONAL)*

Nombre:	
Edad:	
Ciudad:	
Actividad:	
Mail:	
Fecha:	

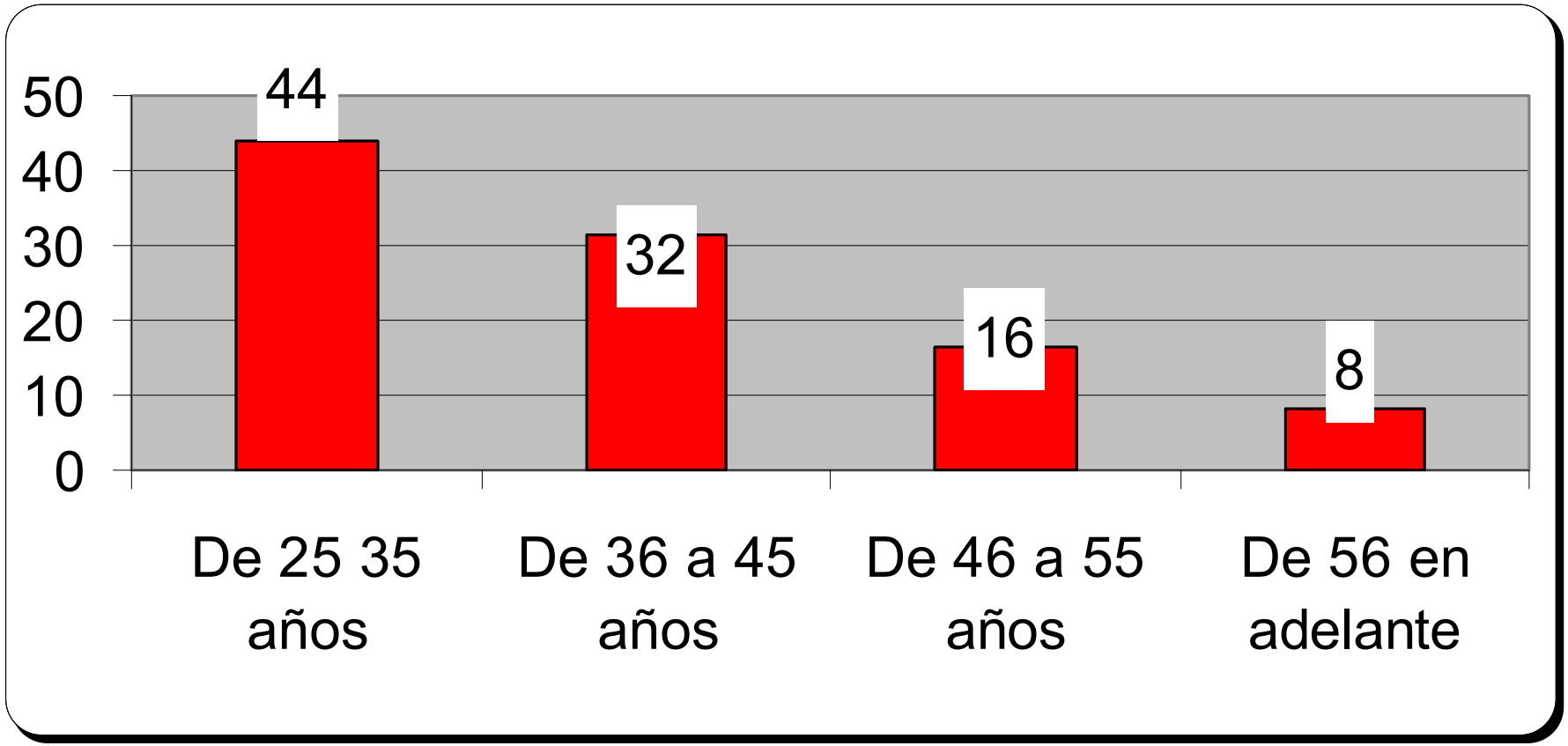
PROYECTO
Alianza AEROPAIS

Encuestas realizadas a pasajeros en el Aeropuerto Camilo Ponce de La Toma - Loja

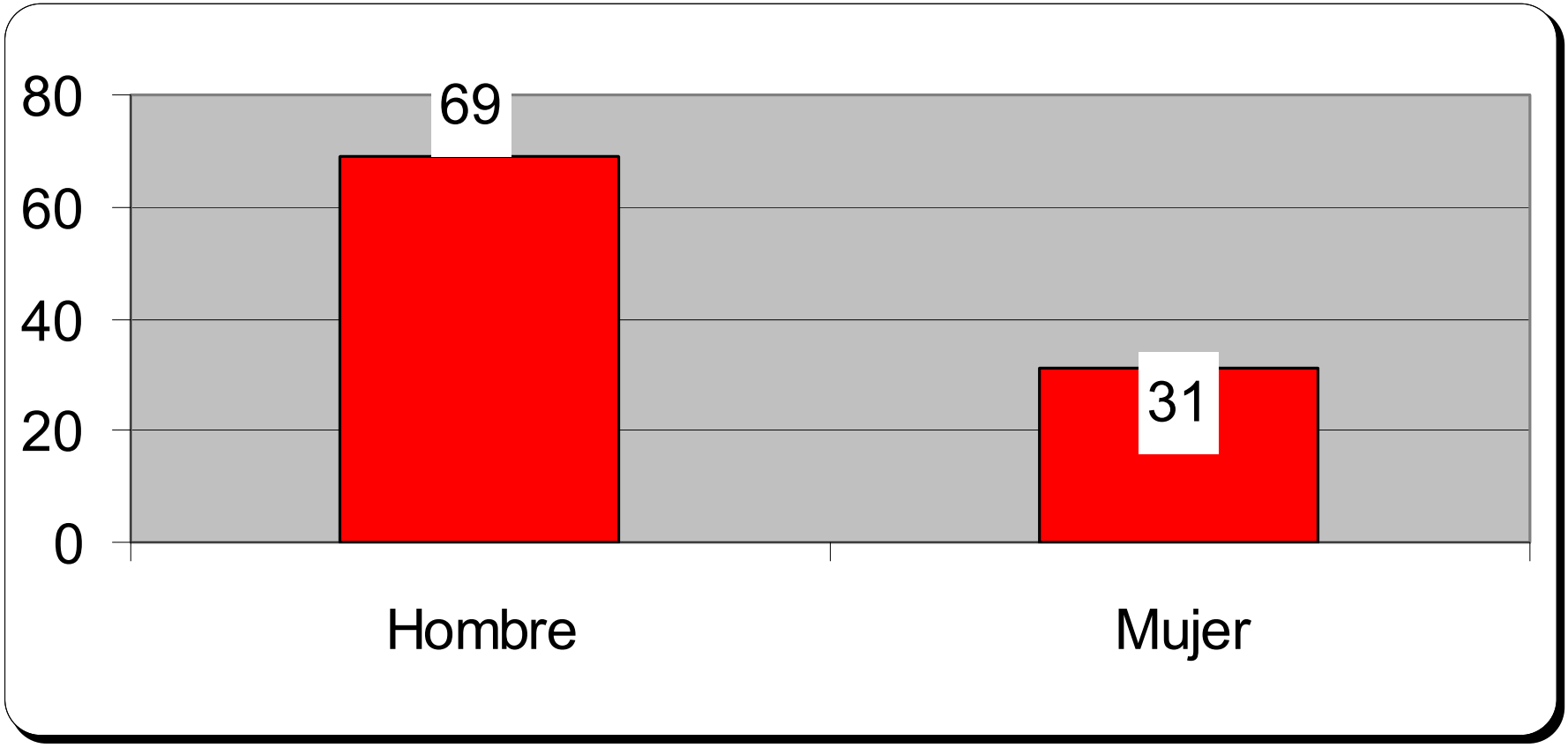
FICHA TÉCNICA

- Número de encuestas: 206 efectivas.
- Perfil de personas entrevistadas: pasajeros potenciales.
- Fecha de realización de las encuestas: Junio de 2007
- Nivel de confianza 95%
- Margen de error máximo: 7%

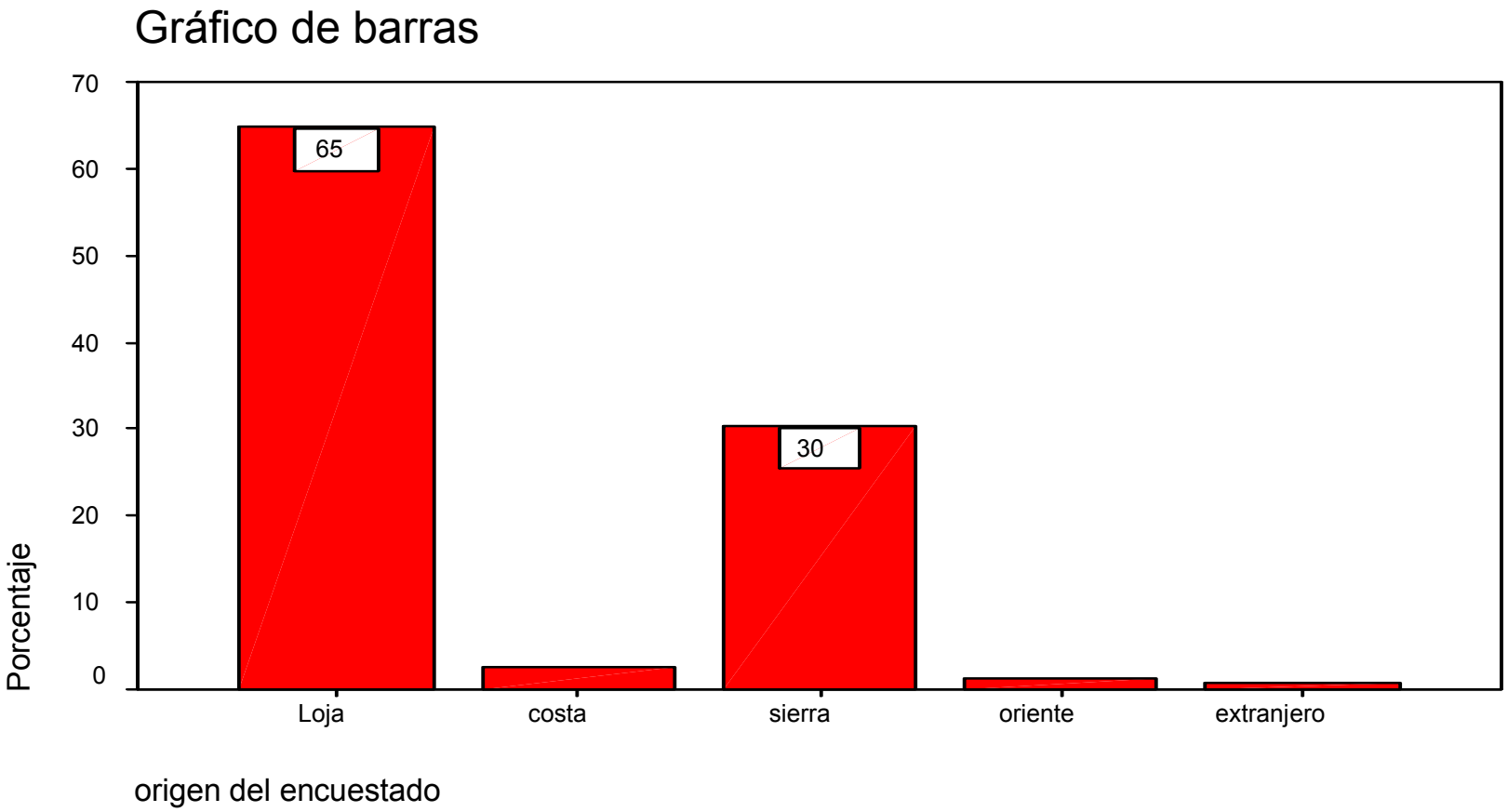
El 76% de los entrevistados está en la edad de 25 a 45 años.



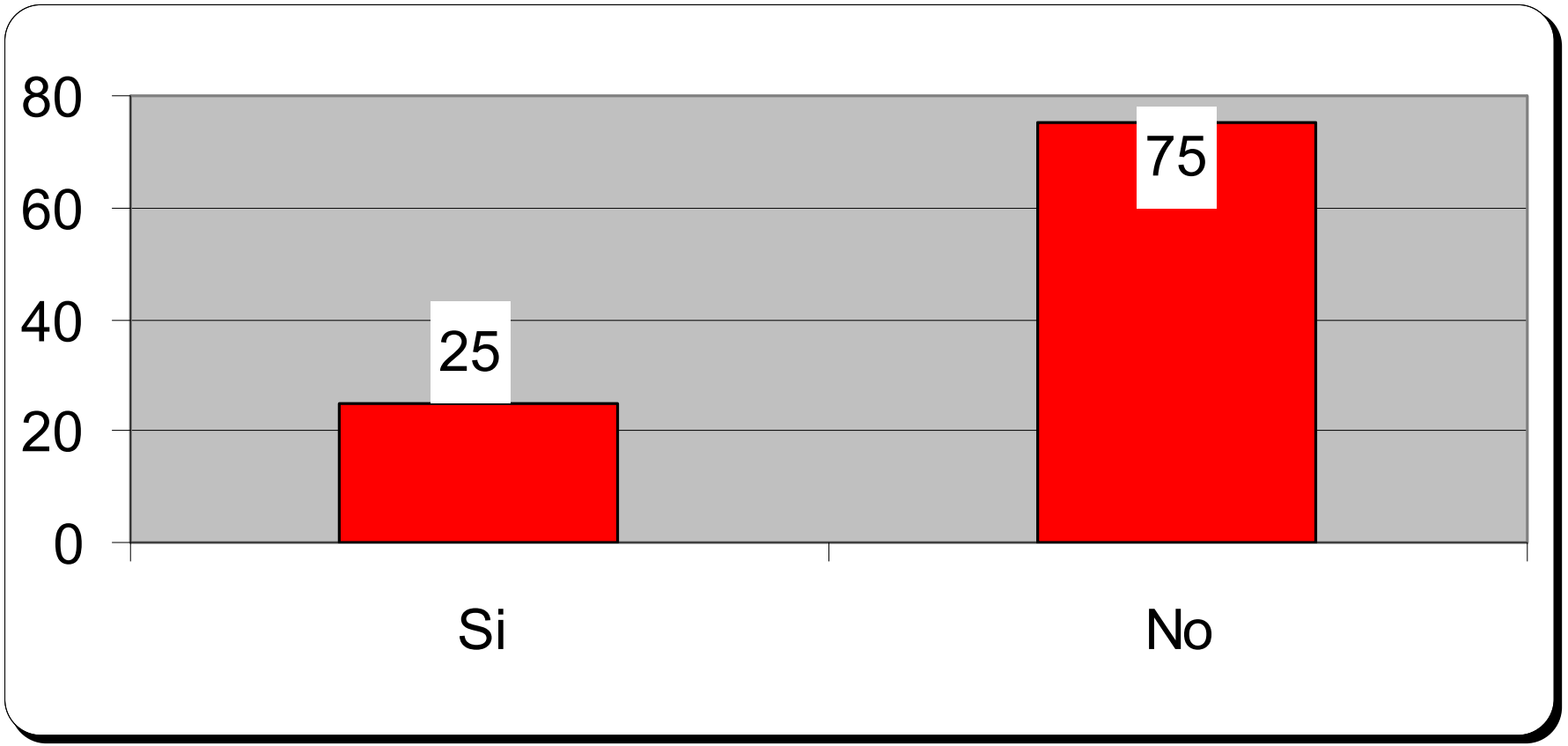
El 69% de las entrevistas se realizó a hombres.



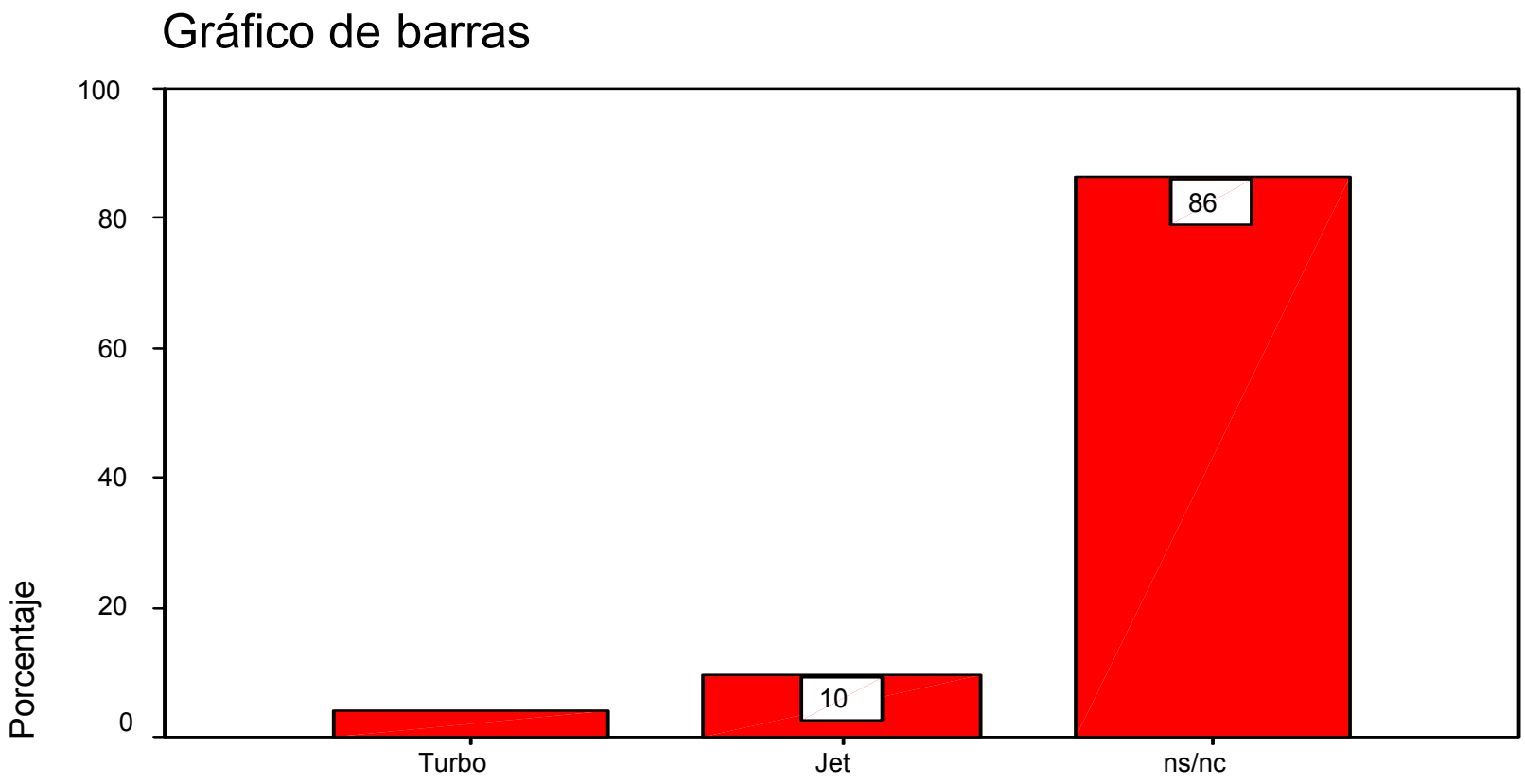
El 65% de los entrevistados son originarios de la ciudad de Loja.



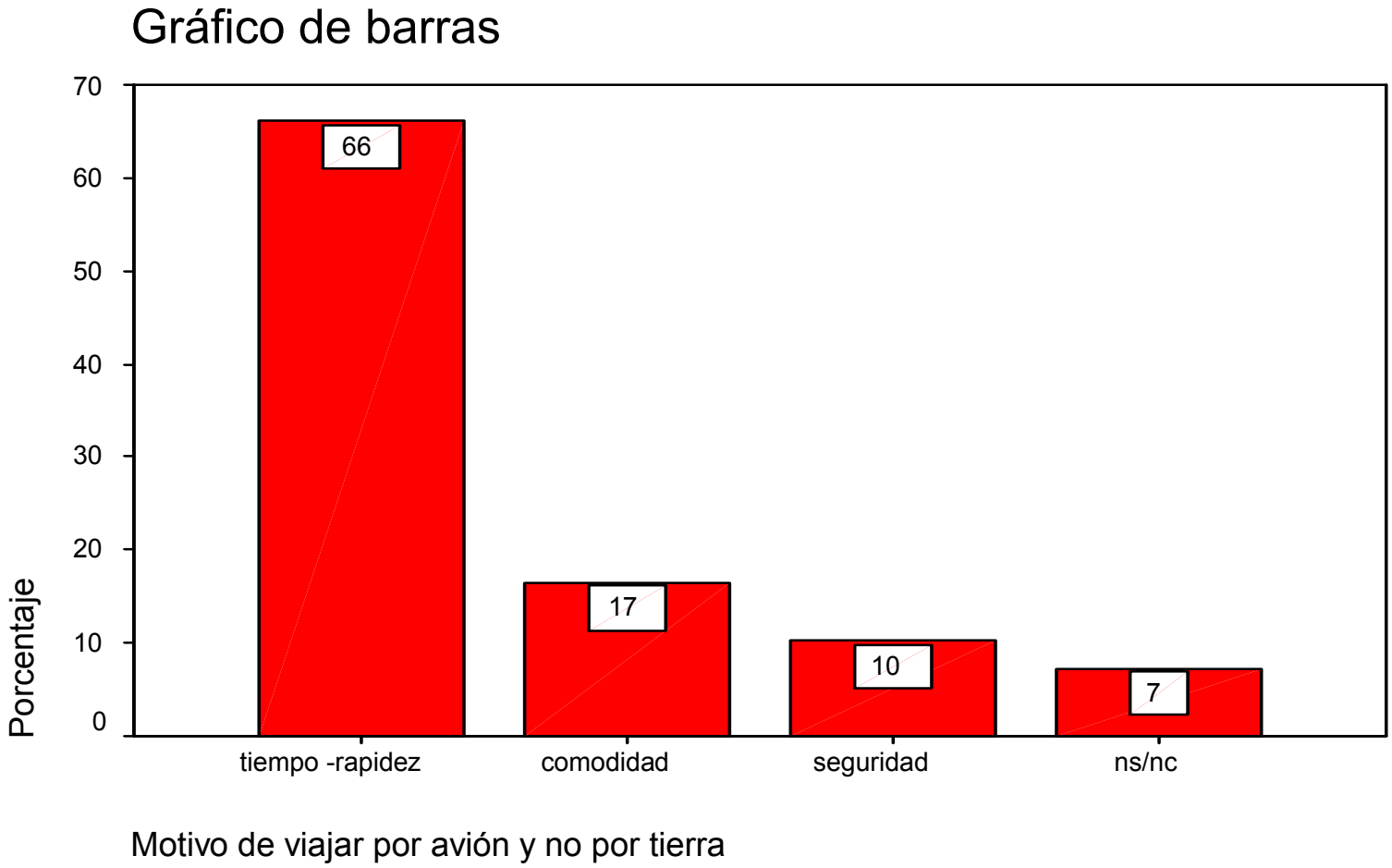
El 75% de los entrevistados no conoce el tipo de avión más adecuado para una pista corta.



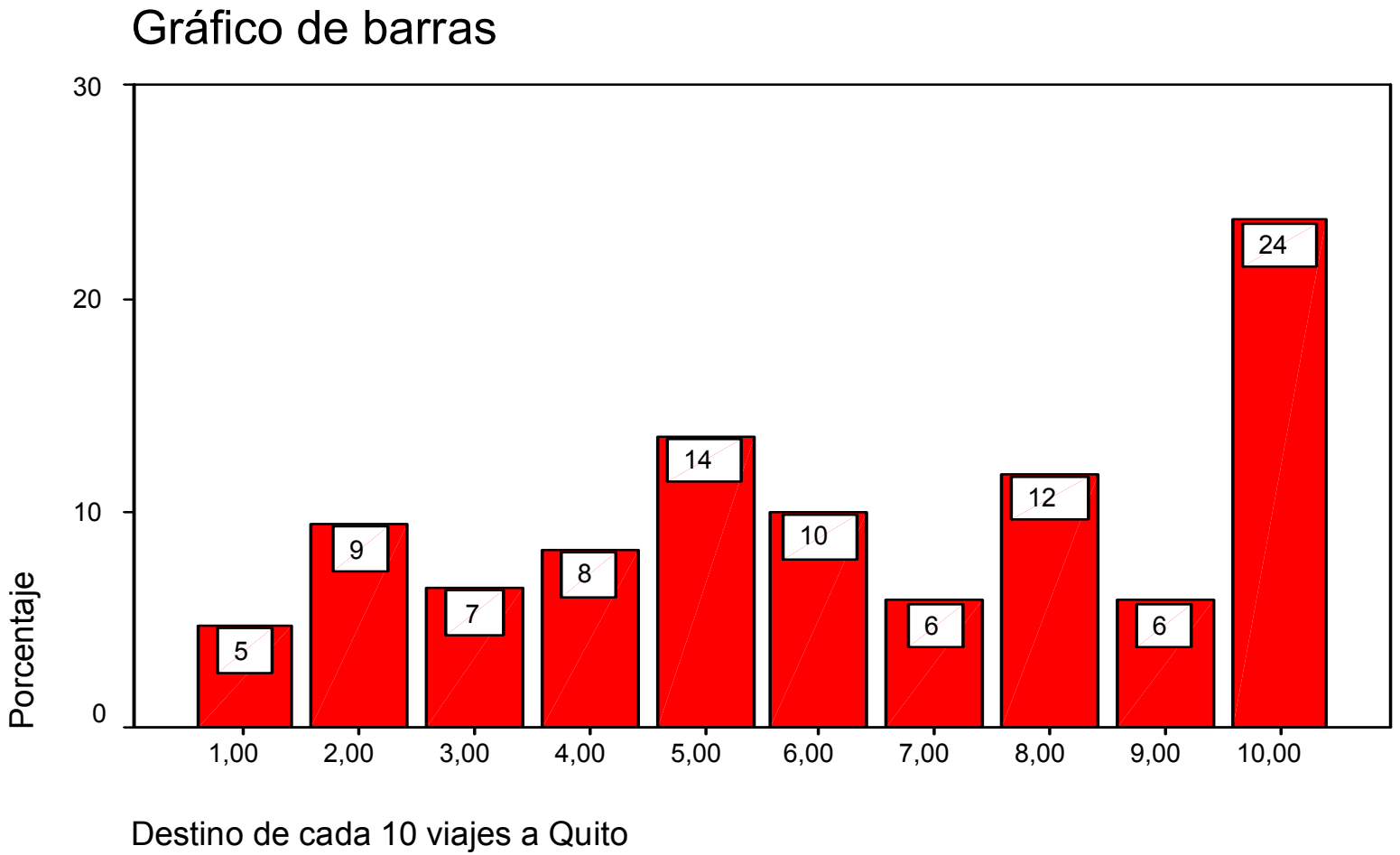
El 86% de los entrevistados no sabe cuál es el avión más adecuado para altura.



