

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAMBIOS ORGANIZACIONALES IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA
DEL TRANSPORTE AÉREO PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS
CONDICIONES DEL MERCADO: UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO MENOR DEL ORIENTE ECUATORIANO.**

EDGAR ALEJANDRO ROSERO PAREJA

ABRIL 2017

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAMBIOS ORGANIZACIONALES IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA
DEL TRANSPORTE AÉREO PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS
CONDICIONES DEL MERCADO: UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE AÉREO MENOR DEL ORIENTE ECUATORIANO.**

EDGAR ALEJANDRO ROSERO PAREJA

**ASESORA DE TESIS: DRA. ROBERTA CURIAZI
LECTOR/A: MIGUEL ACOSTA Y GRACE LLERENA**

ABRIL 2017

DEDICATORIA

A los emprendedores que día a día luchan para plasmar sus sueños y mueven el sistema productivo, para el desarrollo y crecimiento del país.

AGRADECIMIENTOS

A las instituciones estatales por la apertura y proveer de manera tan cordial y oportuna, la información necesaria para tener elementos de juicio para este estudio, en especial a:

Subsecretaría de Aeronáutica Civil del Ministerio de Transporte y Obras Públicas
Dirección general de Aviación Civil del Ecuador
TAME EP Línea Aérea del Ecuador

A los directivos y representantes de las empresas de aviación del Oriente ecuatoriano, que honraron con su presencia y colaboraron en el grupo de discusión:

Ing. Jessica Alomía, Subsecretaría de Aeronáutica Civil, Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Ing. Hugo Terán, Dirección General de Aviación Civil, DGAC.

Ing. Nelson López, TAME AMAZONÍA EP

Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO

Cap. Edgar Rosero, SERVICIO AÉREO REGIONAL CIA LTDA.

Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO.

Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR.

Cap. Guillermo Estrella, AMAZONÍA VERDE.

Ing. Angelina Jordán, AEROTAISHA.

Ing. Freddy Segarra, ALPHAORIENT.

Ing. Tito Herrera, AEROCONECOS.

Cap. Edgar Tenorio, SANKIP.

A mi familia, en especial a mi esposa, gracias por ese apoyo incondicional para culminar una etapa más de la vida

ÍNDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
Definición del problema.....	10
Delimitación del problema	14
La industria: el transporte aéreo menor del Ecuador.....	14
Los agentes que producen las nuevas exigencias.....	18
Hipótesis.....	20
Objetivos de la investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
Pregunta de investigación.....	21
CAPÍTULO I	23
MARCO TEÓRICO	23
El comportamiento organizacional.....	23
Teorías relevantes.....	27
¿Qué pueden modificar las organizaciones para adaptarse al cambio?.....	29
El proceso del cambio organizacional para adaptarse a un nuevo entorno	31
Imperfección del mercado: el Estado como competencia	36
CAPÍTULO II	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
Origen de los cambios al mercado del transporte aéreo menor de la Amazonía.....	40
Herramientas teóricas utilizadas.....	41
Herramientas Cualitativas	42
Herramientas Cuantitativas	44
Epistemología.....	44
Diseño de la Investigación para obtención de datos.....	45
Metodología para análisis de la información	52
Metodología para análisis de resultados (FODA).....	54

CAPÍTULO III.....	58
EVIDENCIA EMPÍRICA.....	58
Caso de estudio: Ícaro - Air.....	59
Hallazgos en entrevista a profundidad	63
CAPÍTULO IV.....	69
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
Resultados de la investigación cualitativa.....	69
Resultados de la investigación cuantitativa.....	83
Estadísticas relevantes (tablas) para contrastar y confrontar la información	83
Matriz de resultados relevantes	91
Resistencia al cambio.....	100
El cambio organizacional y procesos para adaptarse al nuevo entorno.....	101
CAPÍTULO V	107
CONCLUSIONES	107
Recomendaciones.....	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXO.....	115
GRUPO DE DISCUSIÓN	115
Transcripción textual	115

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Páginas
Figura 1.1: Interpretación del modelo de Lewin	32
Tabla 2.1: Matriz del diseño de la investigación	46
Tabla 2.2. Modelo lógico para el análisis de la información	53
Tabla 2.3. Matriz FODA para análisis de resultados	57
Tabla 4.1. Estadística de movimientos anuales a nivel nacional	83
Tabla 4.2. Estadística de pasajeros transportados a nivel nacional.....	84
Tabla 4.3. Estadística de pasajeros transportados en la principales rutas de Pastaza y Morona Santiago.....	85
Tabla 4.4. Estadísticas anuales de pasajeros transportados por empresas de aviación menor (Taxi Aéreo y Especial) en las principales pistas de Pastaza y Morona Santiago (Incluido empresas que operan fuera de las dos provincias en estudio).....	86
Tabla 4.5. Participación del mercado en el transporte de pasajeros transportados por transporte aéreo (Taxi Aéreo y Especial) en las principales pistas de Pastaza y Morona Santiago (Empresas comerciales que operan exclusivamente en el Oriente).....	87
Tabla 4.6. Utilidad del total de las empresas estudiadas de la industria	88
Tabla 4.7. Empleos directos generados por la industria estudiada	89
Tabla 4.8. Estadísticas de accidentes anuales y su causa probable.....	90
Tabla 4.9. Pasajeros transportados: Transportes Aéreo Económico.....	99