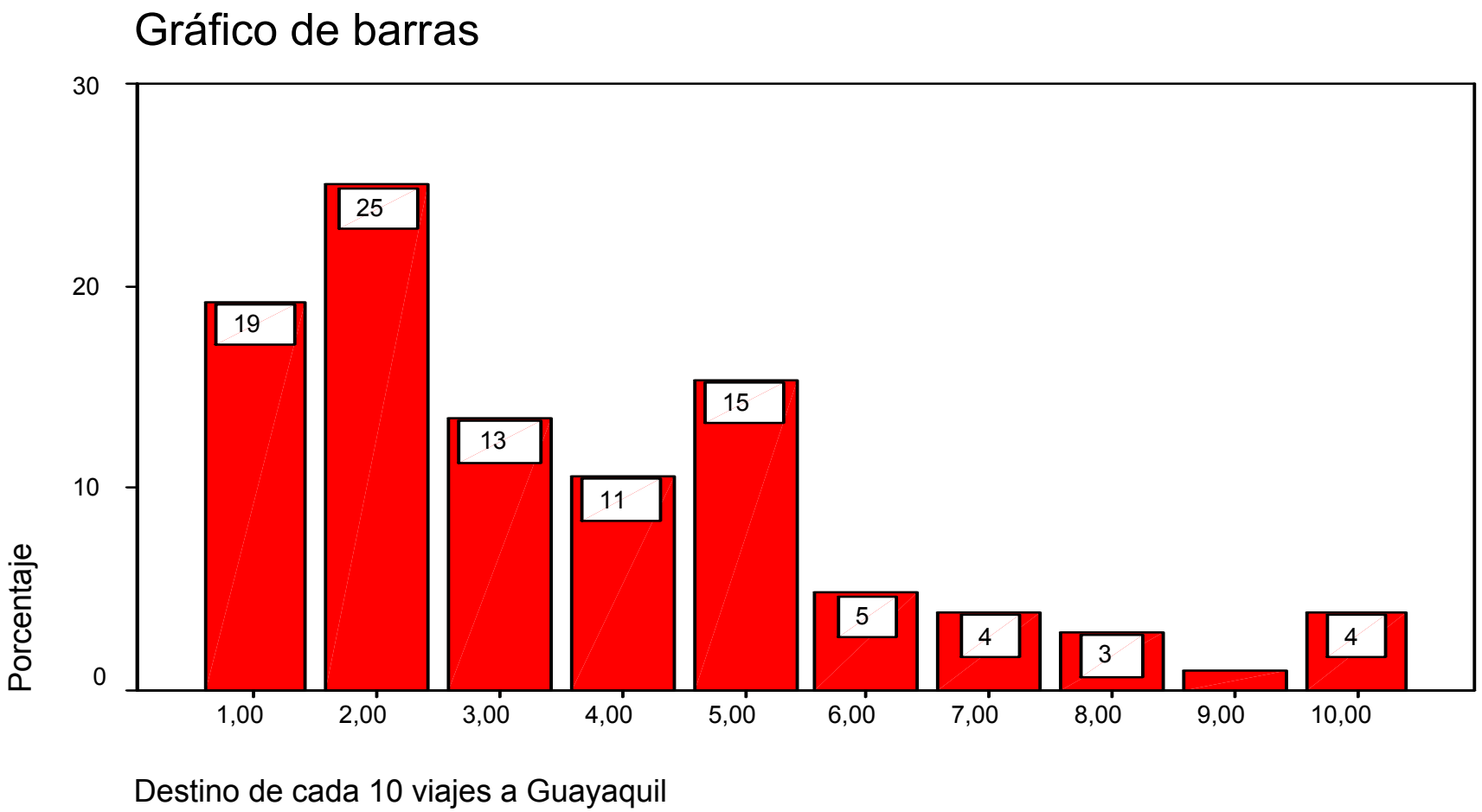
El 66% de los entrevistados afirma que el tiempo que sea ahorra y la rapidez de movilización son los principales motivos para viajar por avión.



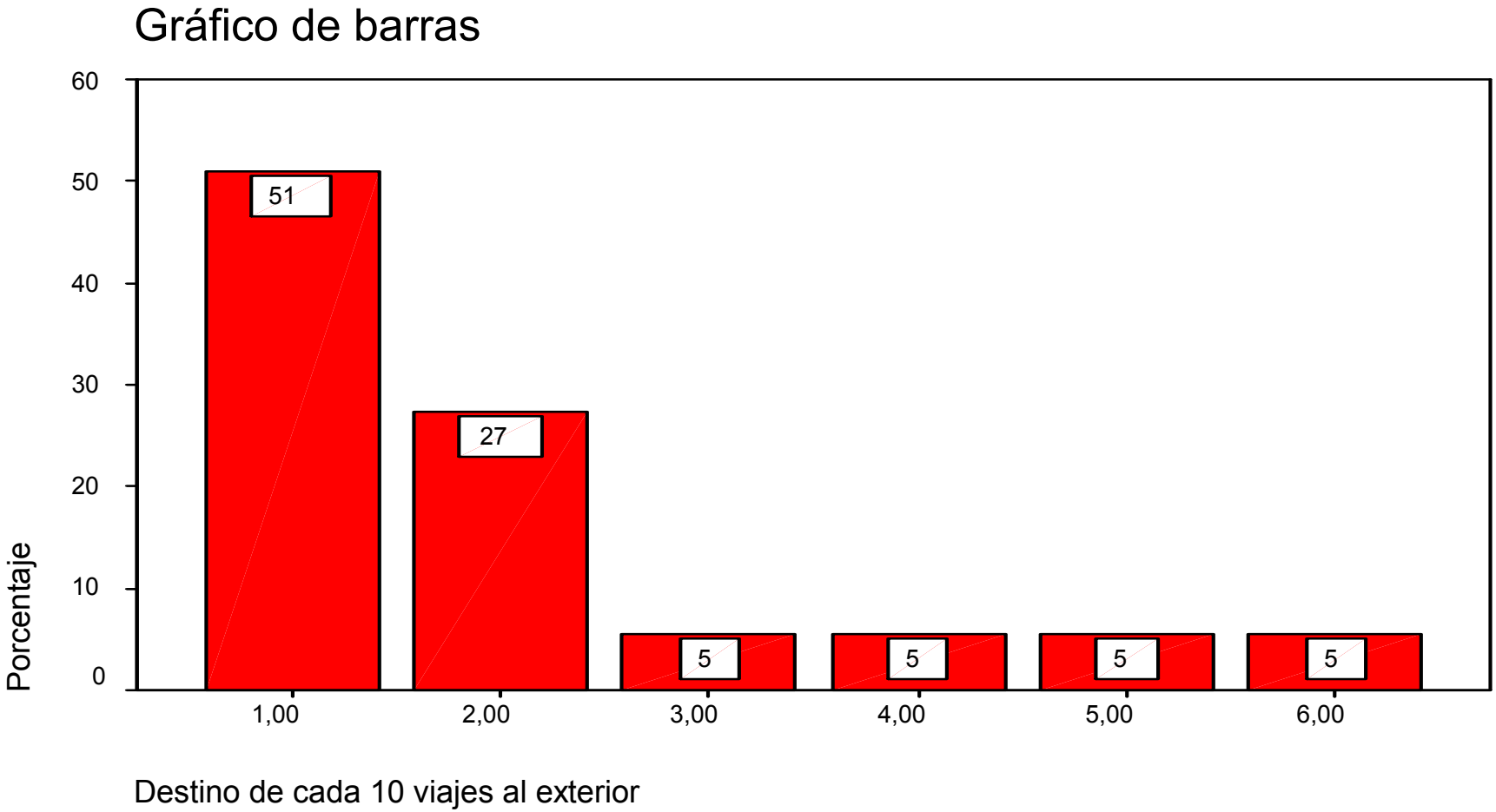
De cada 10 viajes en avión, 5,3 son viajes a Quito.



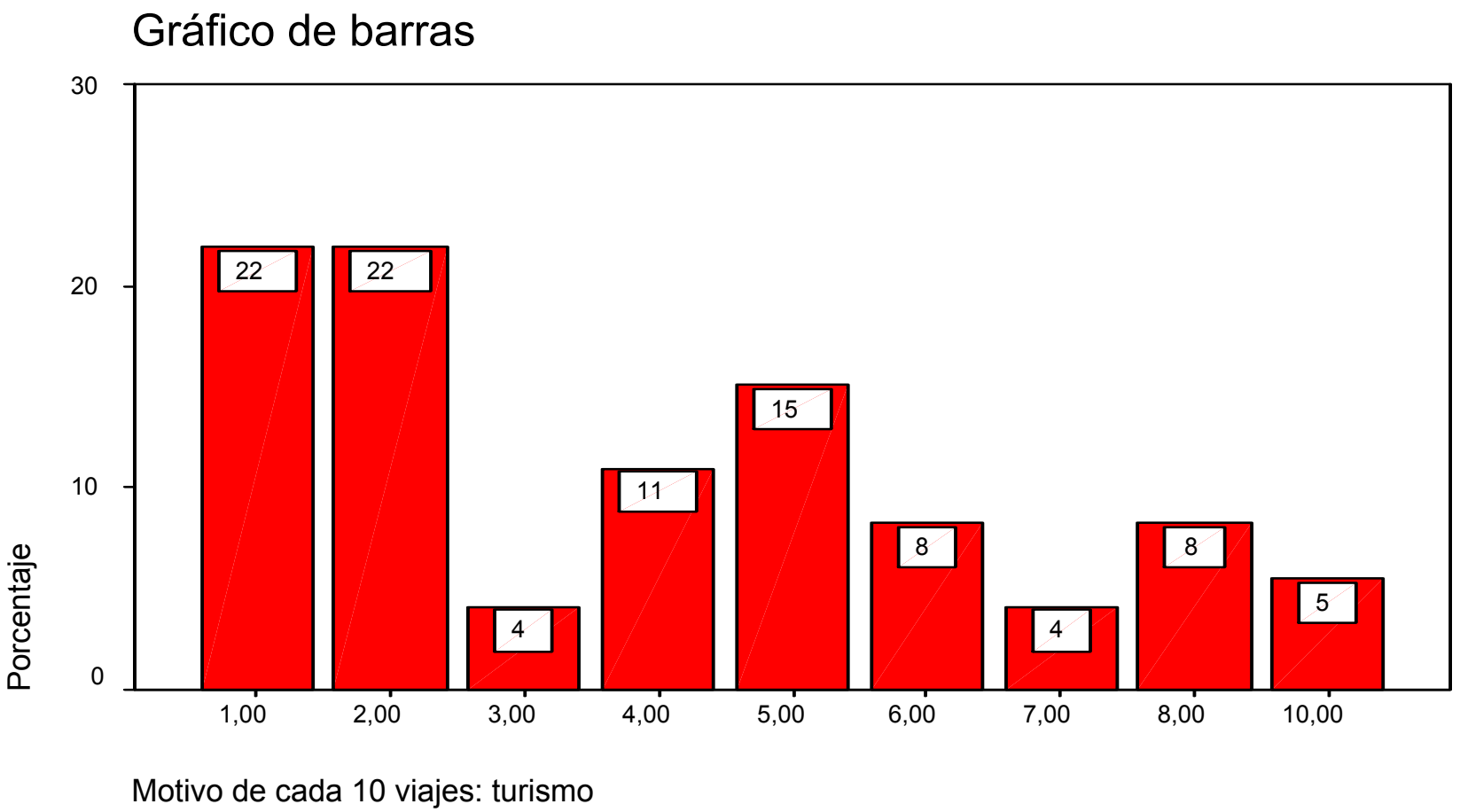
De cada 10 viajes en avión, 3 son viajes a Guayaquil.



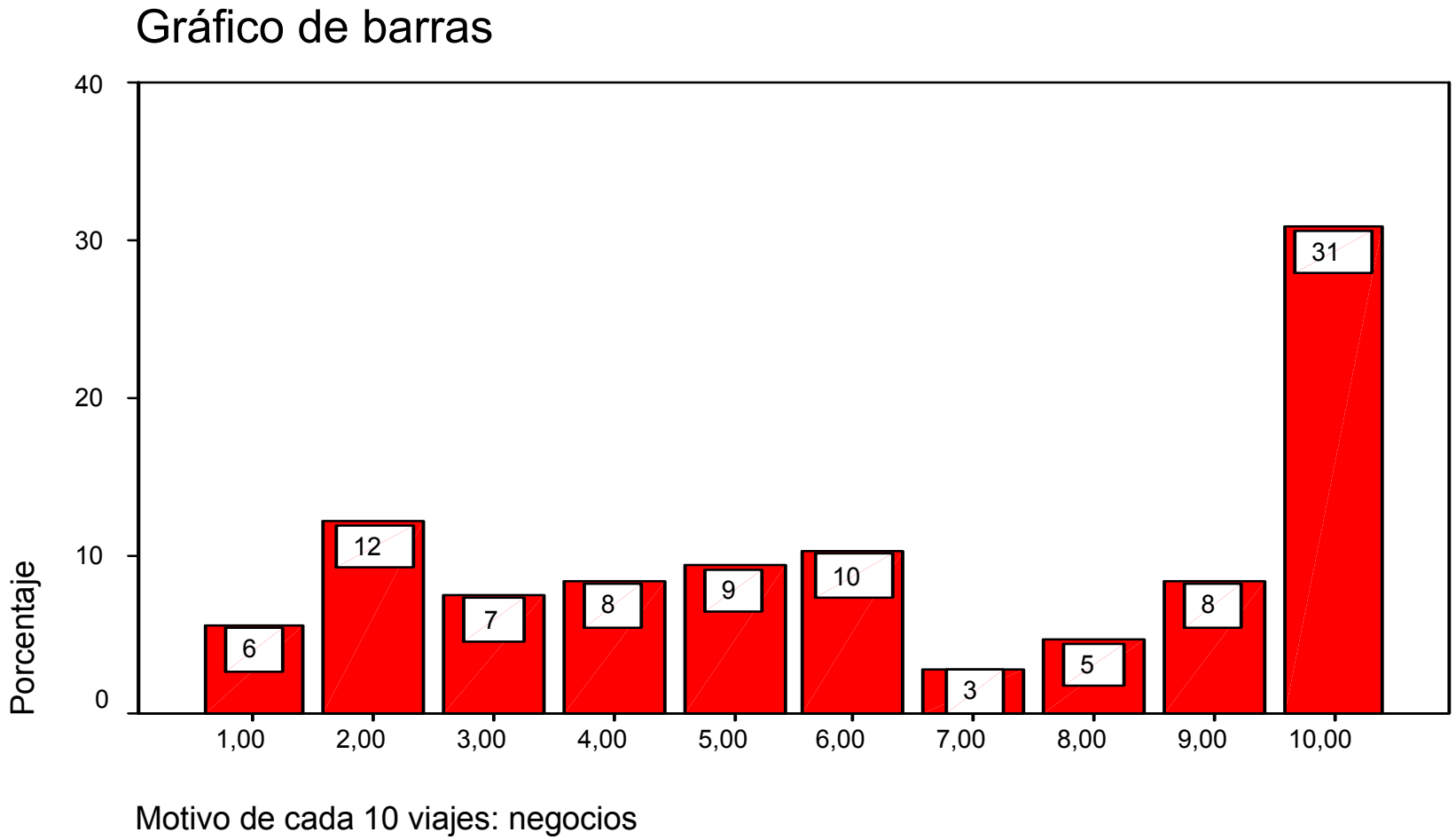
De cada 10 viajes en avión, 1,7 son viajes al extranjero.



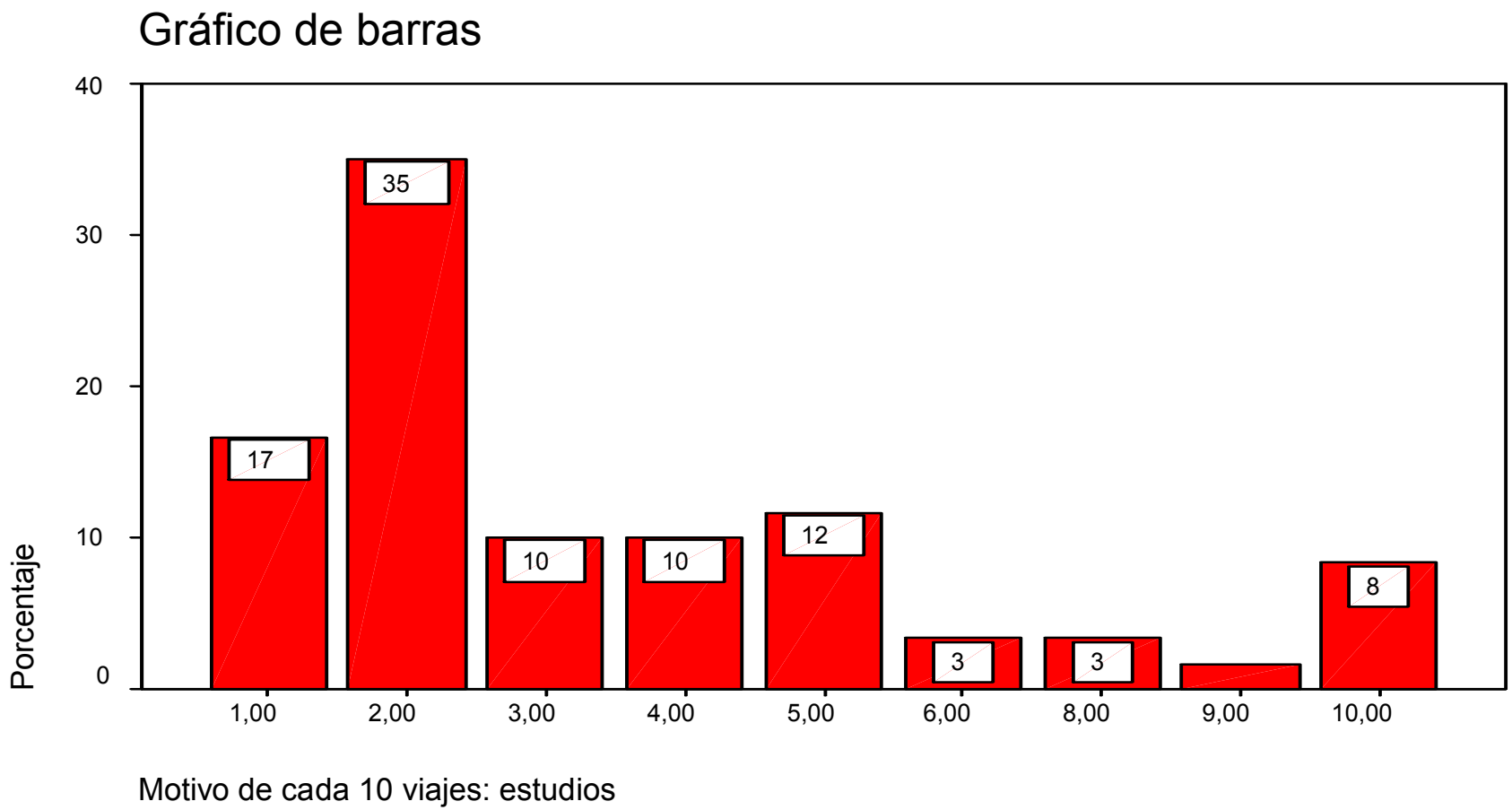
De cada 10 viajes en avión, 1,9 son motivados por el turismo.



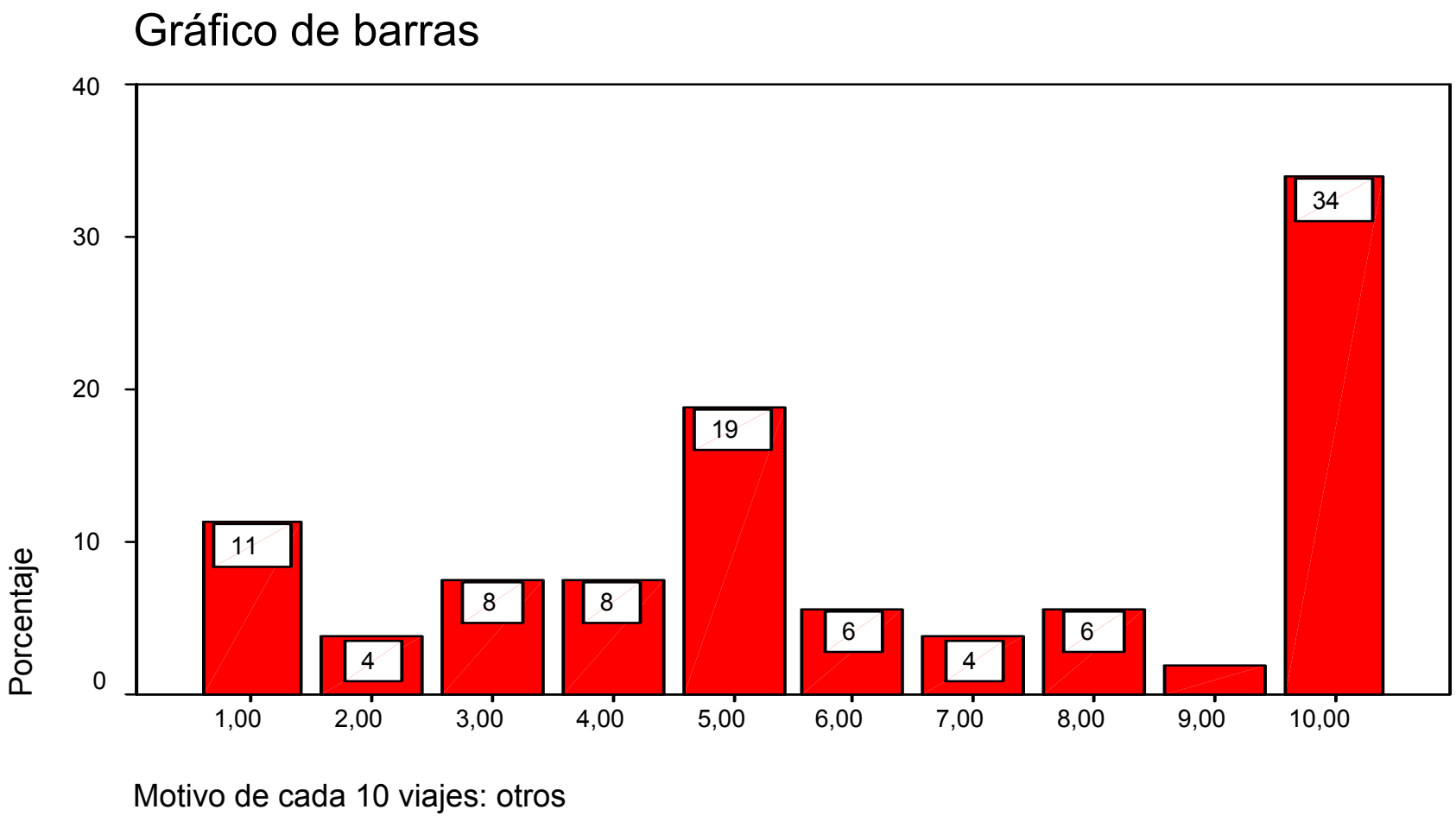
De cada 10 viajes en avión, 3,2 son motivados por negocios.



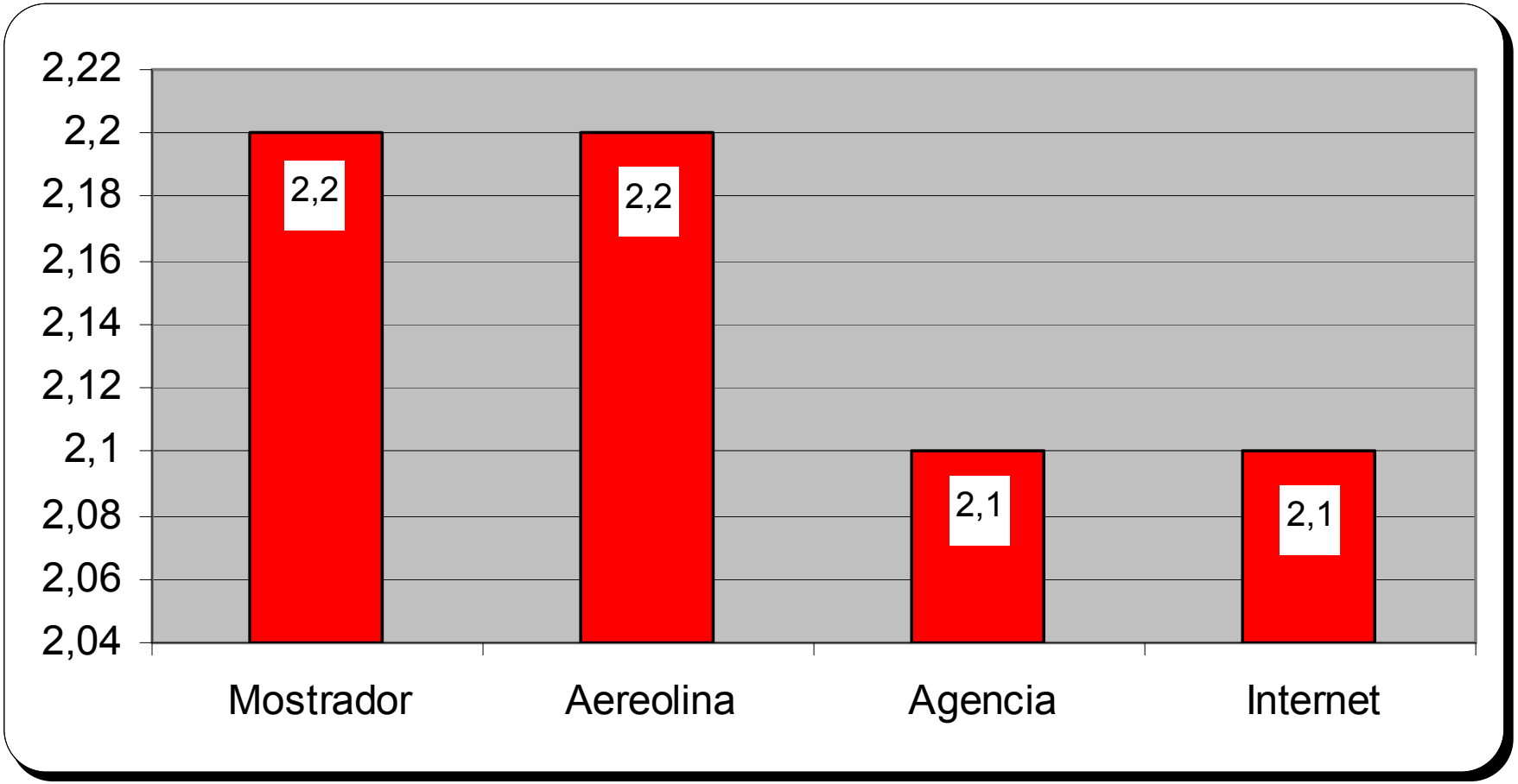
De cada 10 viajes en avión, 1,8 son motivados por estudios.



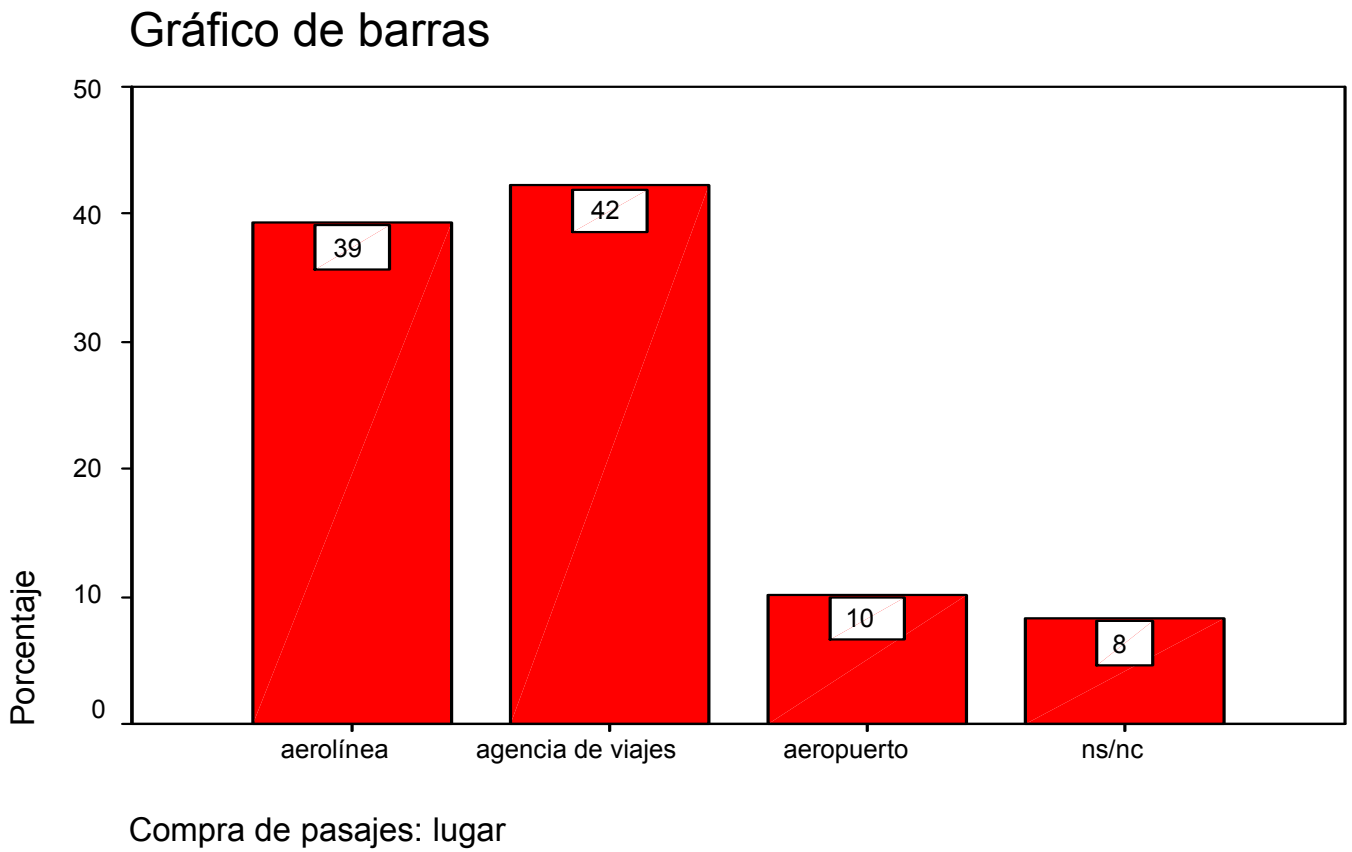
De cada 10 viajes en avión, 3,1 son motivados por otros razones.



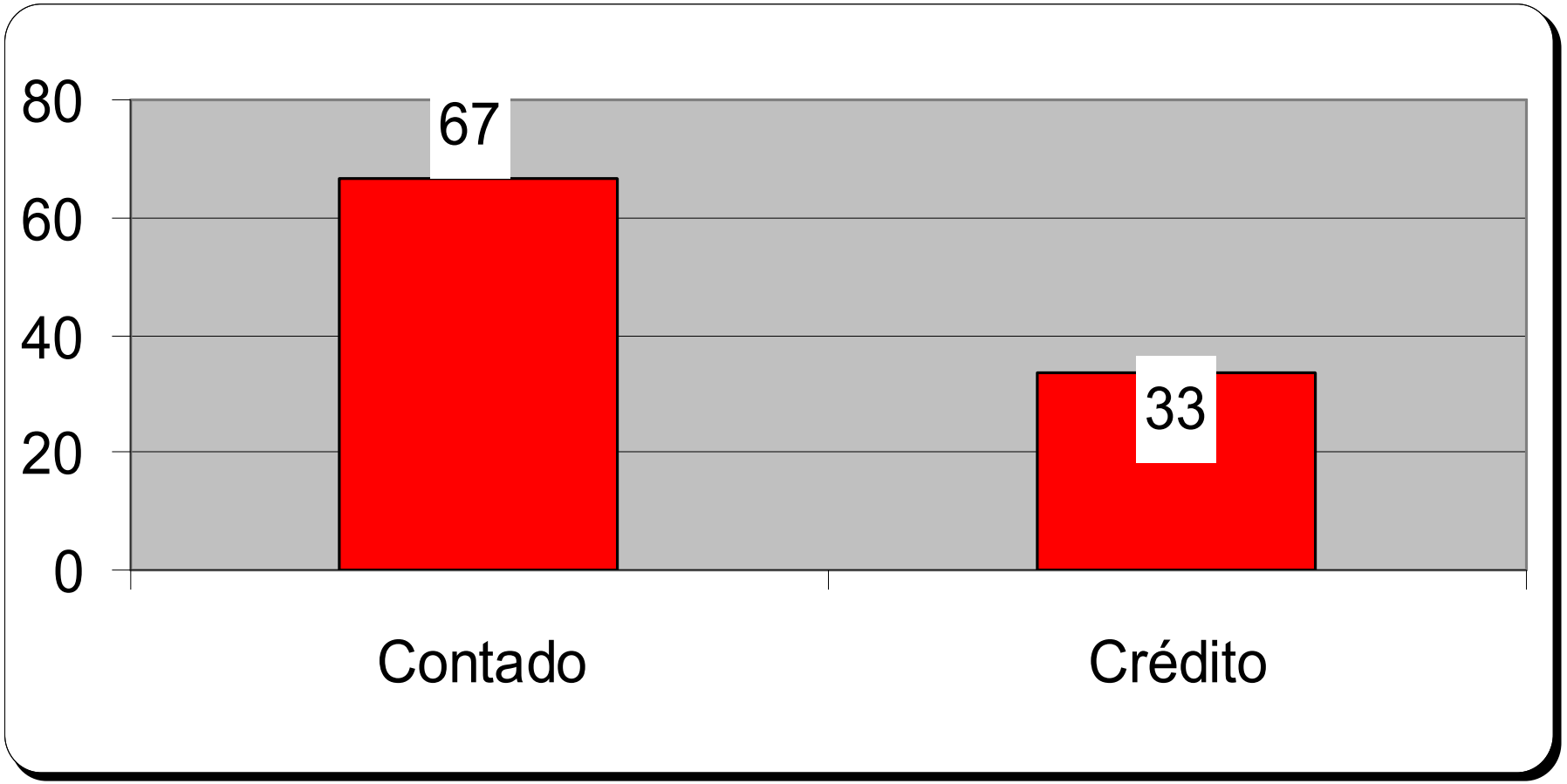
Al sacar este promedio de preferencia sobre 4, se puede observar que todos los canales de distribución tienen igual importancia para los entrevistados.



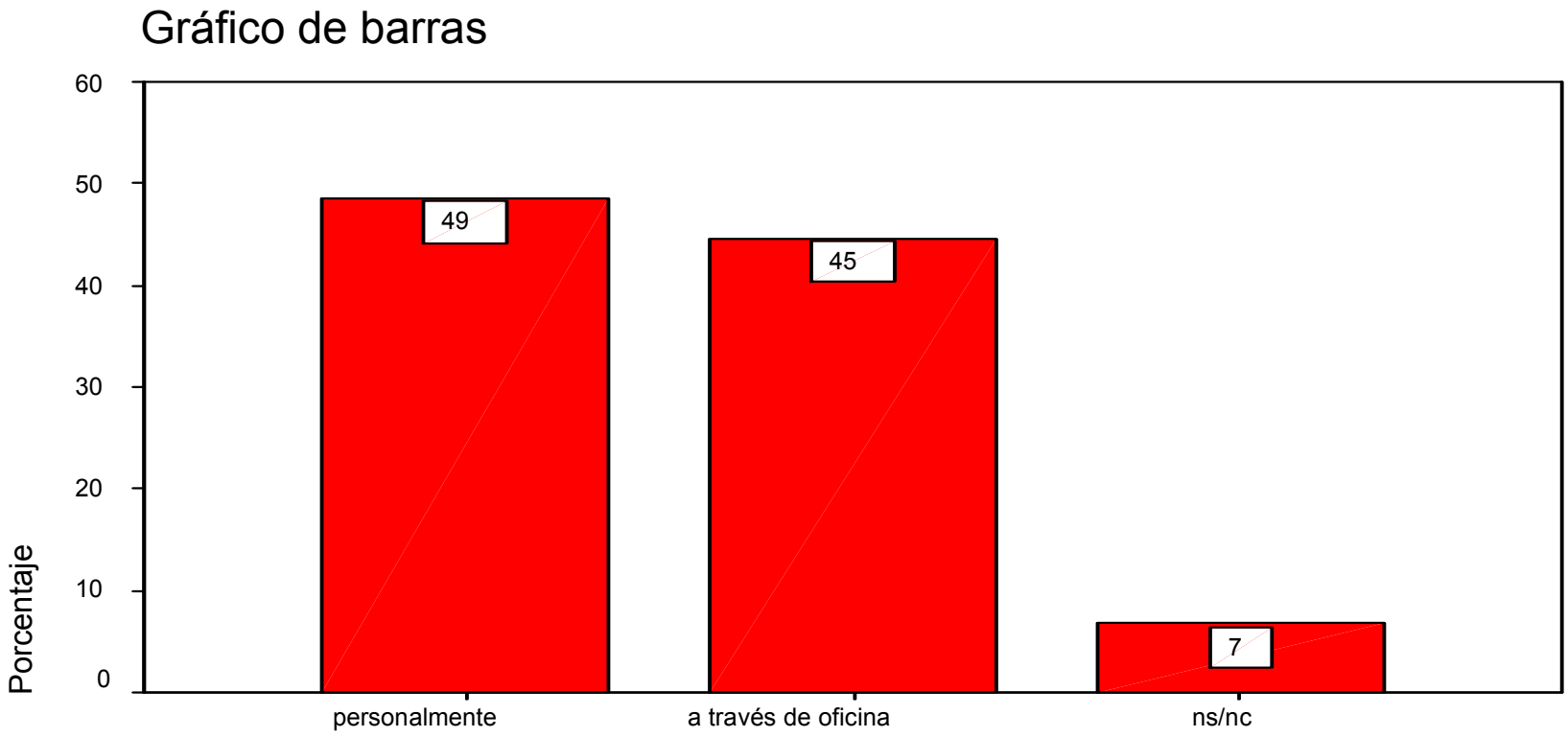
Los entrevistados prefieren comprar los pasajes en la agencia de viajes y en la aerolínea.



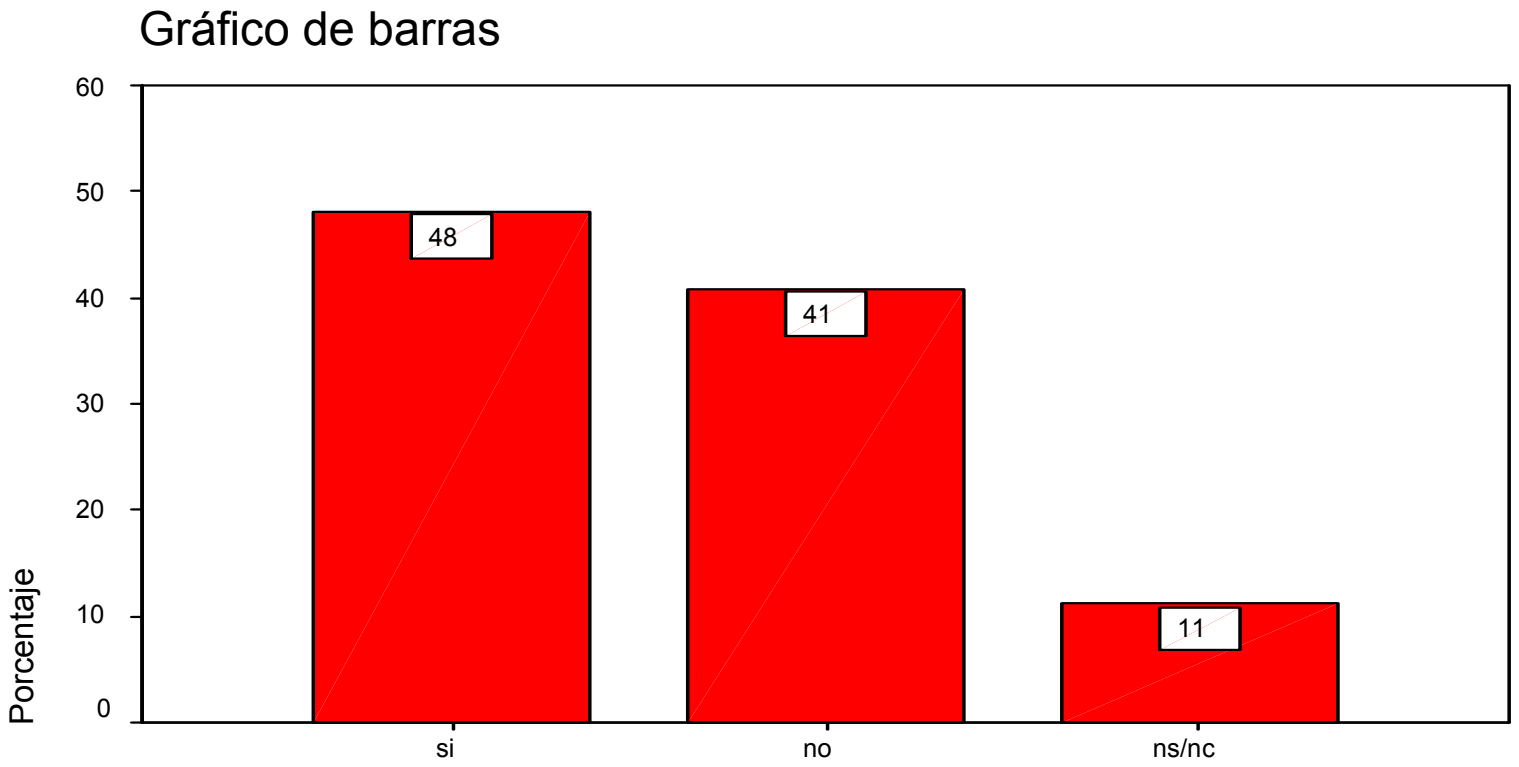
Si bien el contado es la principal forma de pago de pasajes, el crédito es también importante por ser preferido por un 33% de los entrevistados



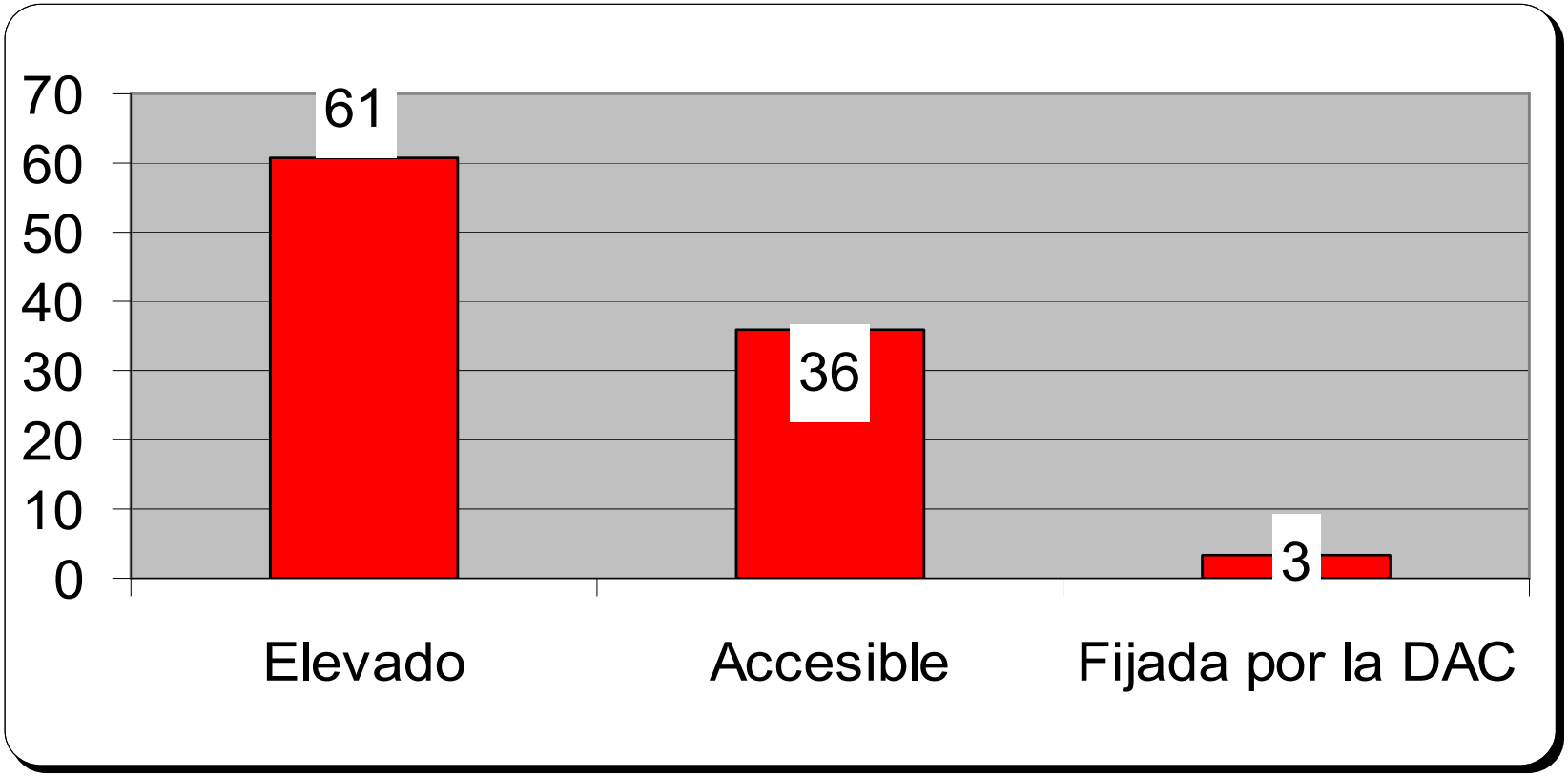
El 49% de los pasajeros compra personalmente los pasajes.



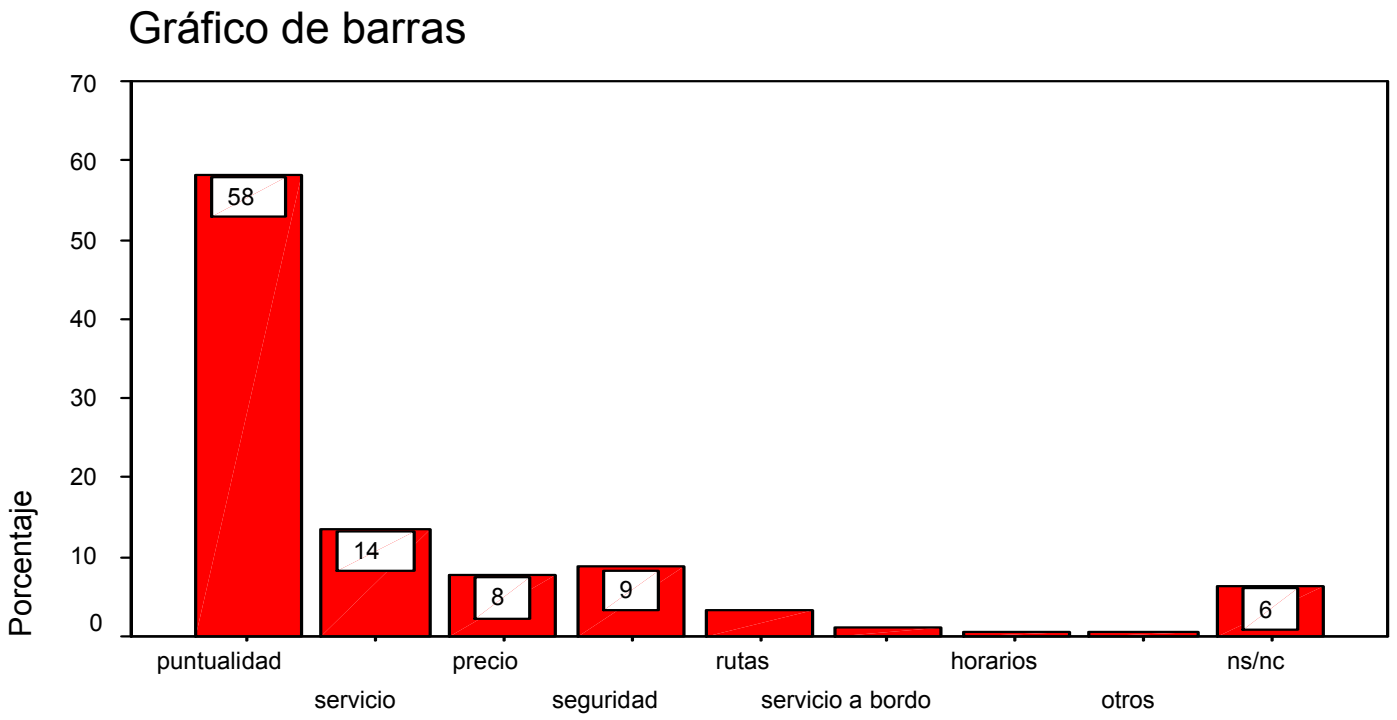
El gráfico muestra que existe una opinión dividida sobre si el costo de las tarifas es o no razonable.



El 61% de los entrevistados piensa que el precio es elevado.

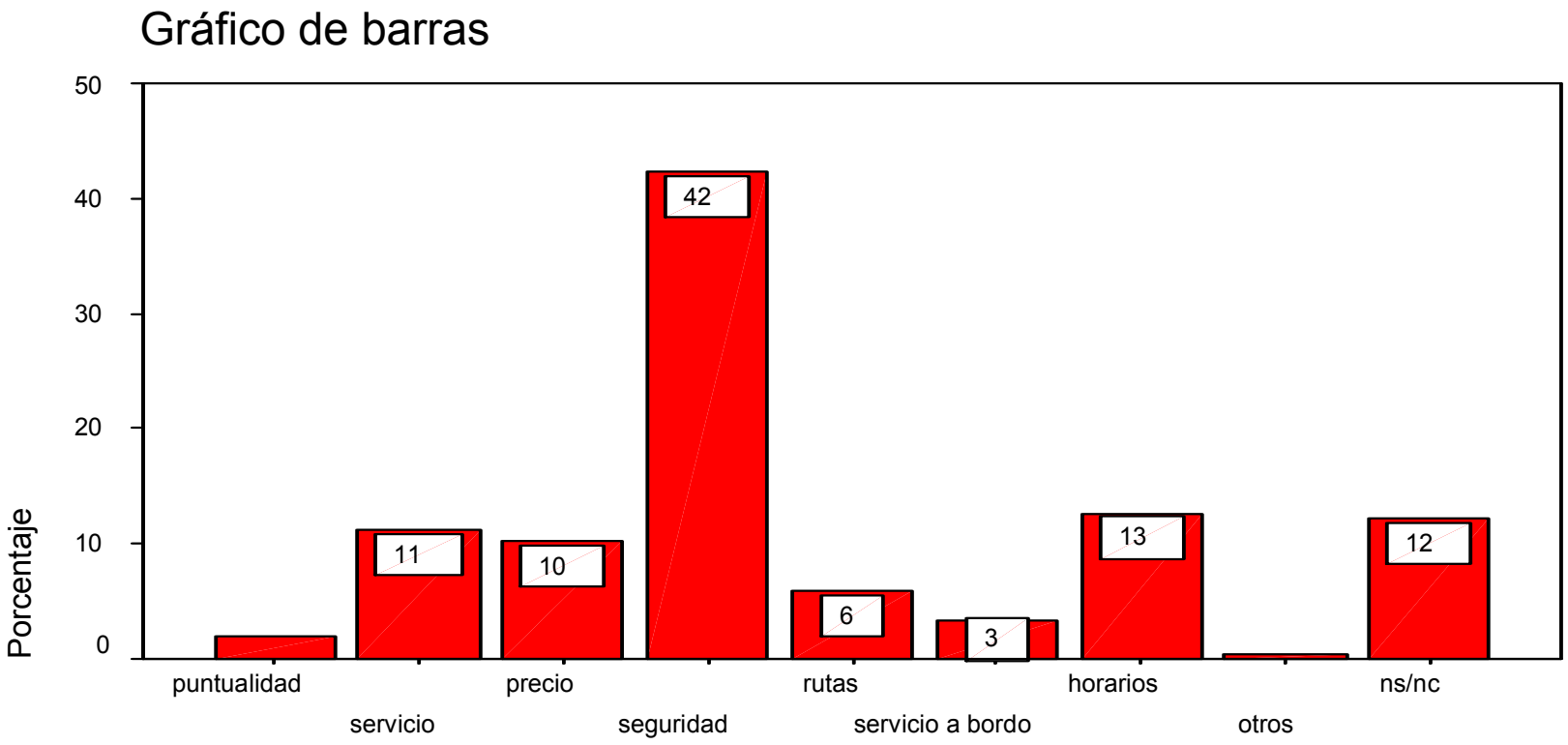


Puntualidad es el factor más importante en el momento de escoger una aerolínea, se observa que el precio en este momento de mercado no es tan determinante.



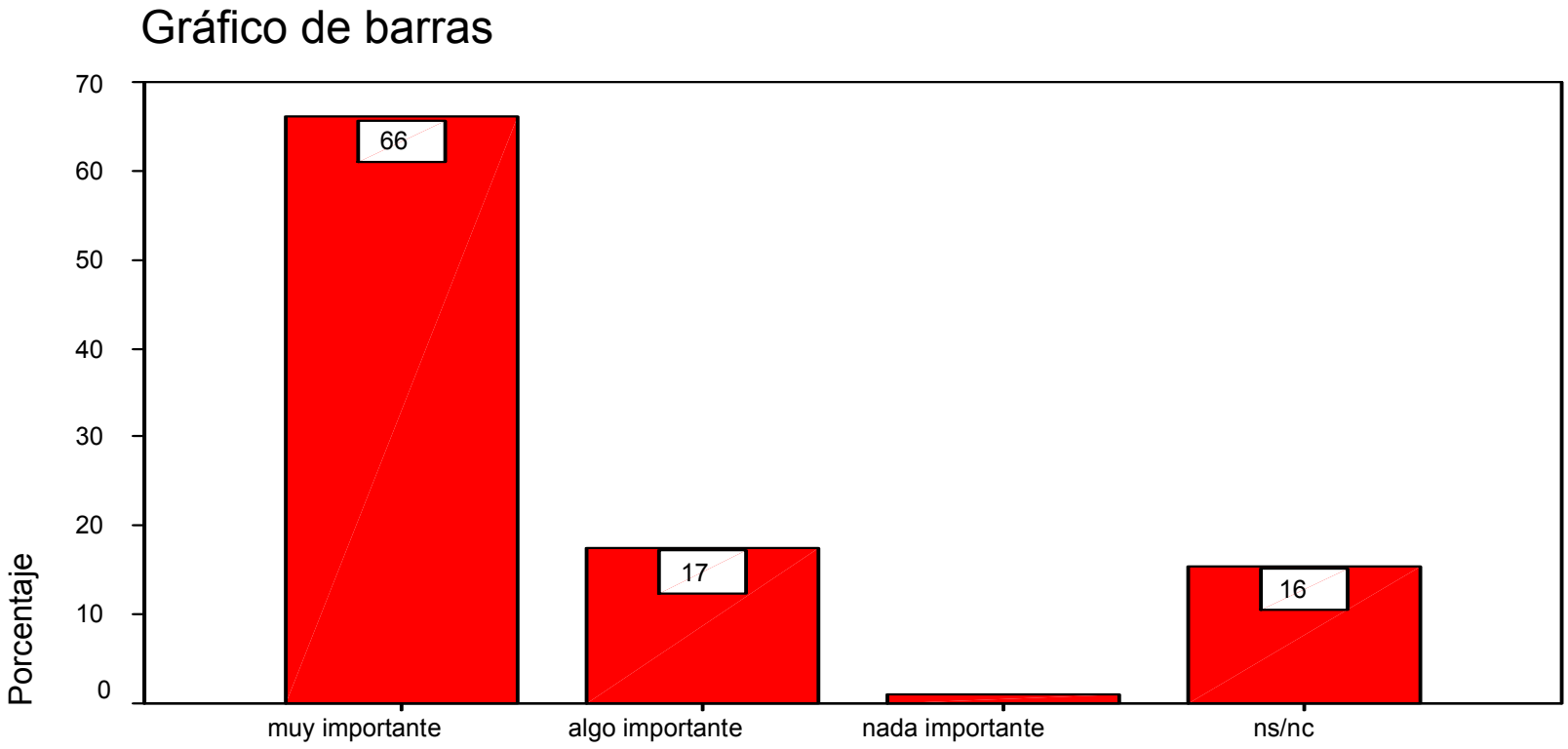
Factor de decisión para escoger una aerolínea: primero

El factor seguridad aparece como segunda opción.

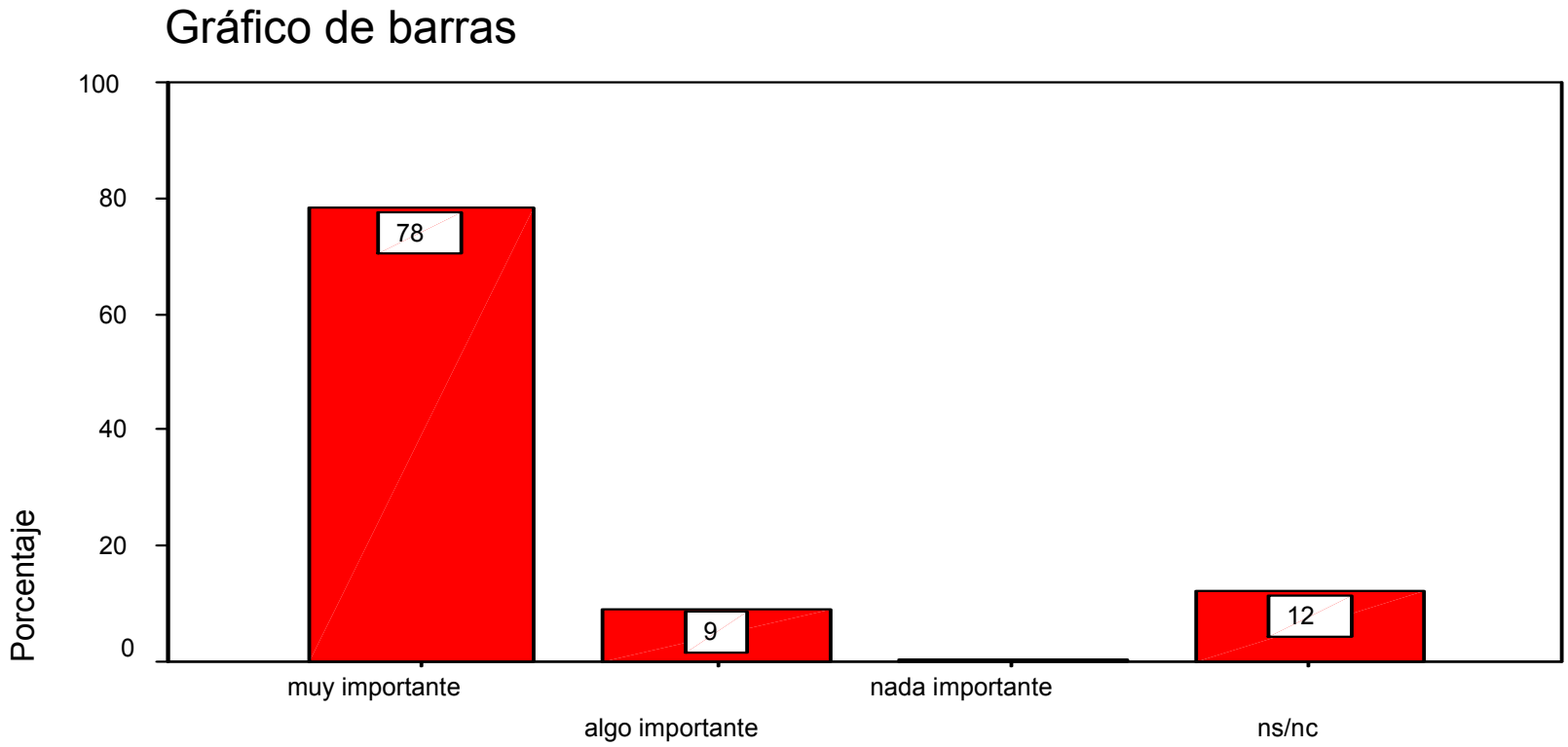


Factor de decisión para escoger una aerolínea: segunda

El buen trato es considerado por el 66% de las personas como muy importante.

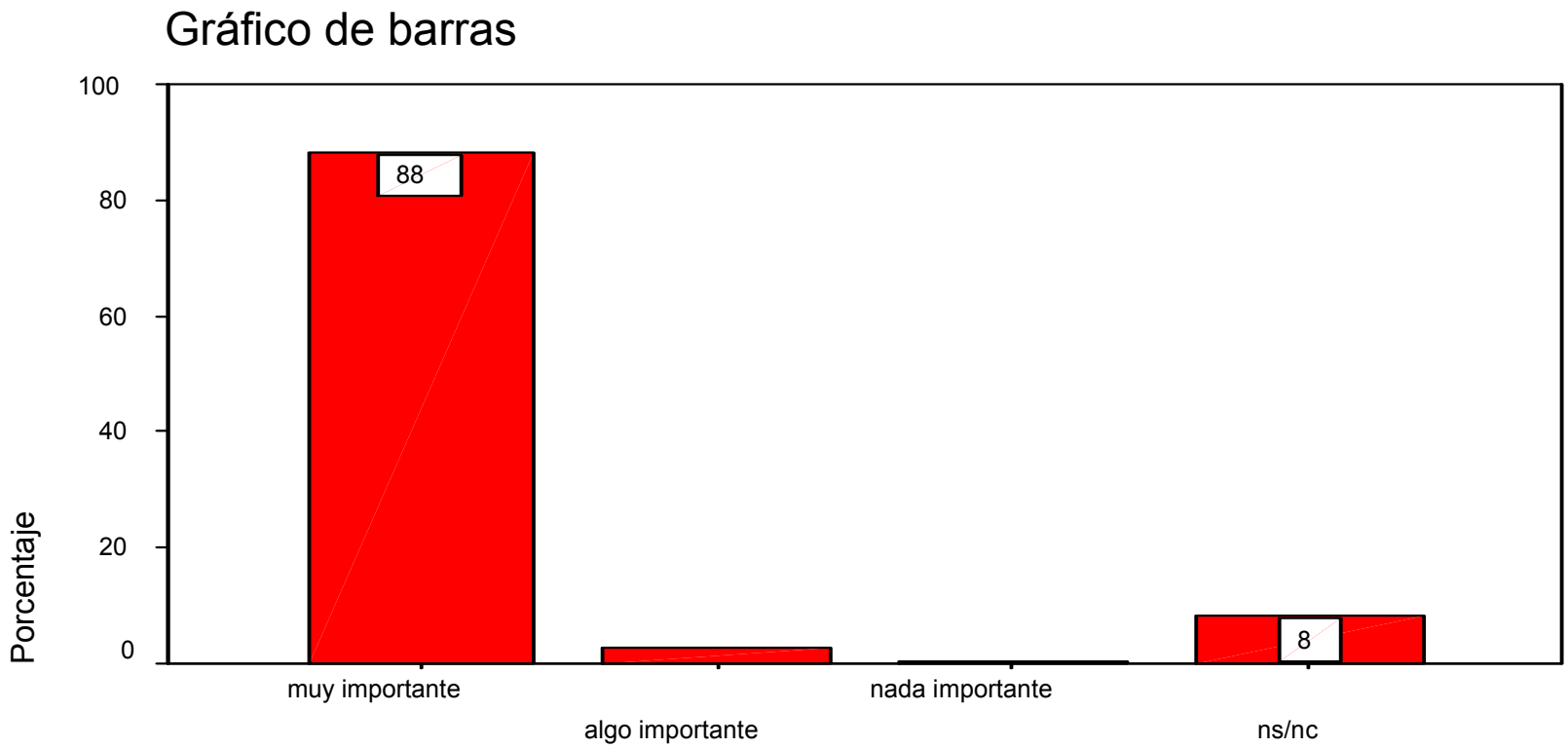


Este gráfico refuerza el hecho de que la puntualidad es uno de los factores más importantes para los clientes.



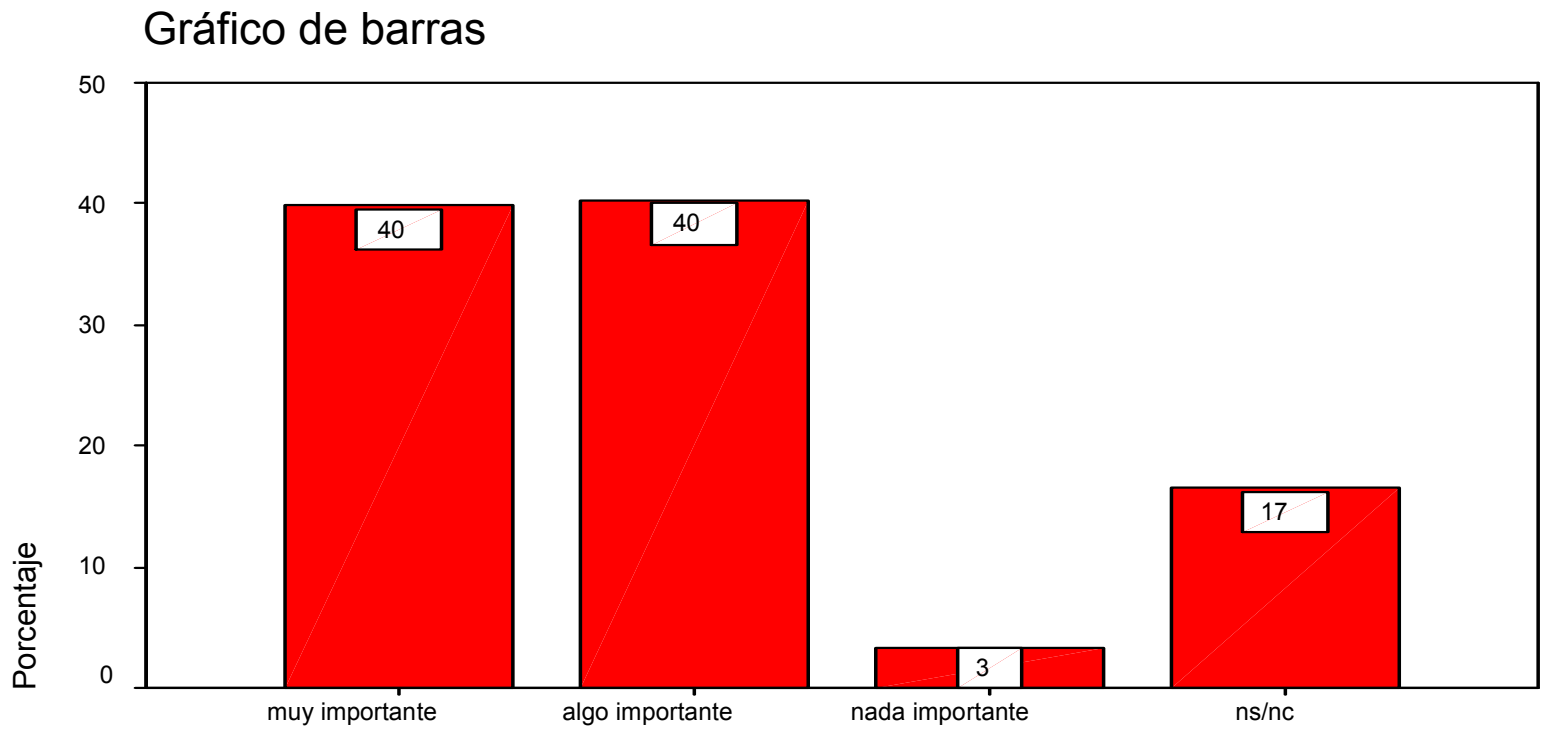
Factor de servicio: puntualidad

La seguridad indiscutiblemente es el requisito básico que debe cumplir una aerolínea.



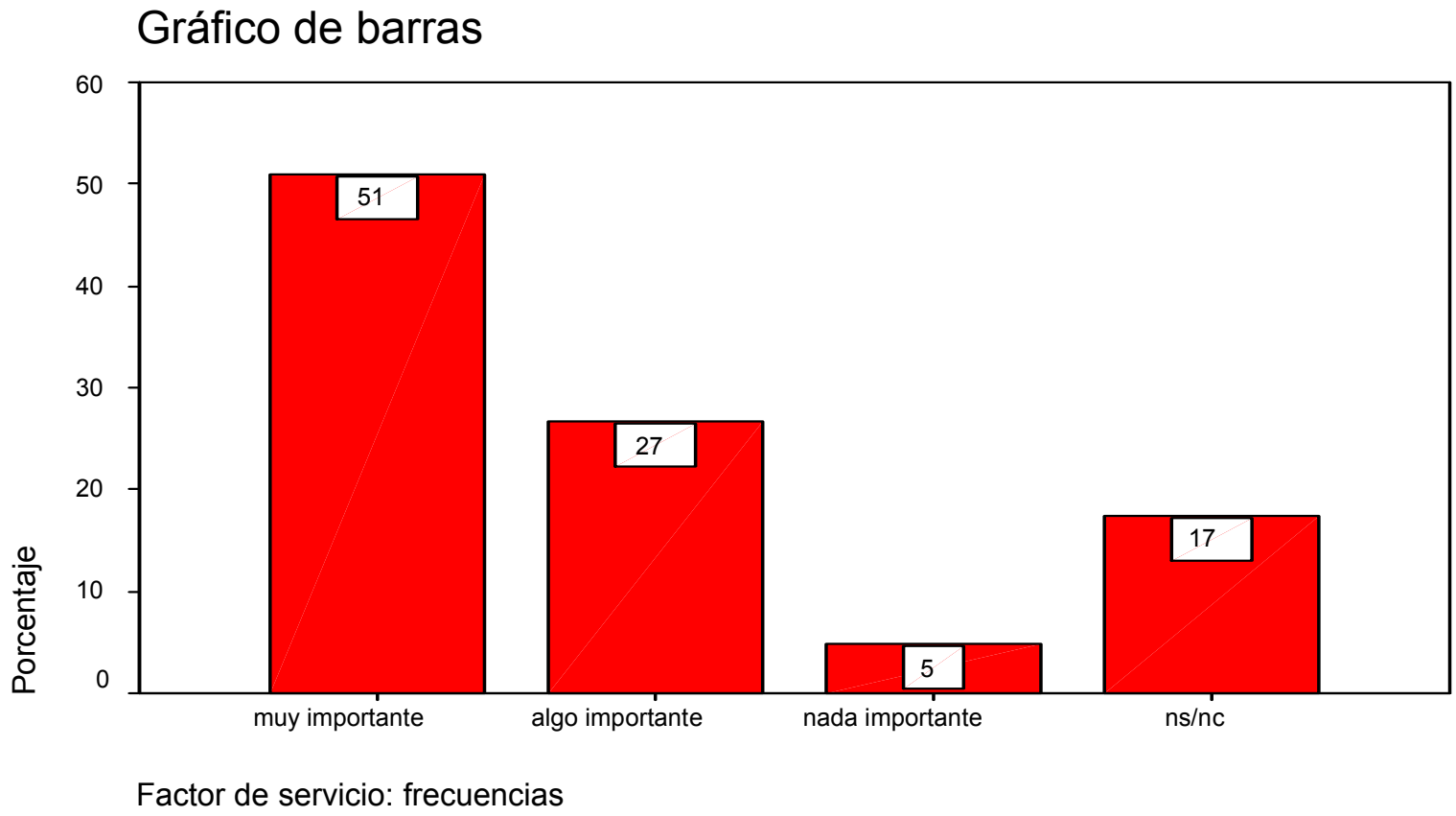
Factor de servicio: seguridad

Al comparar este gráfico con los anteriores se observa que el precio si bien es importante, no lo es tanto como las variables anteriores.

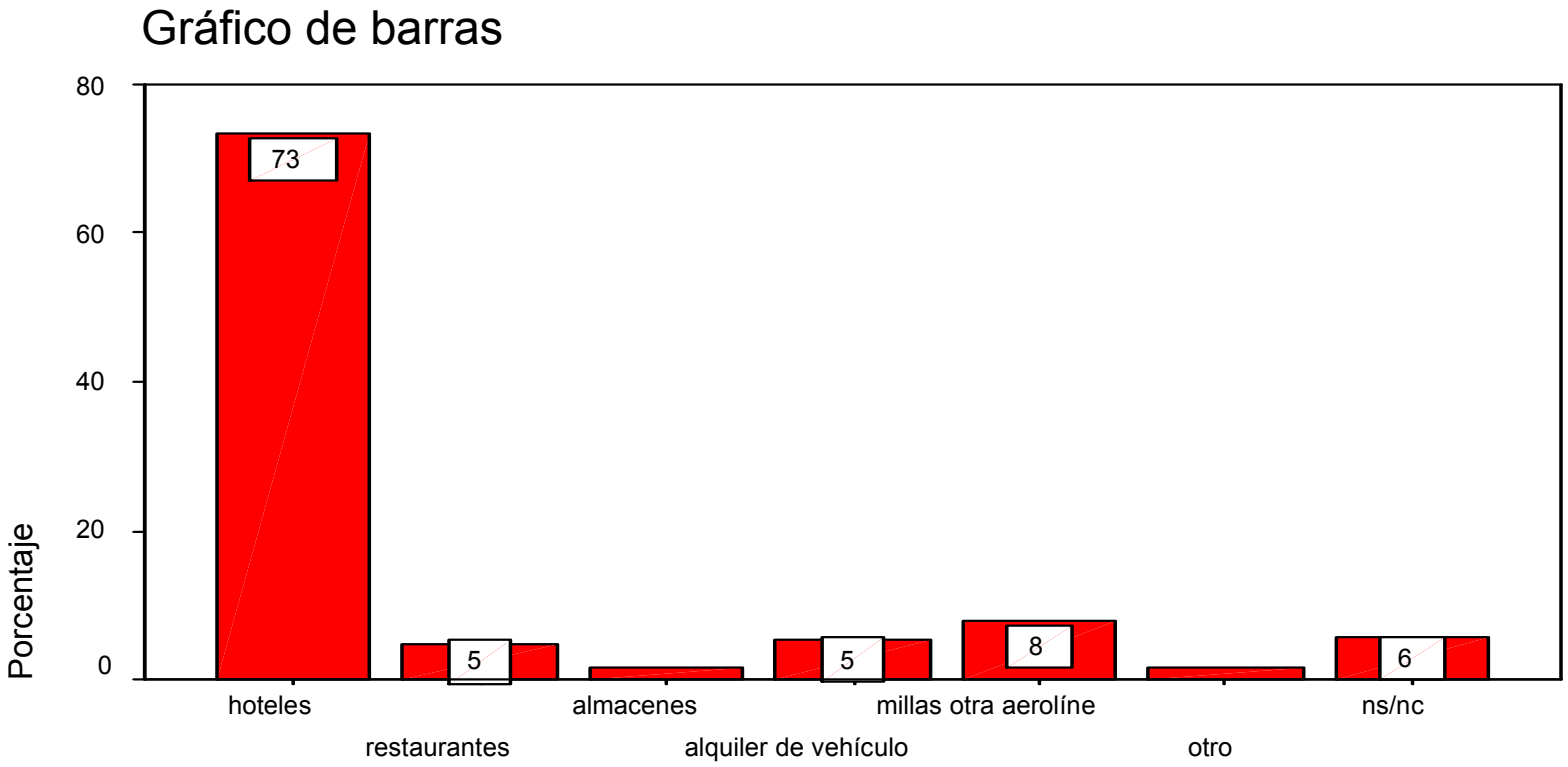


Factor de servicio: precios bajos

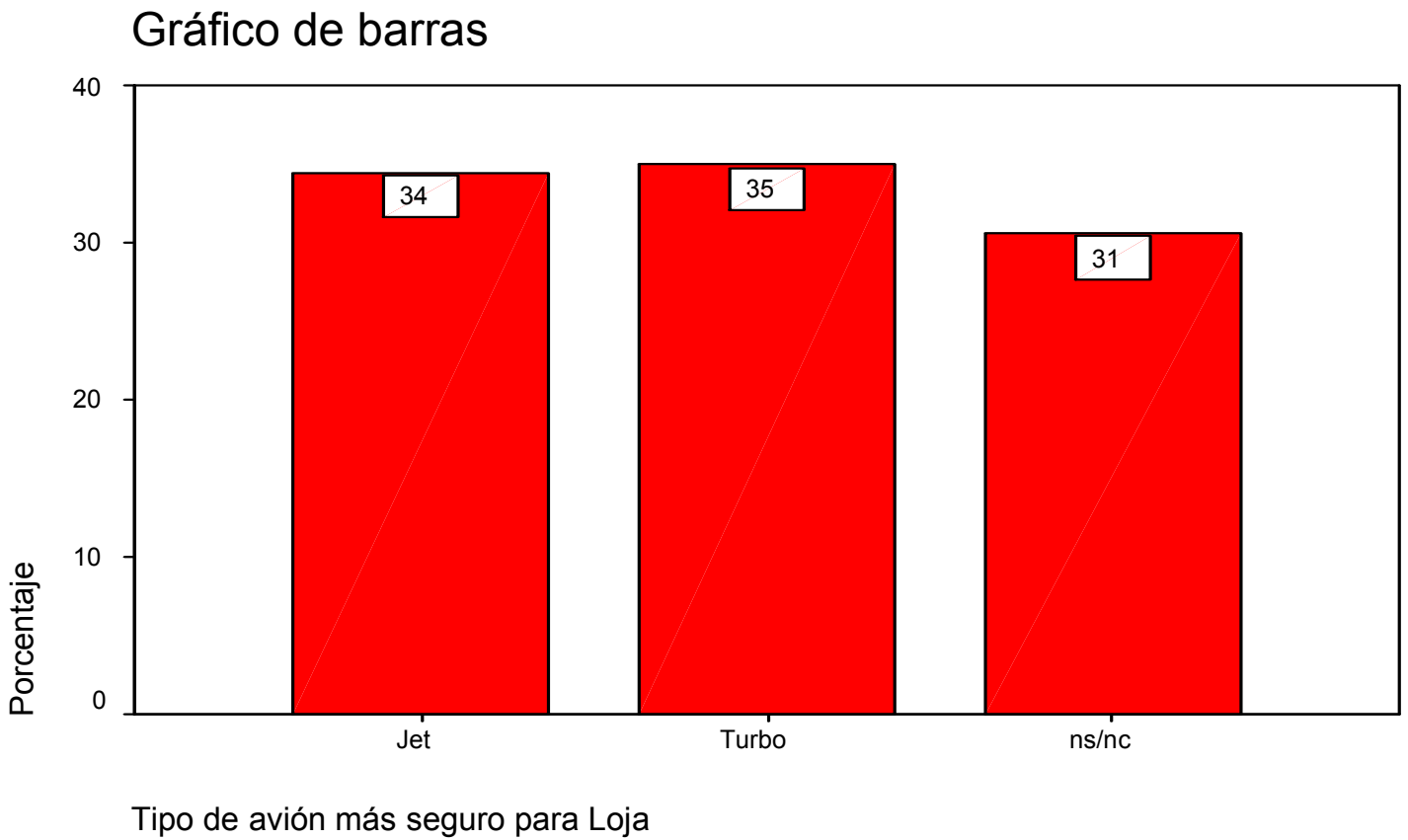
Para el 51% de los entrevistados la frecuencia es muy importante Para el 51% de los entrevistados la frecuencia es muy importante.



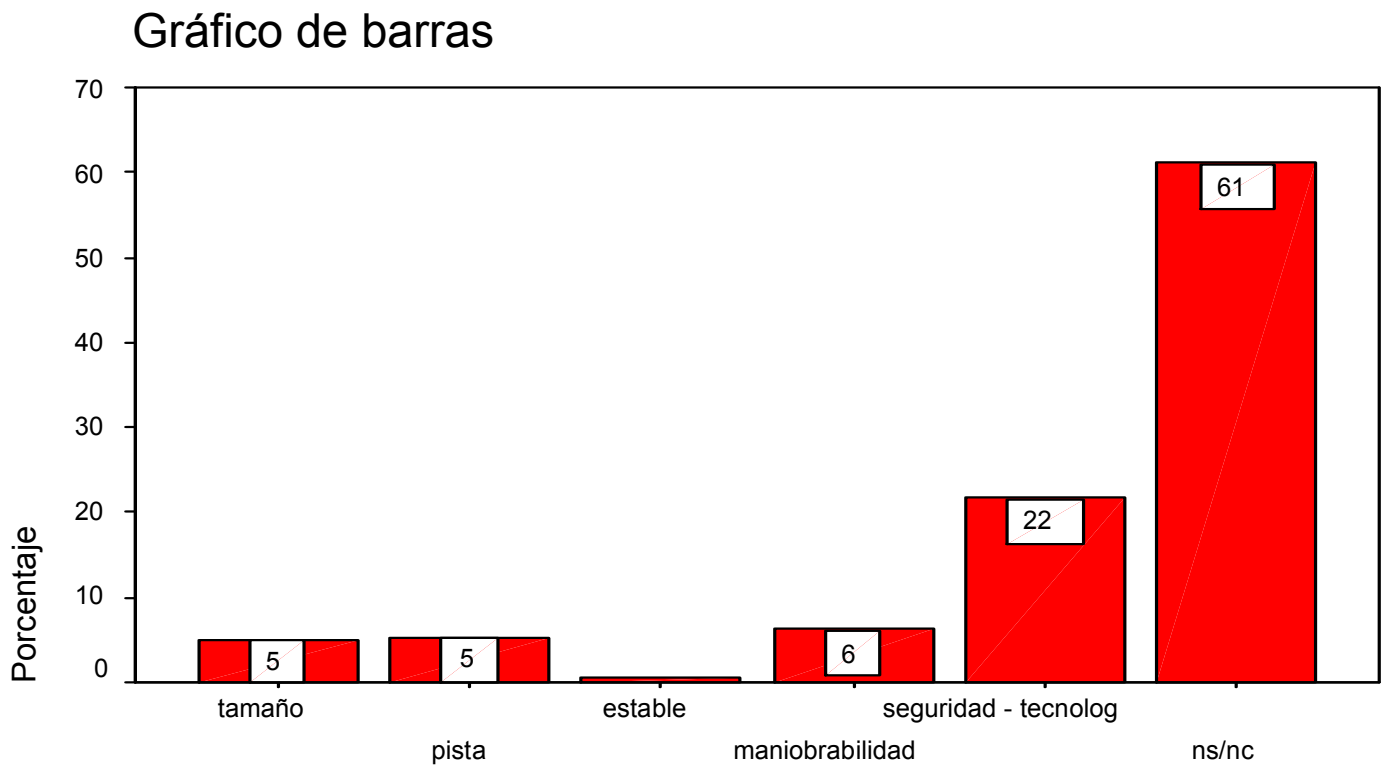
Los descuentos a hoteles son los beneficios adicionales más valorados.



Existe una opinión dividida sobre que avión es el más seguro para Loja, además de que existe un 31% de las personas que desconoce sobre el tema.

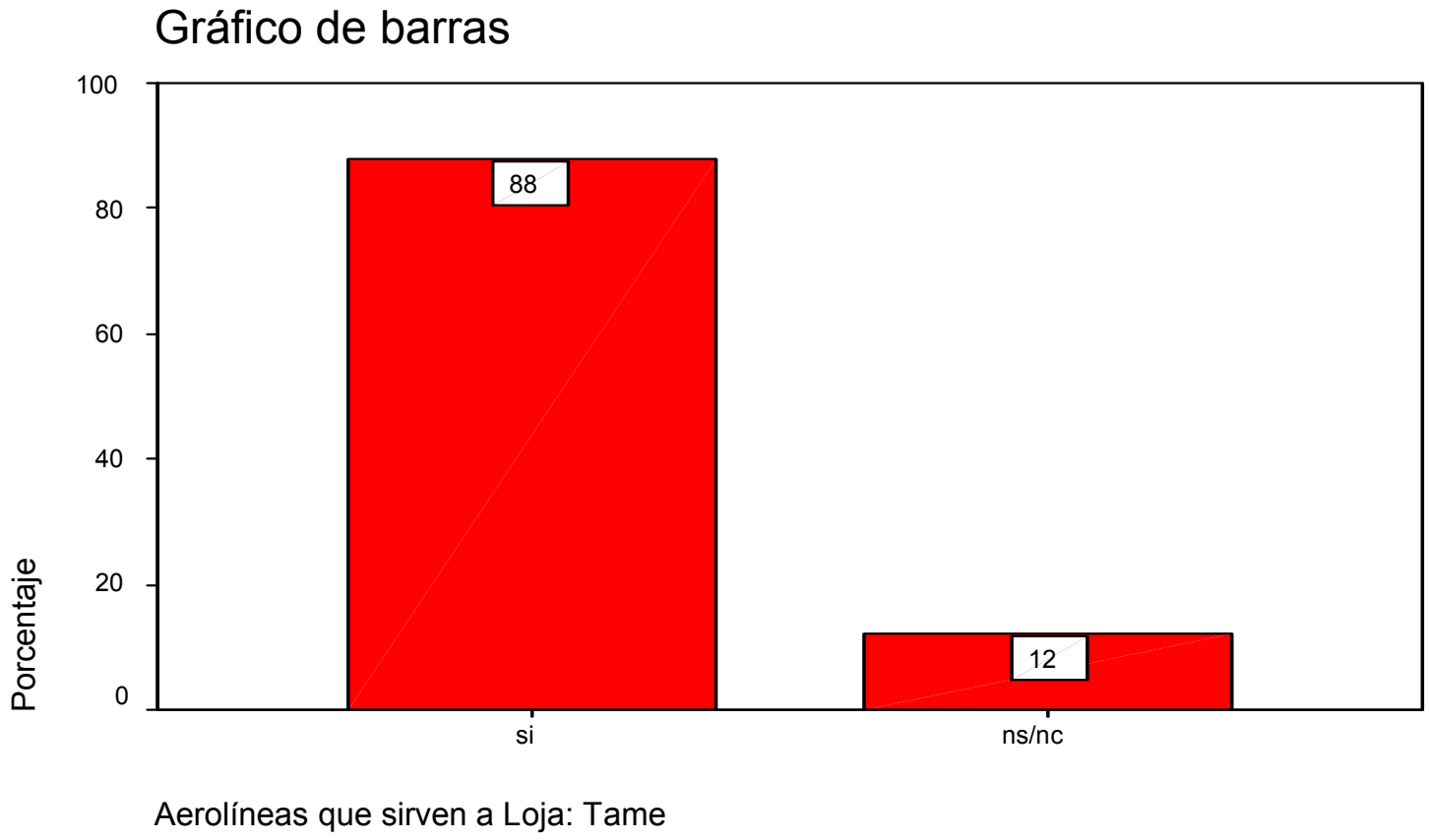


Si bien el 61% de las personas desconoce la razón por que este avión es más seguro para este tipo de pista.

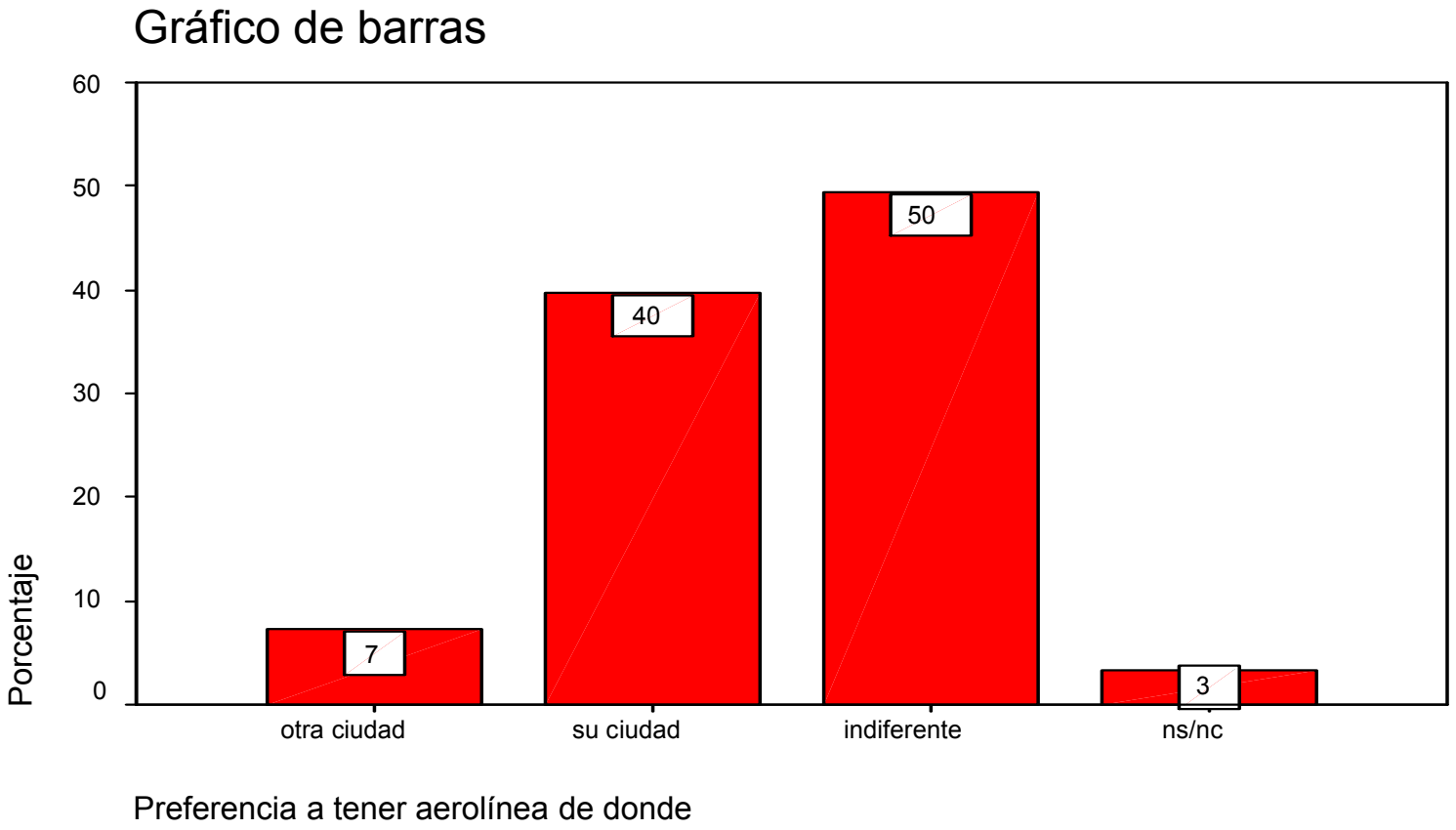


Tipo de avión más seguro para Loja: porqué

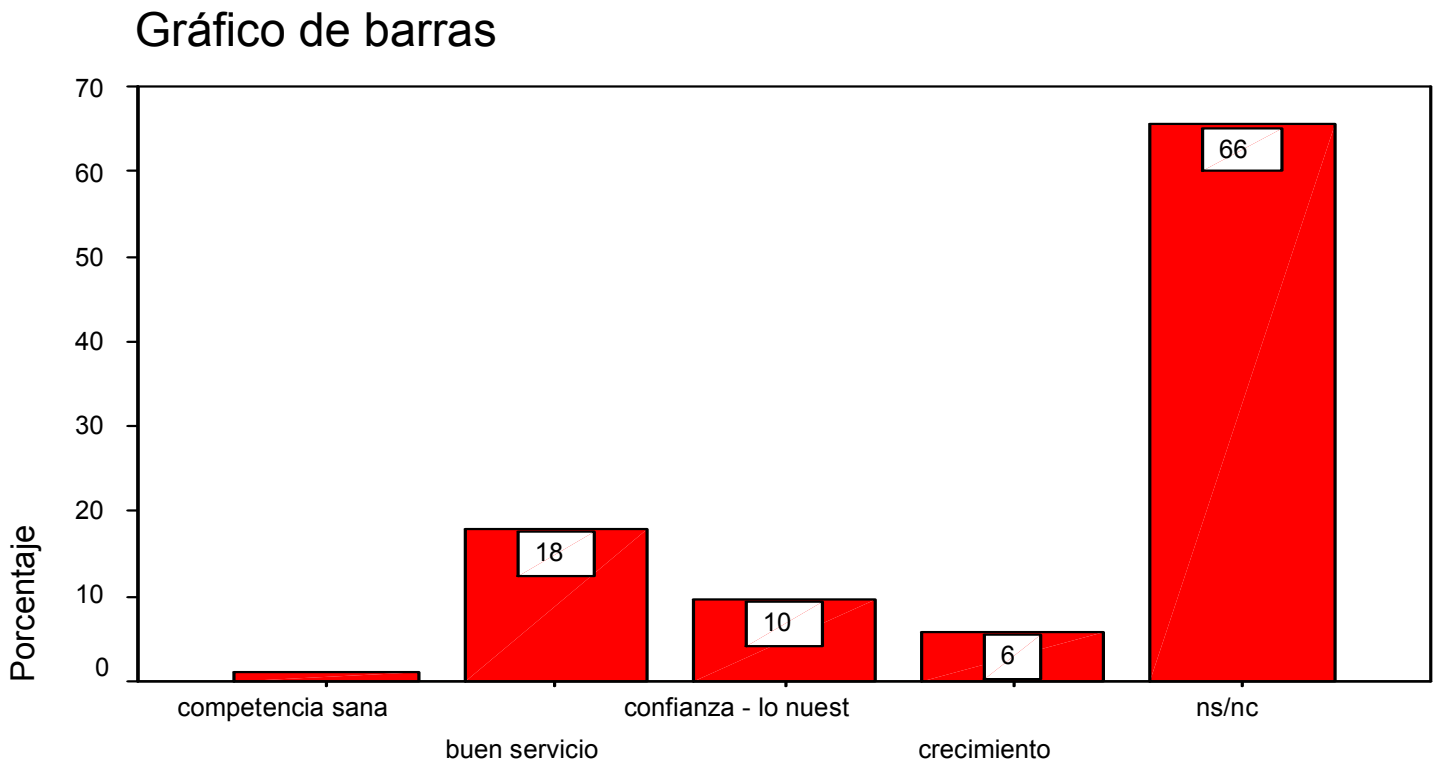
El 88% de los entrevistados menciona a Tame, como la aerolínea que sirve a Loja.



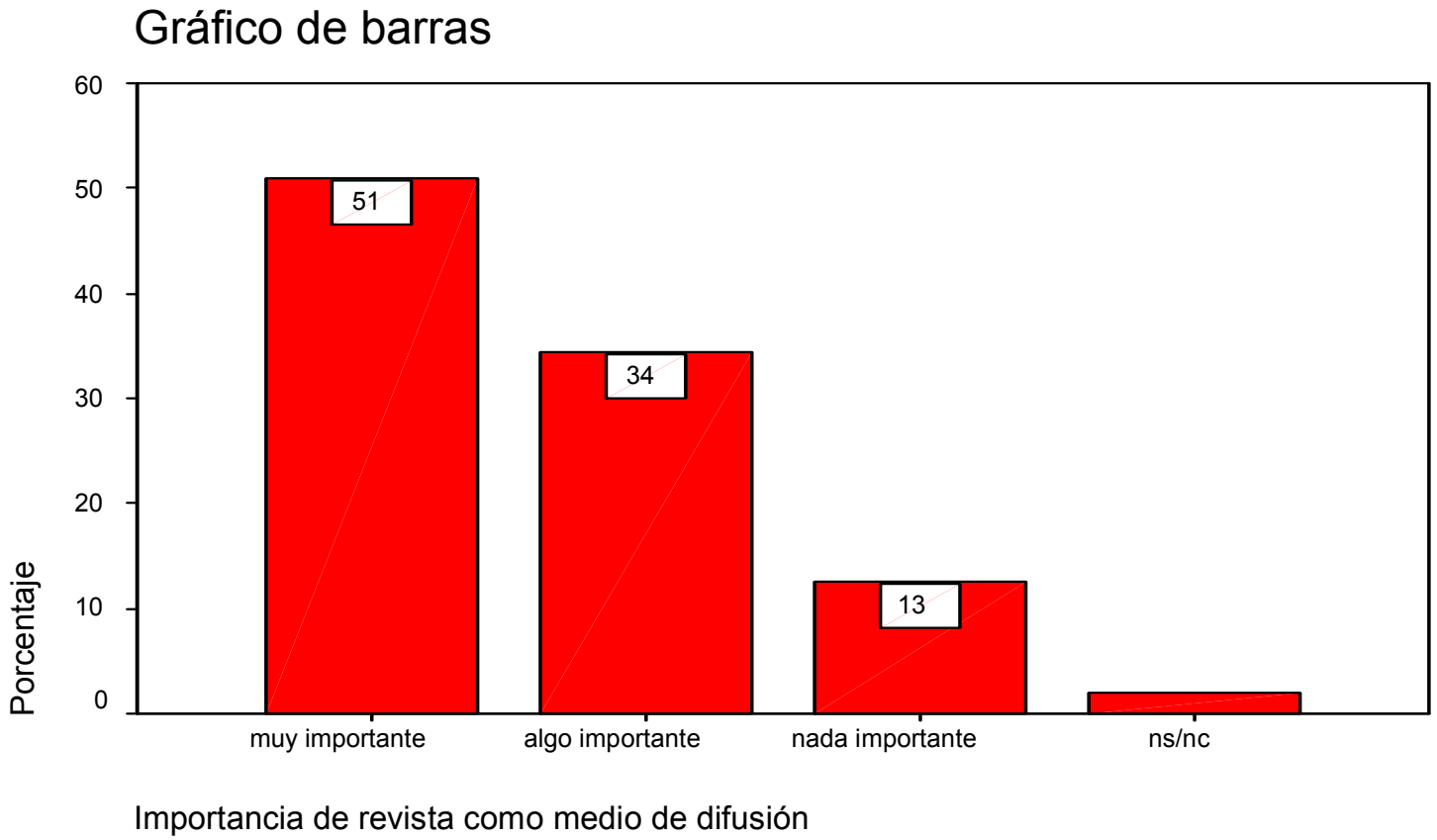
El 40% de los entrevistados valora que la aerolínea sea de su ciudad.



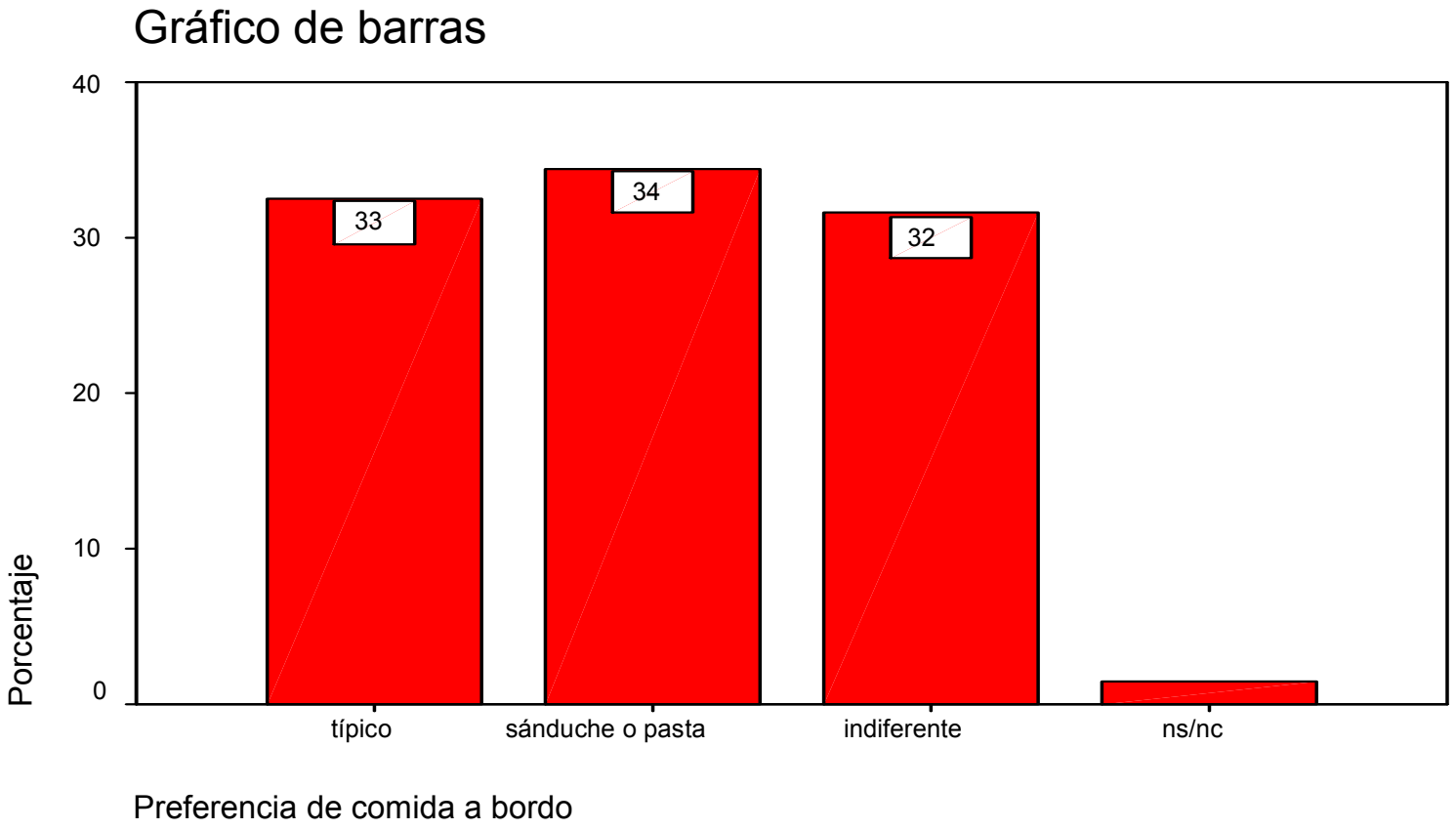
El 66% de los encuestados no define por qué preferiría las opciones de la pregunta anterior.



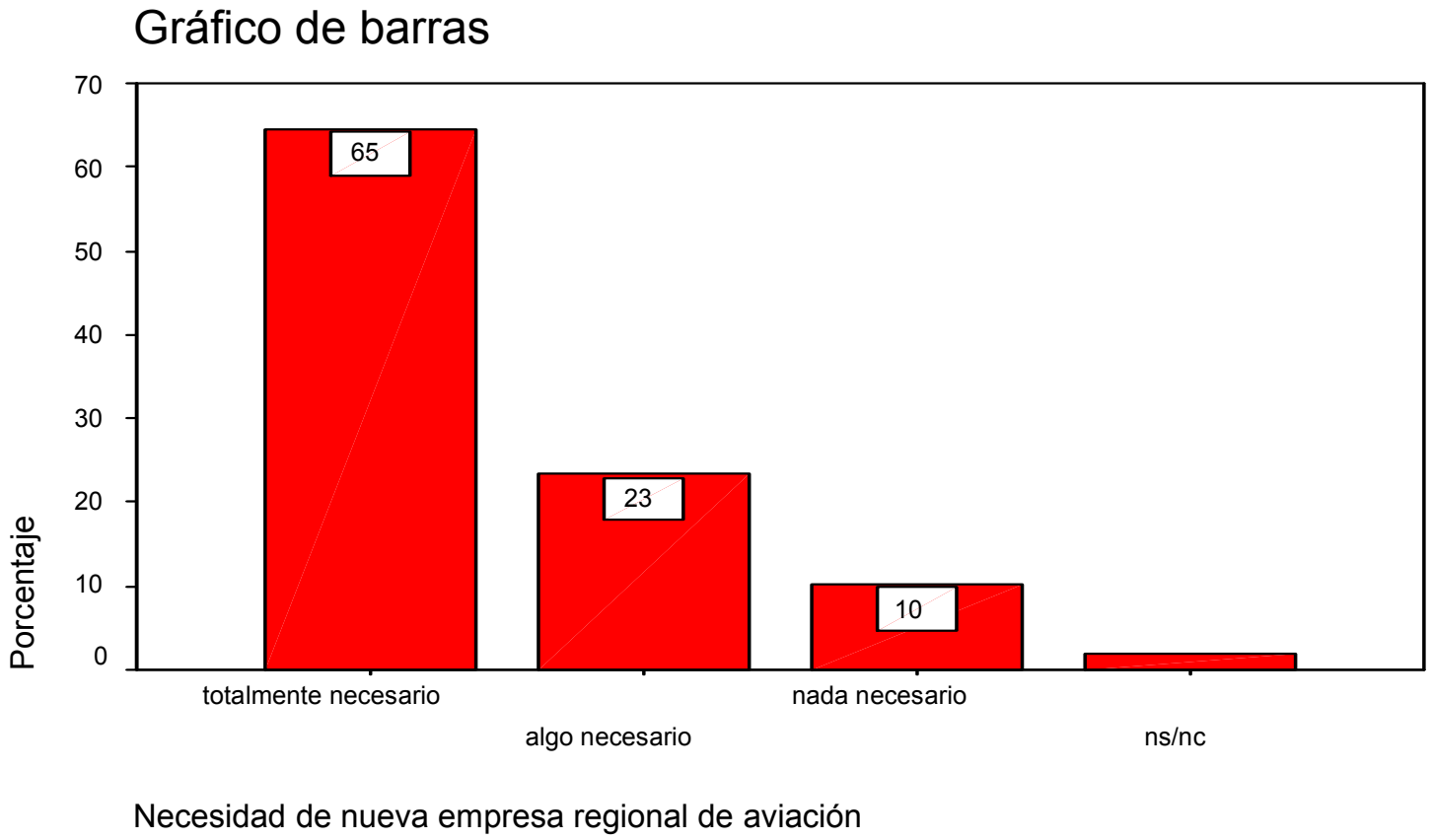
Para el 51% de los entrevistados es muy importante la revista como medio de difusión.



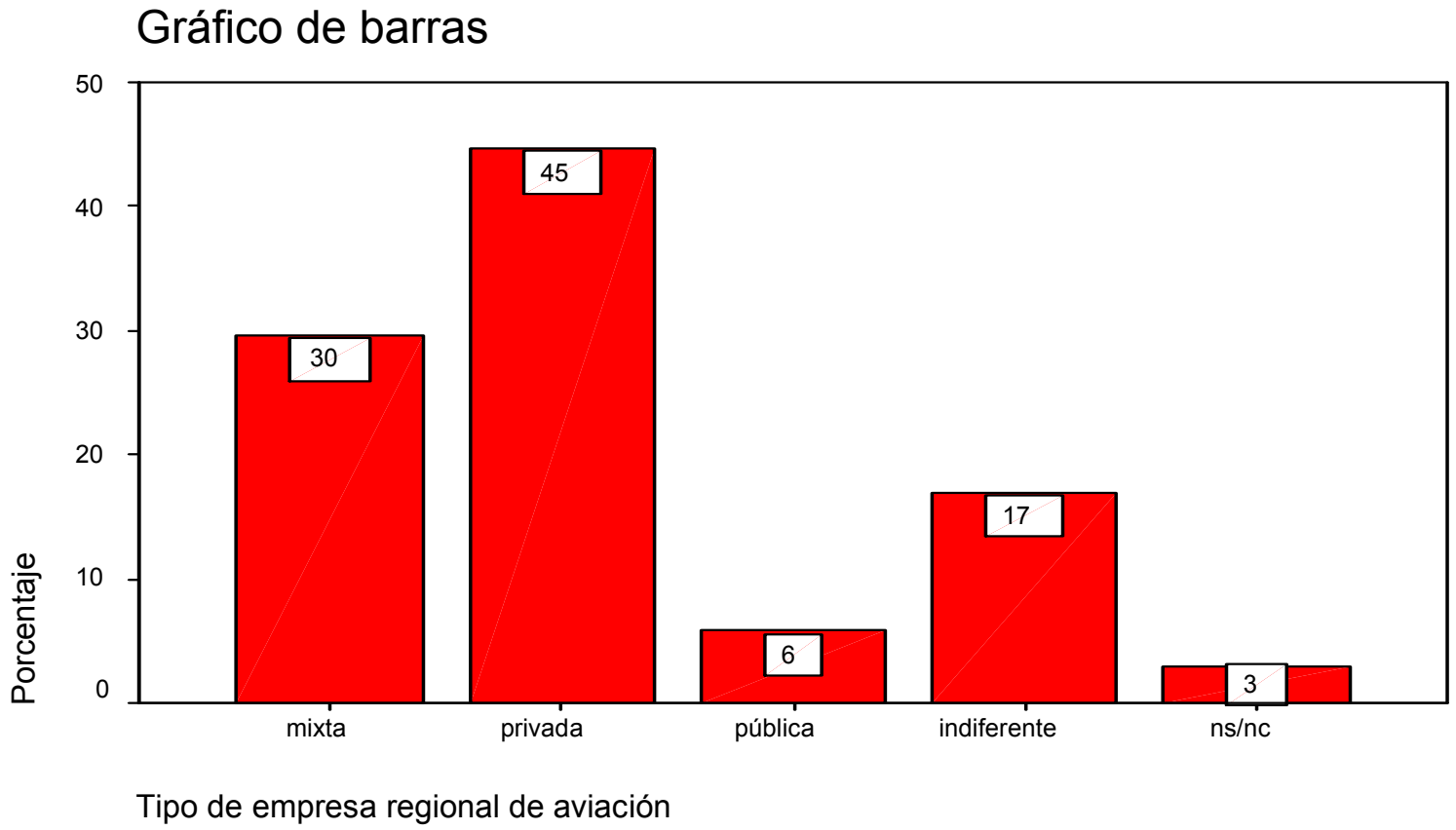
Existe variedad de preferencias en los tipos de comida a bordo.



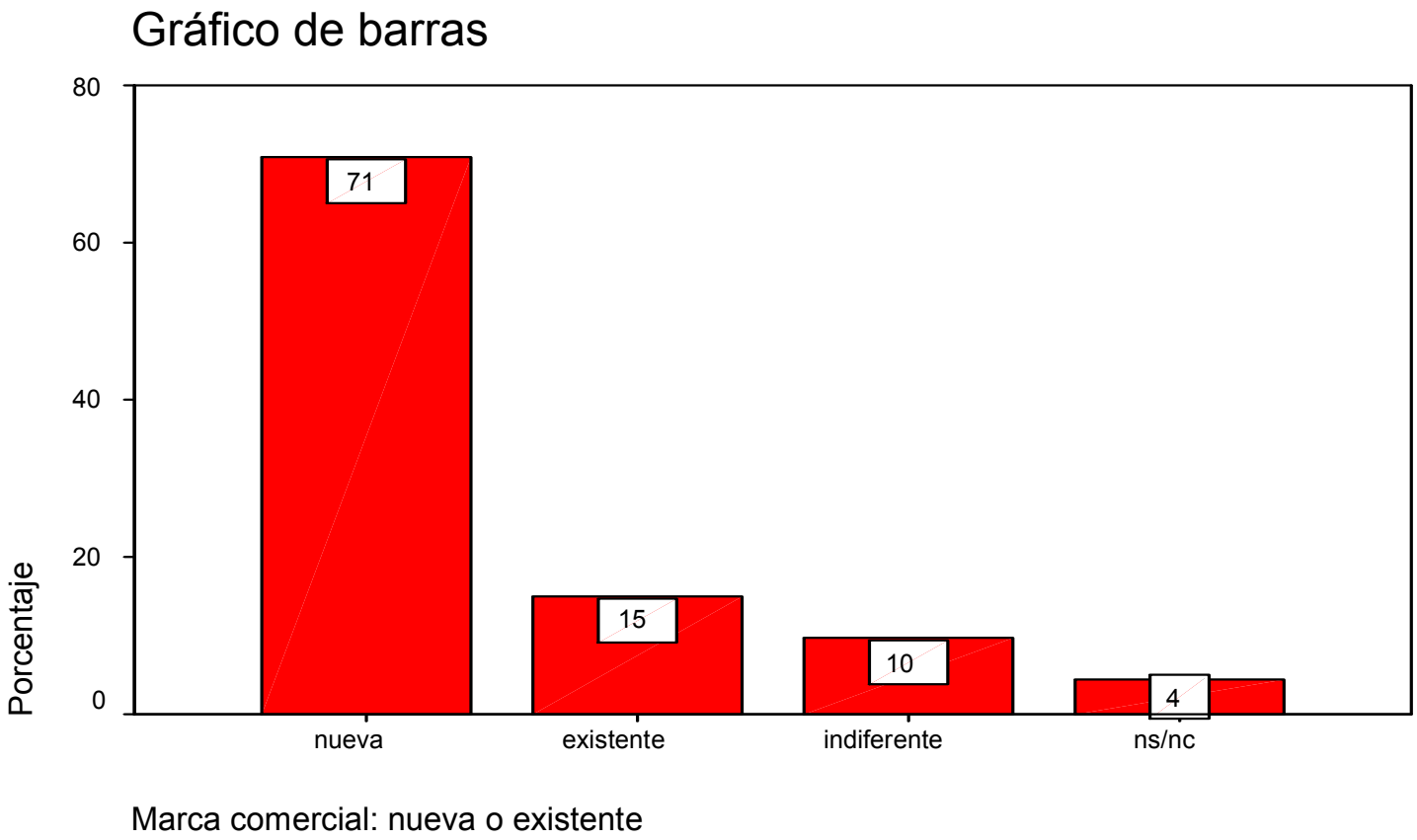
El 65% de los entrevistados piensa que es totalmente necesario tener una empresa regional de aviación.



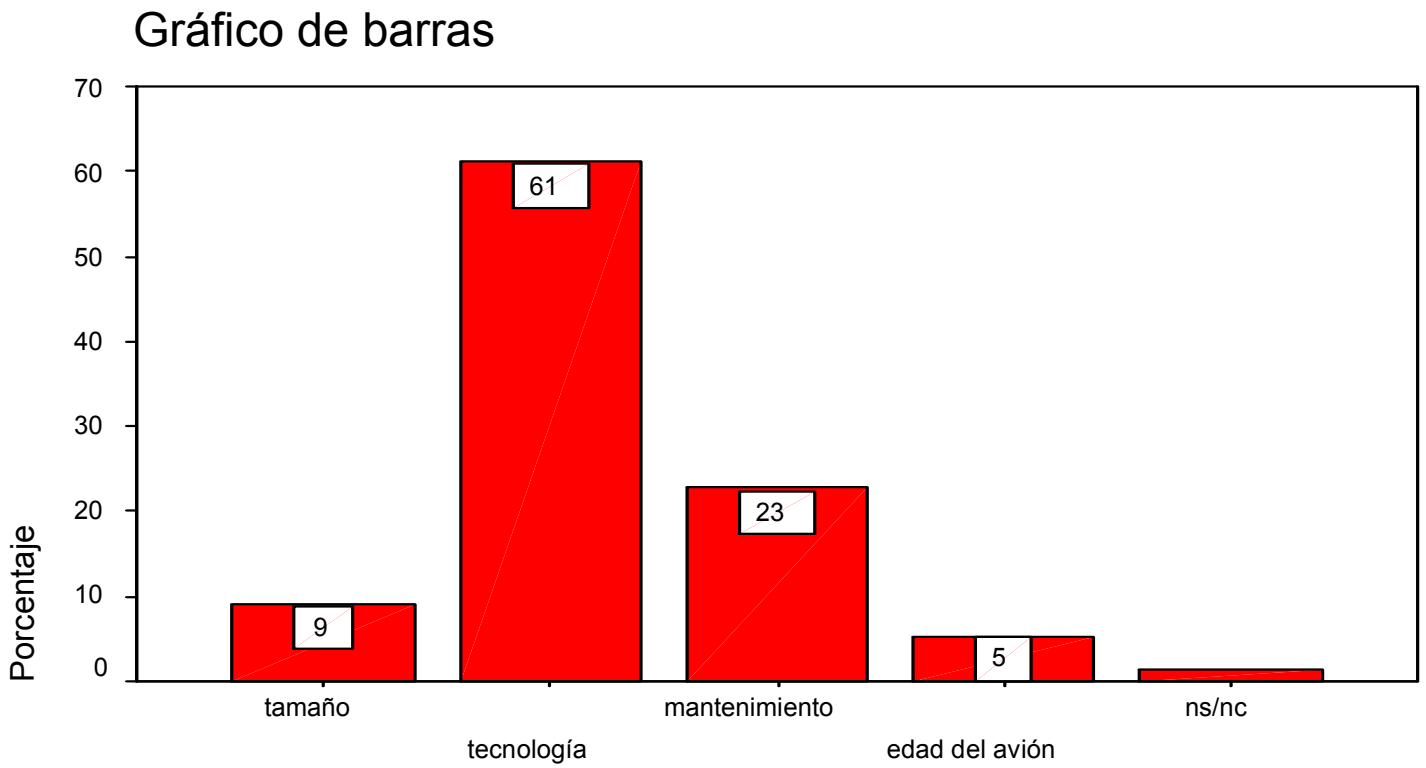
Los entrevistados piensan que la empresa debería ser privado o mixta.



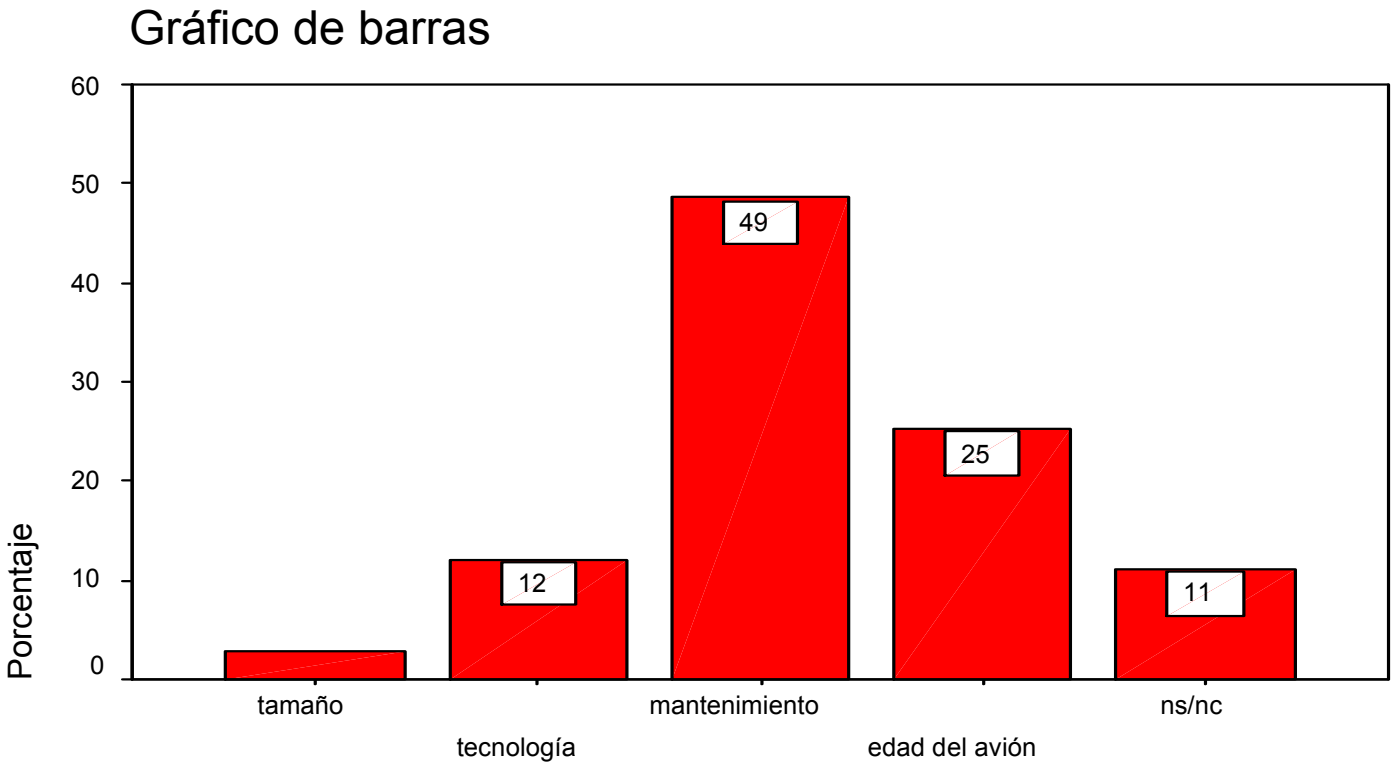
El 81% (nueva + indiferente) de los entrevistados no tendría problema en volar en una aerolínea nueva.



Tecnología es el principal factor de seguridad para los entrevistados.

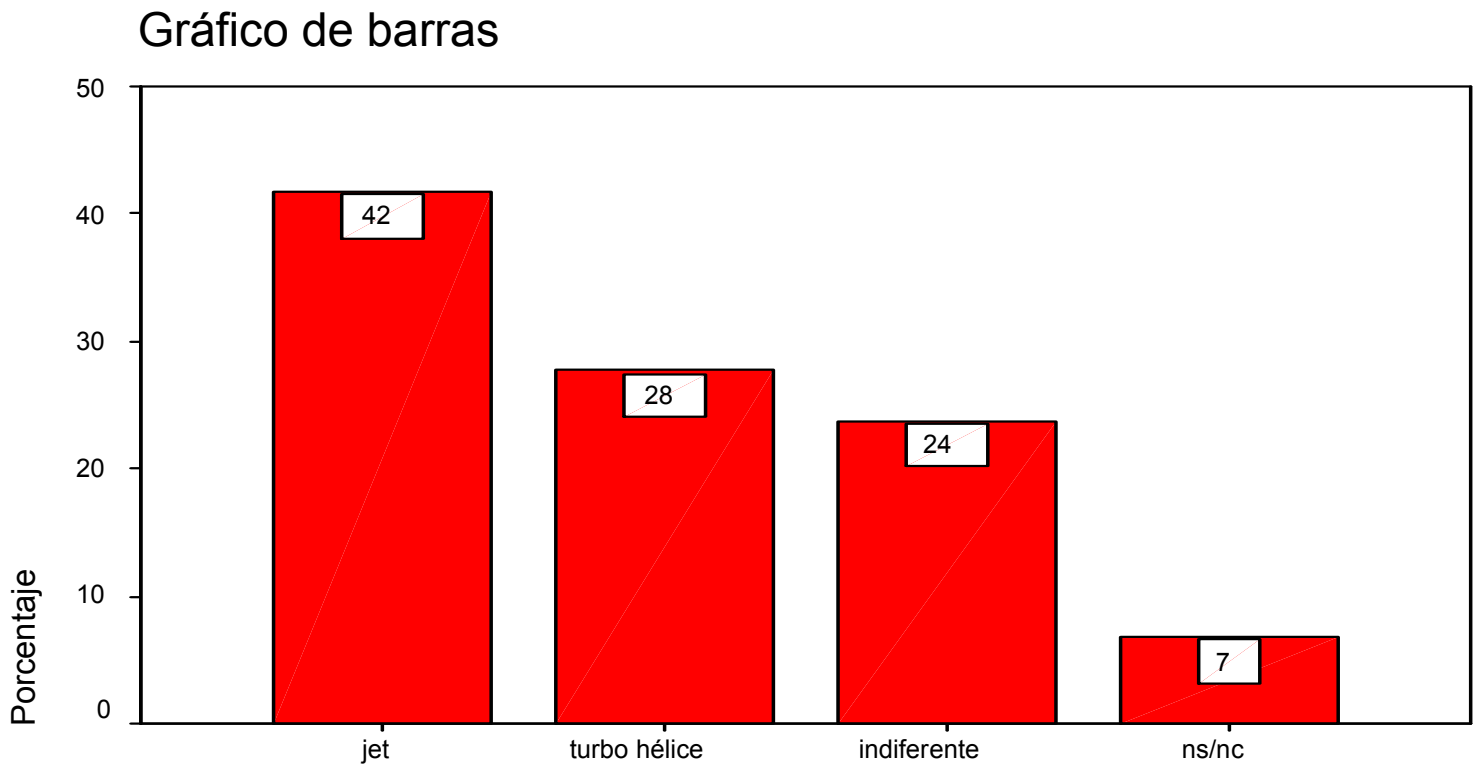


Después de tecnología, mantenimiento es el principal factor que da seguridad a los entrevistados.

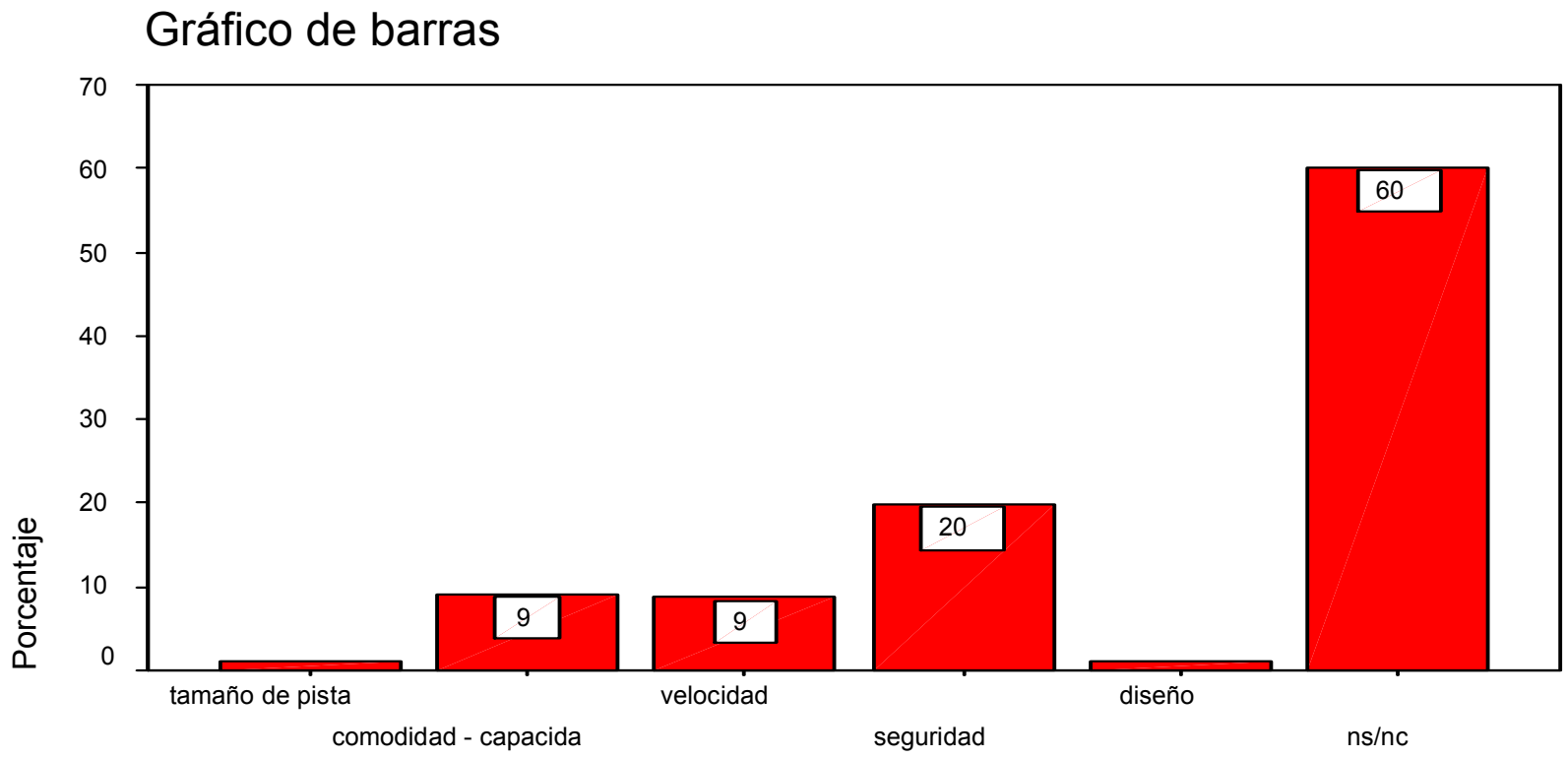


Factor de seguridad de un avión: segundo

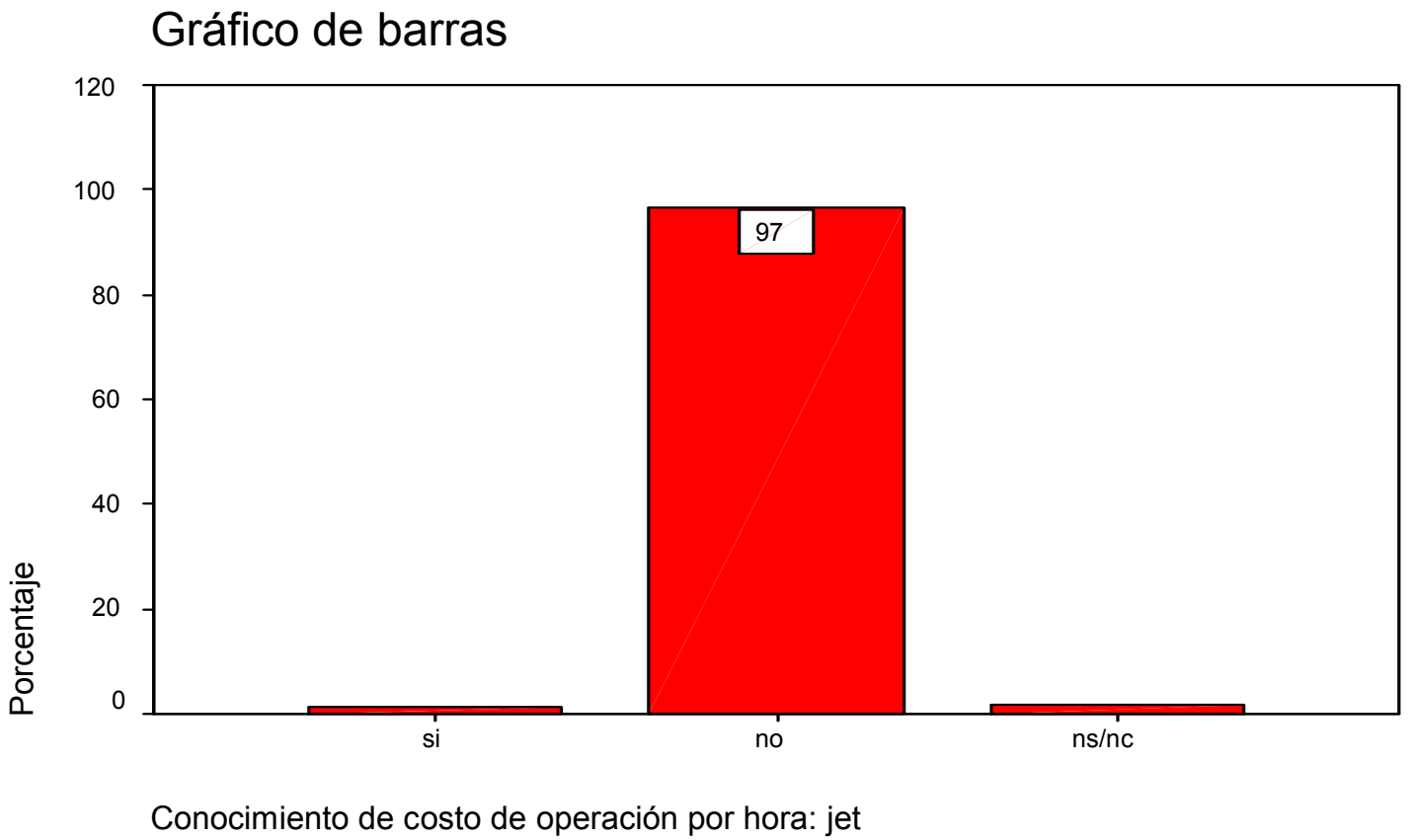
El 42% de los entrevistados preferiría Jet.



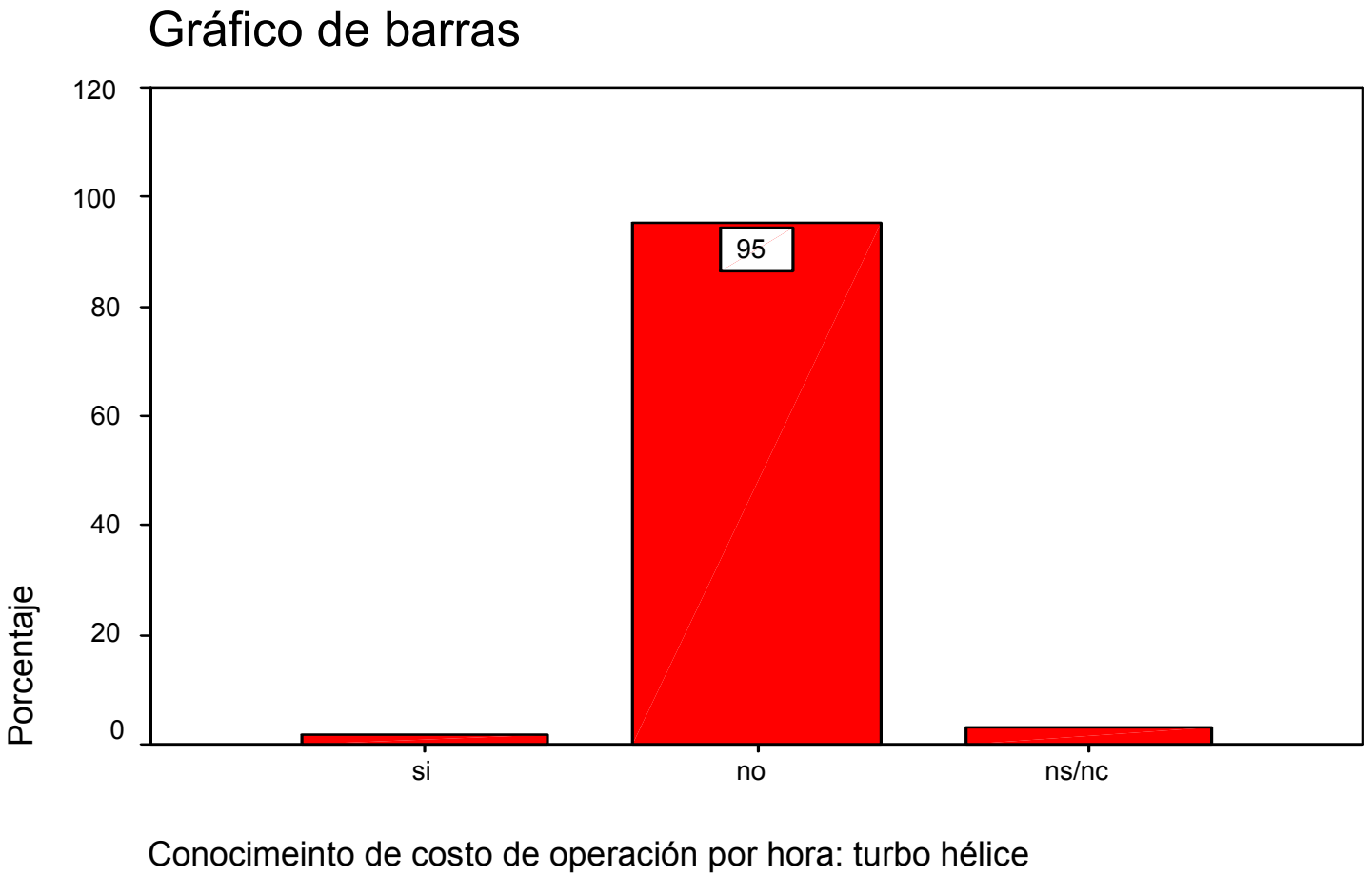
El 60% de las personas desconoce la razón de por qué un avión u otro es mejor para la pista de Loja.



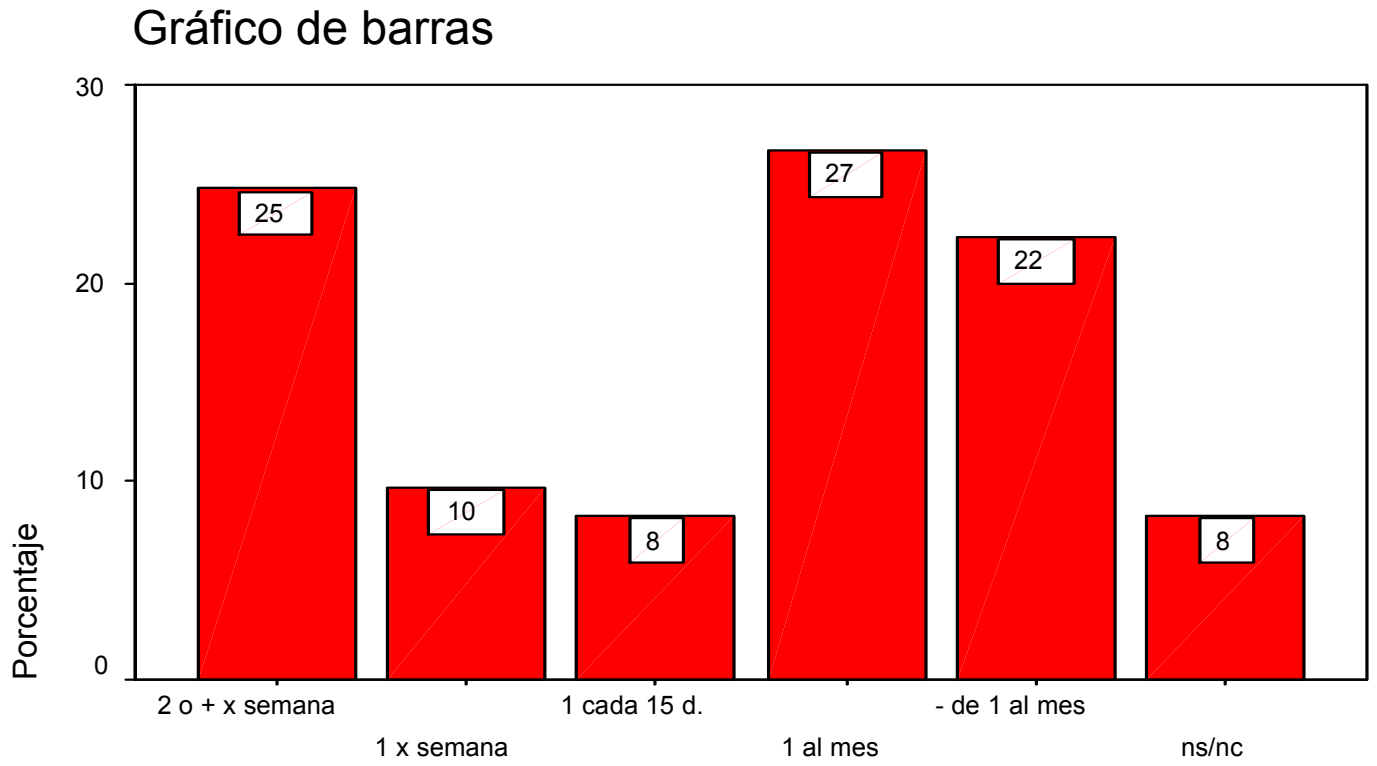
Existe un desconocimiento generalizado sobre el costo de operación por hora de un avión Jet.



Al igual que el caso anterior existe un desconocimiento generalizado del costo de operación por hora de un turbo hélice.

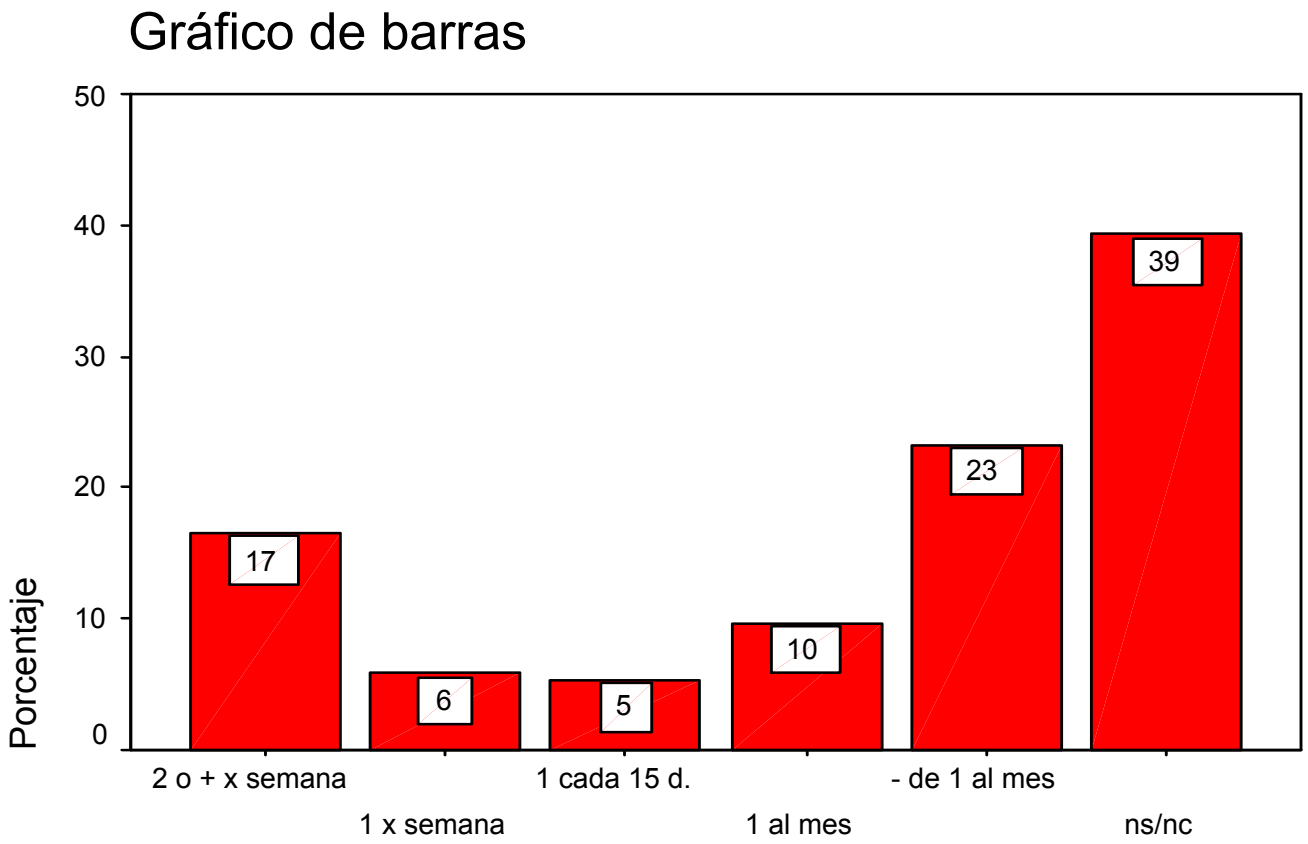


El 35 % de las personas entrevistadas afirma que volaría entre 1, 2, o más veces por semana a Quito.



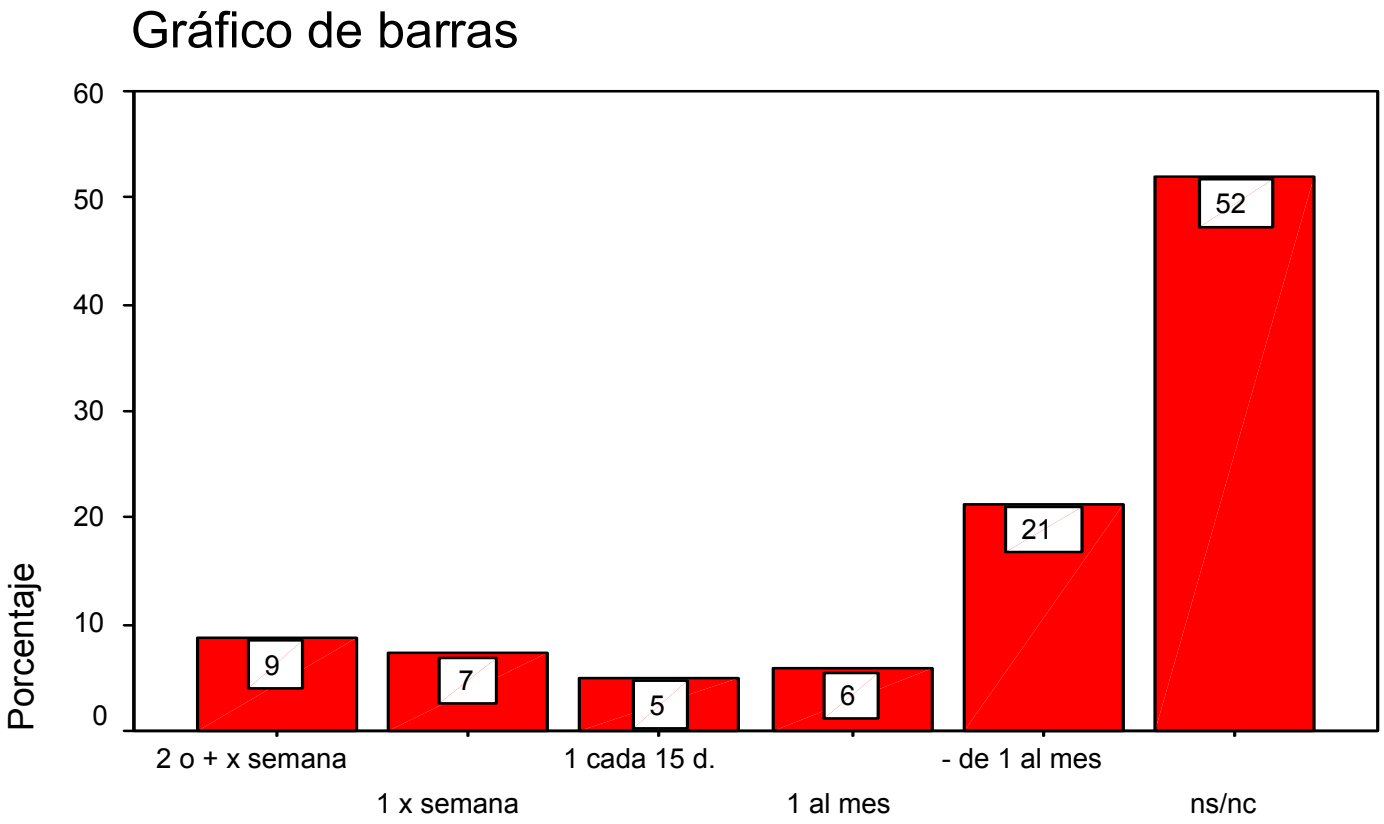
Frecuencia de itinerarios: Loja -Quito

El 23 % de las personas entrevistadas afirma que volaría entre 1, 2, o más veces por semana a Guayaquil.



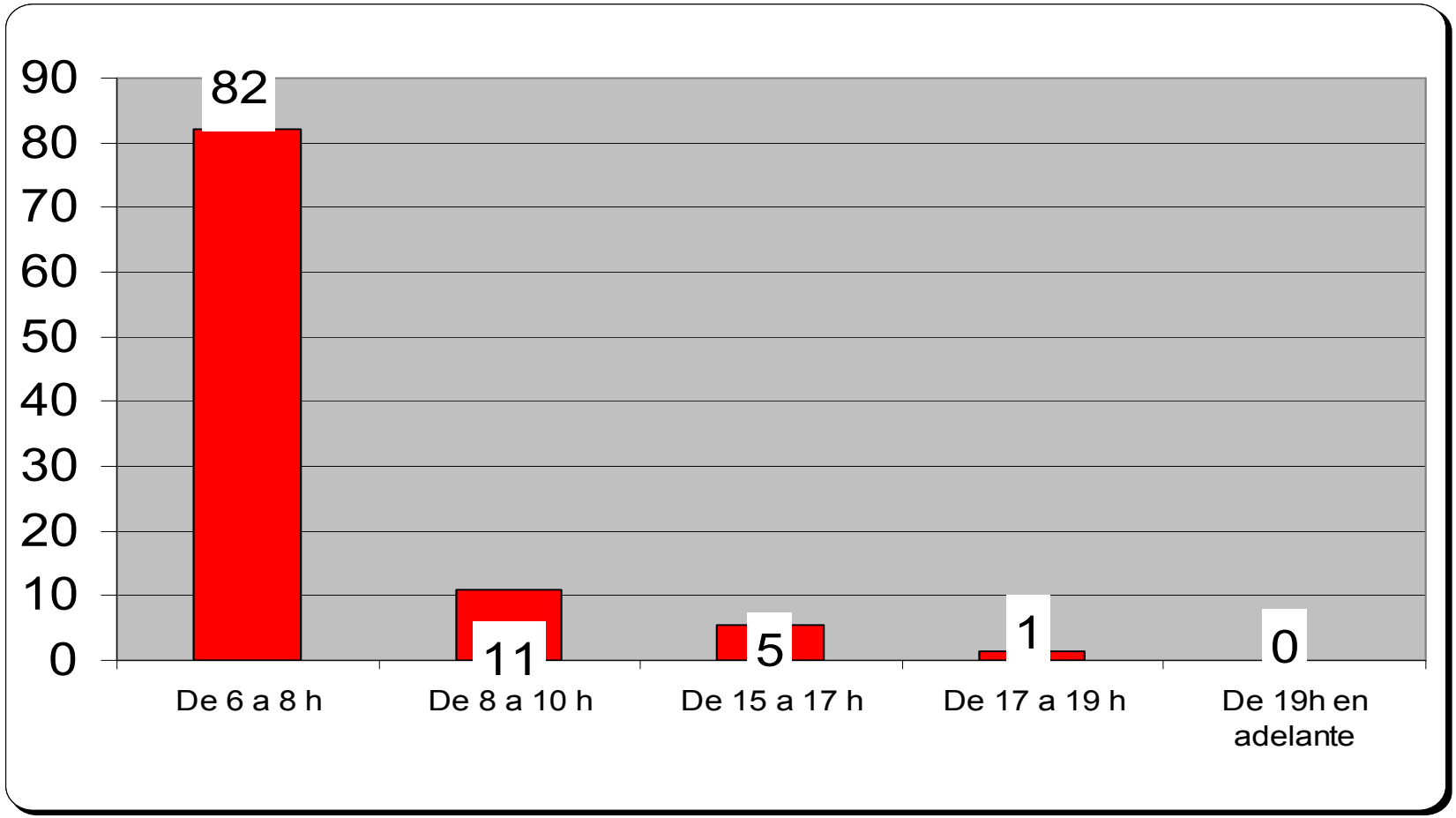
Frecuencia de itinerarios: Loja - Guayaquil

El 16% de los entrevistados afirma que volaría entre 1, 2, o más veces por semana a Cuenca, es importante anotar que este porcentaje indica una menor frecuencia a las anteriores.



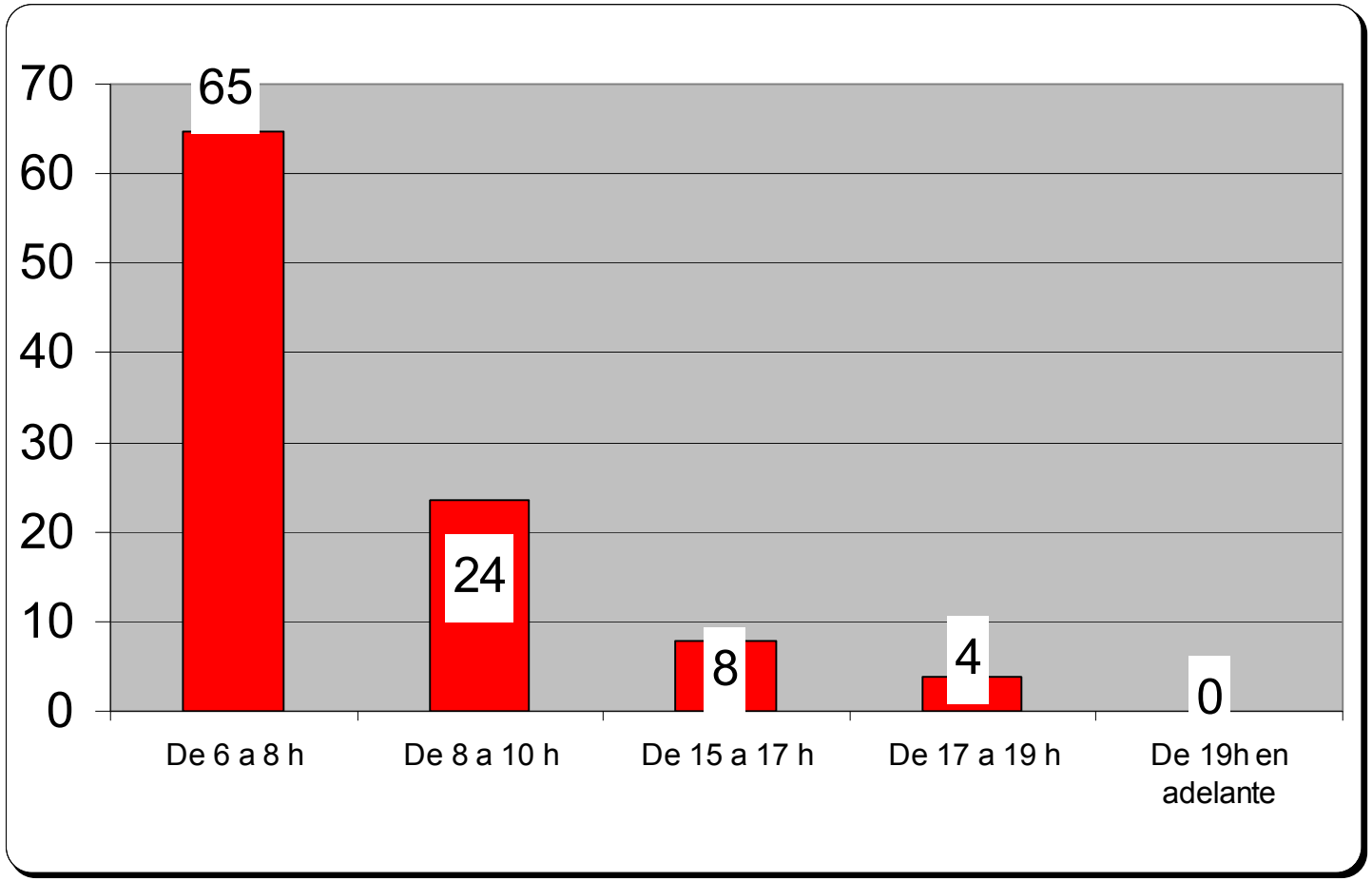
Frecuencia de itinerarios: Loja -Cuenca

El 82% de los entrevistados piensa que el mejor horario para un vuelo Loja – Quito es de 6 a 8 am.



¿Cuáles son para usted los dos mejores horarios Loja - Quito?

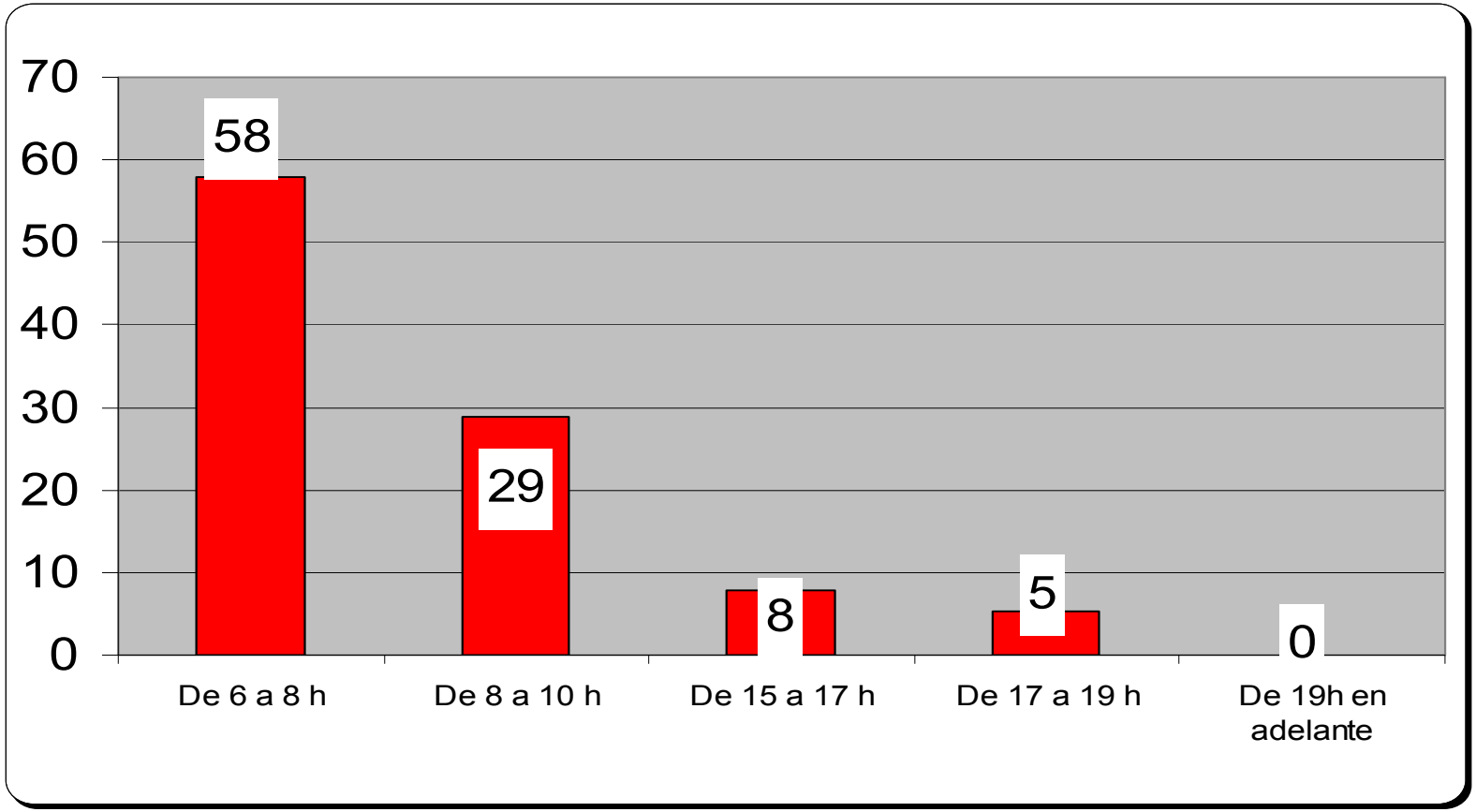
El 65% de los entrevistados piensa que el mejor horario para un vuelo Loja – Guayaquil es el de 6 a 8 am.



LOJA

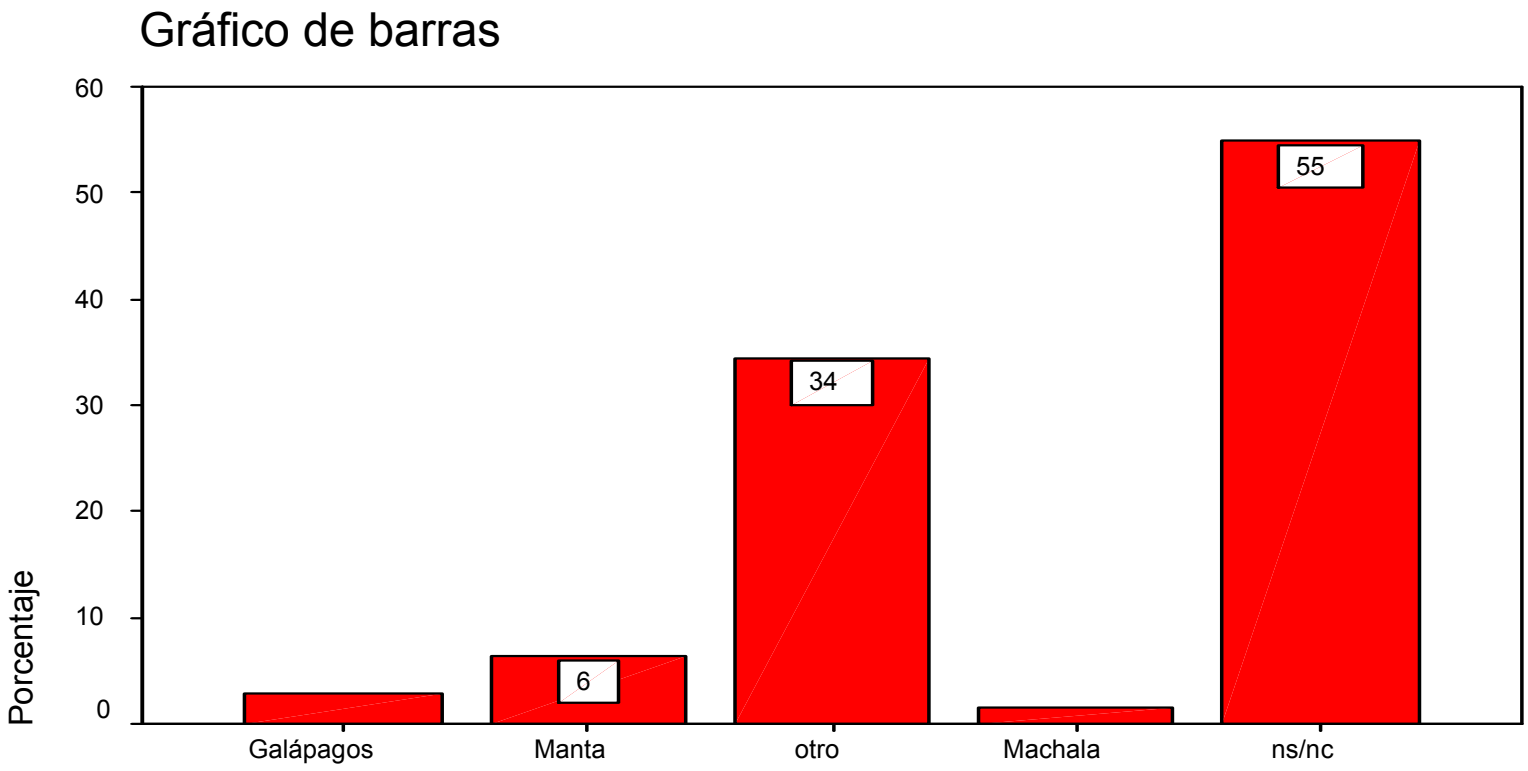
¿Cuáles son para usted los dos mejores horarios Loja - Guayaquil?

El 58 % de los entrevistados piensa que el mejor horario para un vuelo Loja – Cuenca es el de 6 a 8 am.

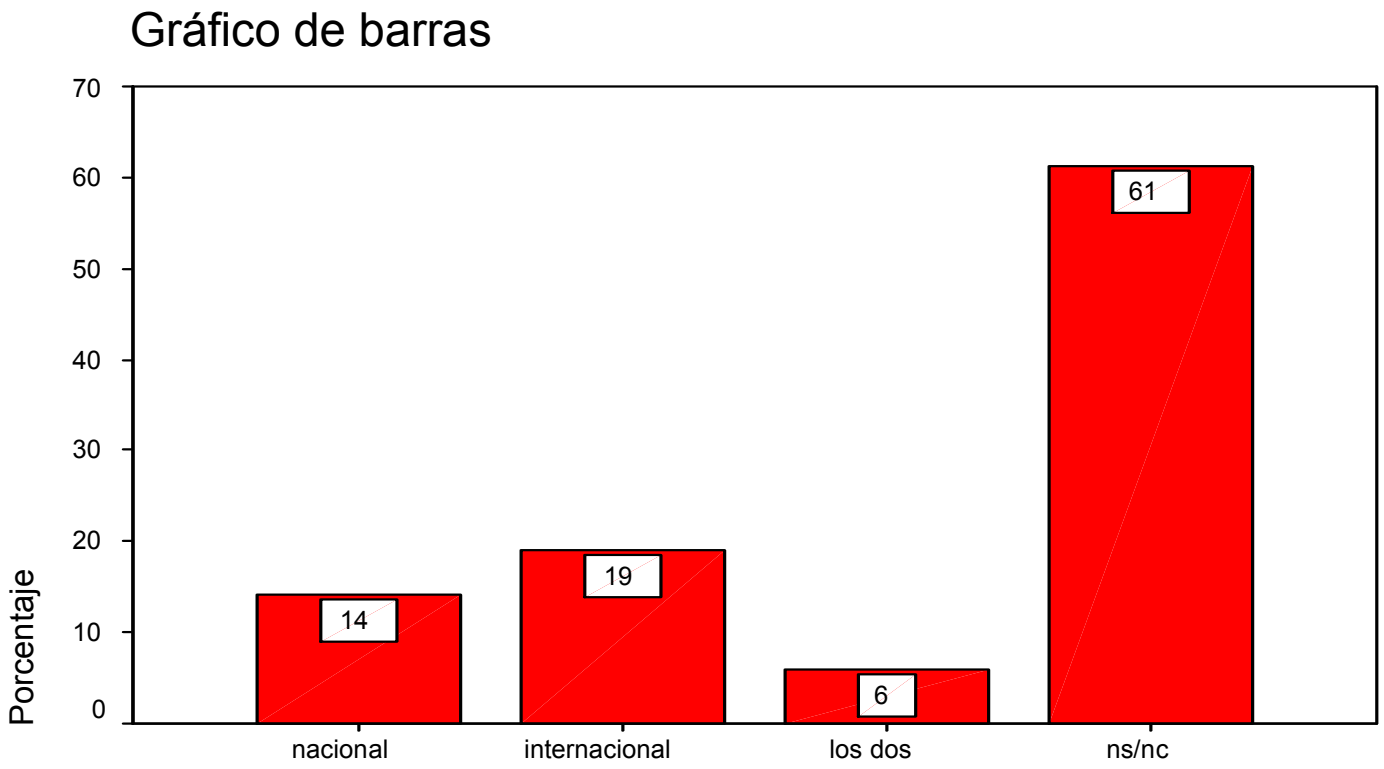


¿Cuáles son para usted los dos mejores horarios Loja - Cuenca?

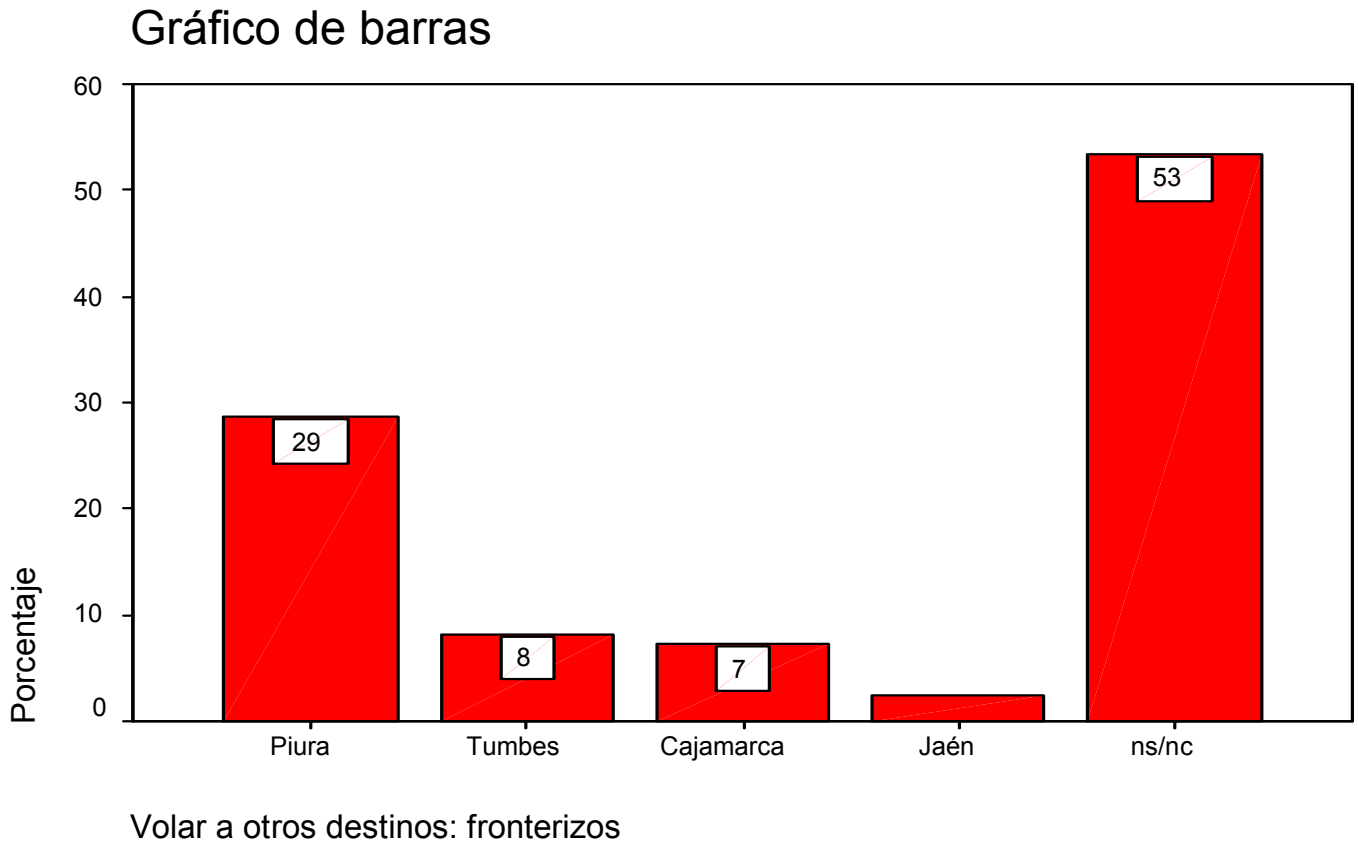
No se observa que existe algún otro destino que tenga una tendencia marcada para realizar una ruta con Loja, incluso el 55% de los entrevistados no supieron que contestar en esta pregunta.



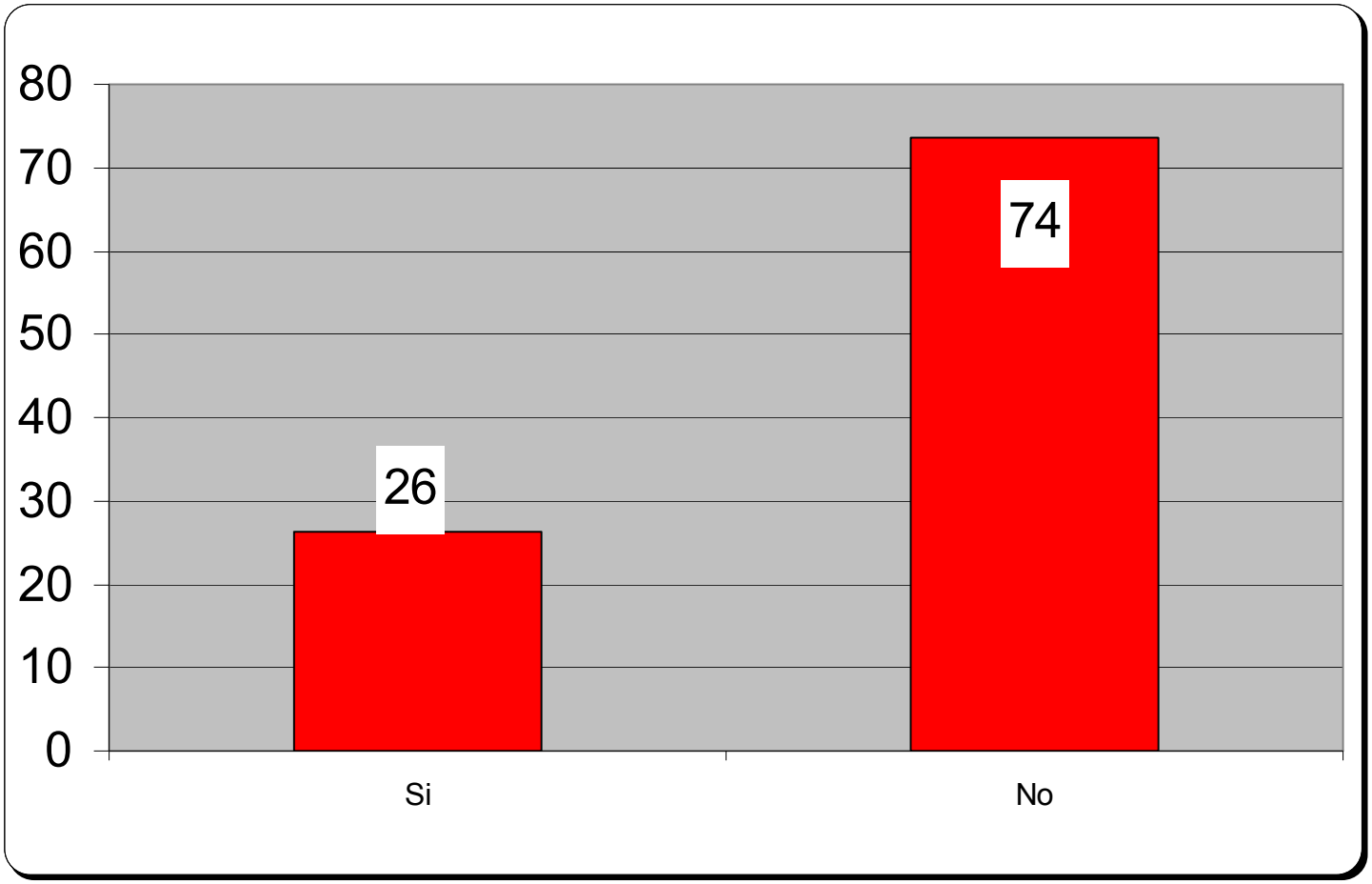
La mayoría del mercado, no supo responder a esta pregunta lo que indica que no es una opción para la mayoría del mercado.



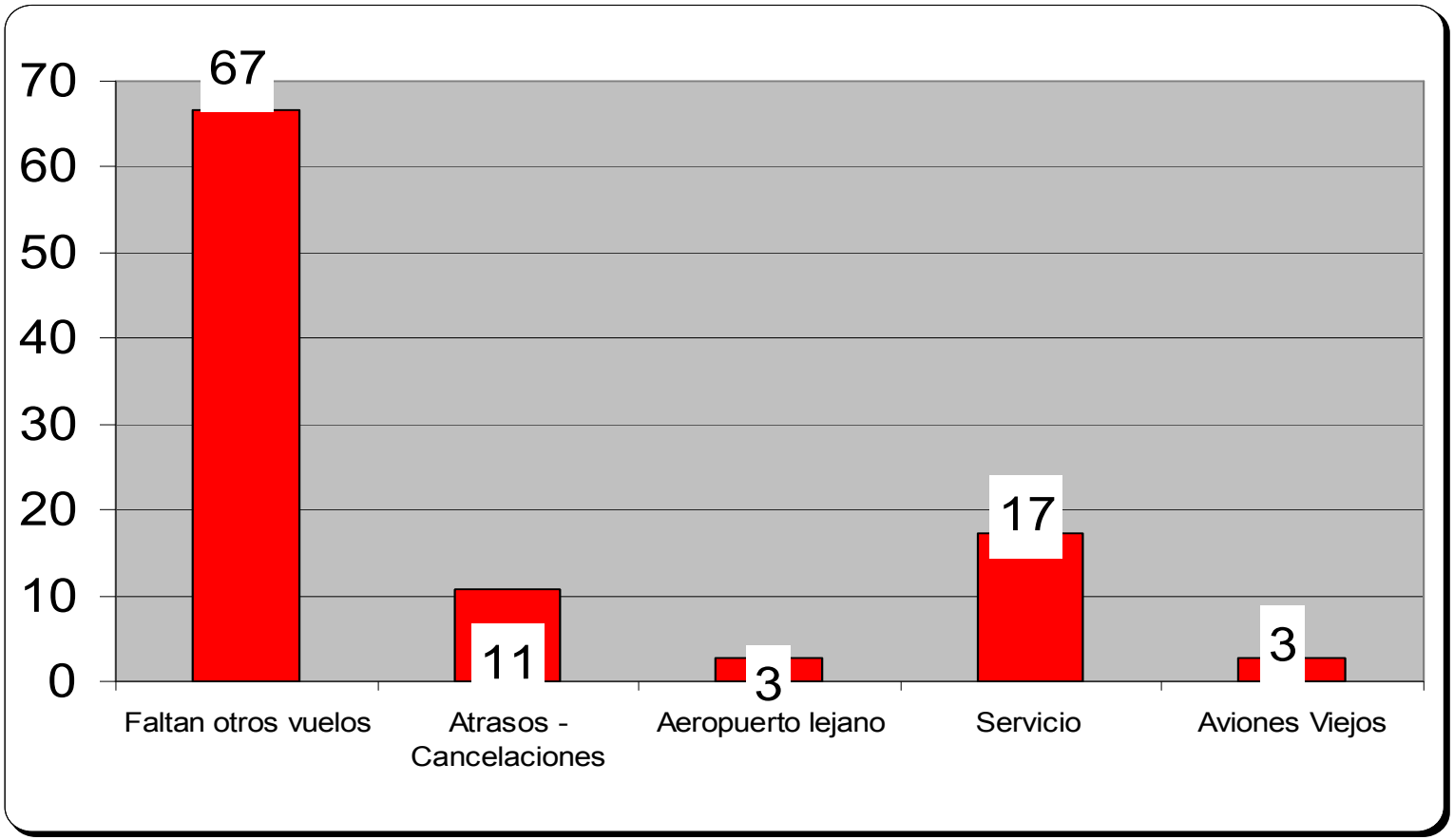
De los vuelos fronterizos, el que más llama la atención entre los lojanos es el que iría hacia Piura.



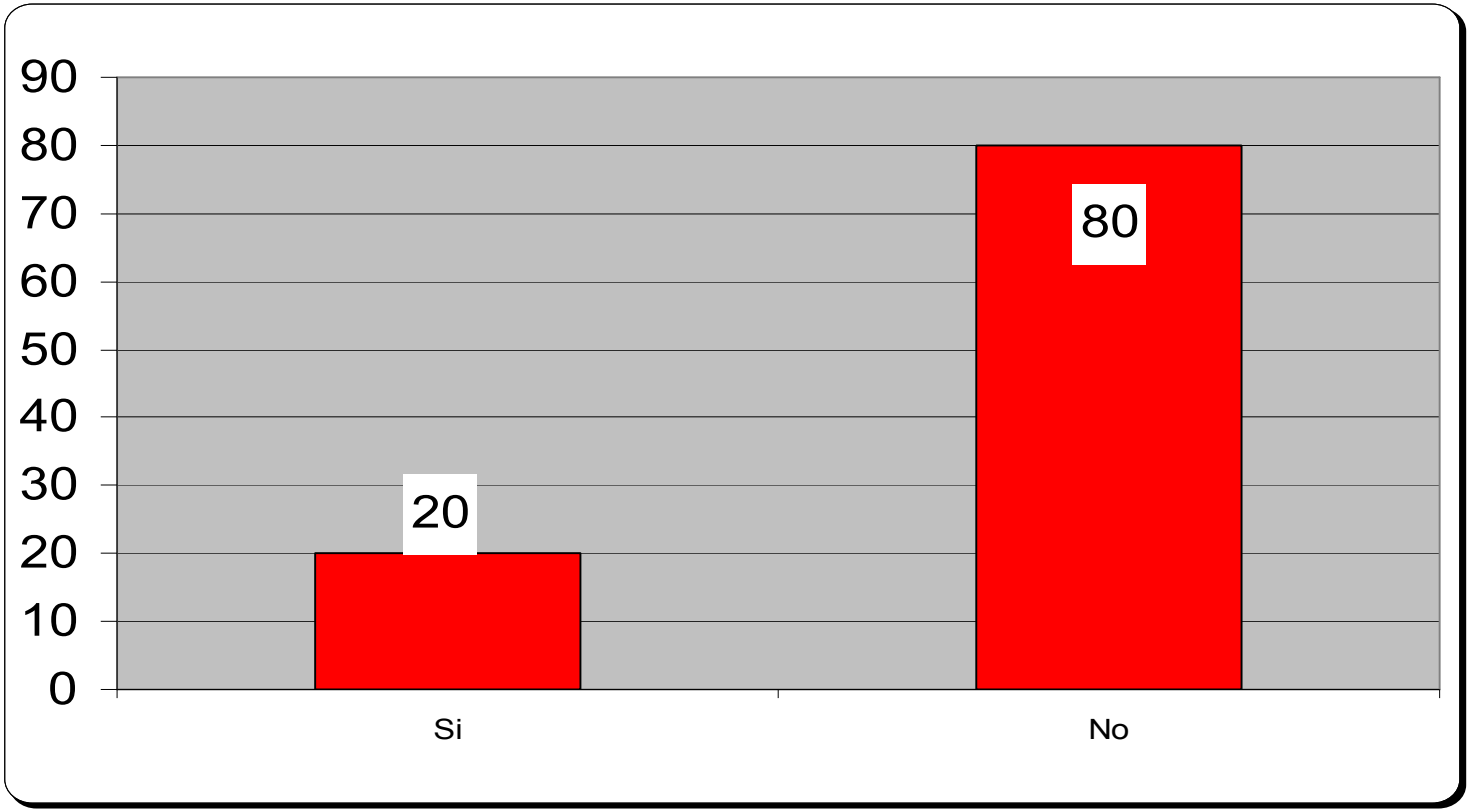
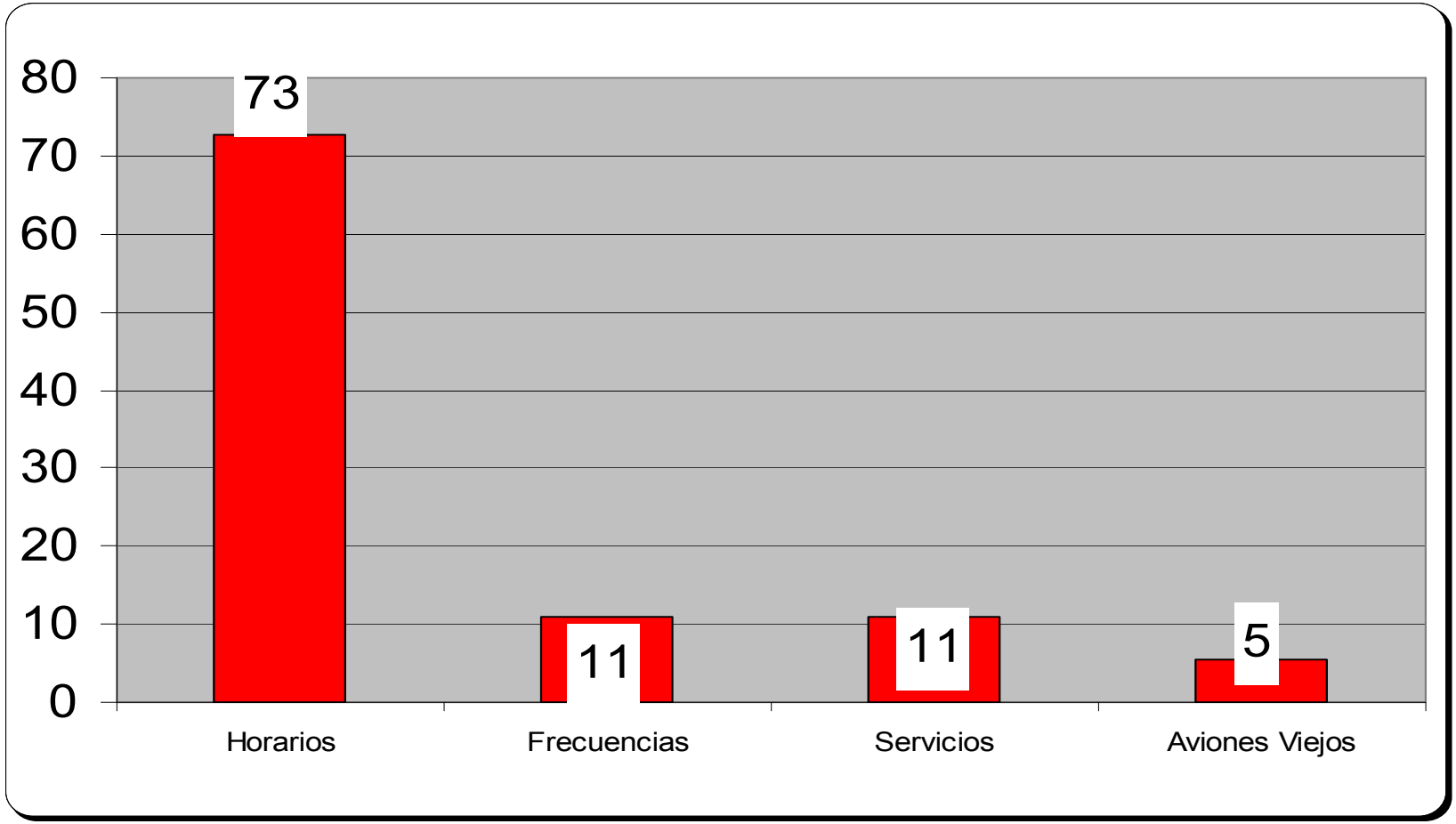
El 74% de los entrevistados piensa que Loja no está bien servida con Quito.



Falta de vuelos, es el principal criterio para señalar que Loja no está bien servida con Quito.



El 80% de los entrevistados piensa que Loja no está bien servida con vuelos hacia Guayaquil.



La principal razón por la que los entrevistados piensan que Loja no está bien servida hacia Guayaquil, es por que faltan más horarios de vuelo.