RESUMEN

La investigación se realiza para entender cómo los directivos de las empresas de transporte aéreo menor, que desarrollan sus actividades en la Amazonía ecuatoriana, responden y han enfrentado a las exigencias de un nuevo entorno en la industria. Cambios que han sido causados principalmente por nuevos requerimientos normativos (cambios en las regulaciones de la DGAC para la obtención de el permiso de operación para explotar las actividades aéreas) y fiscales (aumento en las contribuciones de tarifas aéreas e impuestos, además de la restricción de importaciones). Se analiza además, como se percibe la inserción de una empresa estatal que se involucra directamente en el mercado local con una oferta de transporte aéreo subsidiado, y cuanto se estima podría afectar esto a la estabilidad de los negocios.

Al ser una investigación cualitativa y gracias a la participación activa de todos los actores de la industria¹, 10 de las 14 empresas de transporte aéreo que operan en el Oriente ecuatoriano, representantes de los entes reguladores y de control (Dirección General de Aviación Civil, Ministerio de Transporte y Obras Públicas) y directivos de la empresa estatal TAME AMAZONÍA que colaboraron a través de un grupo de discusión como fuentes de primera mano y brindaron información confiable. Se pudo conocer la percepción y realidad de las personas involucradas en el proceso y entender la fundamentación y razonamiento de las autoridades para proponer los cambios y la conceptualización de las políticas sociales implementadas por el gobierno.

En el desarrollo del trabajo se podrá encontrar un registro de las preocupaciones y expectativas de los directivos que, correlacionados con la información cualitativa y datos estadísticos, permiten responder a la hipótesis del estudio que plantea: “las empresas que no realicen cambios organizacionales para adaptarse al nuevo entorno, saldrán del mercado”.

La investigación permite comprender cualitativamente los obstáculos que deben sobrellevar las empresas, observar el papel que han jugado los líderes en este proceso y sobre todo mirar el problema desde adentro, para percibir las motivaciones y afecciones de los directivos por el riesgo de no ser competitivos en el nuevo entorno. Con ello concluir cuáles han sido los cambios organizacionales implementados y el difícil proceso

¹ A junio 2014

de adaptación a las nuevas imposiciones que han llevado a 8 de las empresas de la industria estudiada a cerrar y de las restantes empresas aun en operaciones, (para Marzo del 2017) ninguna ha podido certificarse y obtener permiso de operación bajo las nuevas exigencias regulatorias solicitadas por la DGAC al iniciar este estudio en el 2014.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo de los negocios se desarrolla en un planeta globalizado, que modifica rápidamente las preferencias de los consumidores, requiere de una tecnología que avanza ágil y velozmente y se desarrolla en un ámbito donde cada día la competencia es más feroz, lo cual ha impuesto nuevas exigencias a las organizaciones que requieren rendimientos económicos para continuar con sus actividades. Todo esto manifestándose en un entorno impredecible donde las leyes, normas y regulaciones se ven afectadas por fuerzas políticas, económicas, sociales y ambientales.

En los últimos años el Ecuador ha vivido muchos procesos de cambio, los cuales se han reflejado en la inserción constante de políticas gubernamentales e injerencia del Estado en los sectores productivos privados.

El mundo tan cambiante y la necesidad de ágil adaptación provocan un impacto mayor en el estudio de las teorías de la práctica y cambio organizacional, tecnológico y de marketing (Colín, 2010). La industria del transporte aéreo menor del Oriente ecuatoriano no ha sido una excepción y le han sido impuestas una serie de: normativas, restricciones, modificaciones a los marcos legales e introducción de competidores subvencionados, para responder a un proyecto titubeante en un sector poco estudiado. Estos factores estimulan y demandan a las empresas de transporte aéreo a adaptarse a los nuevos entornos. Por ello la importancia de investigar el proceso de dicha adaptación y las estrategias de cambios organizacionales que implementan las empresas de transporte aéreo menor, con el fin de entender cuál es el origen y el propósito de los cambios impuestos y cómo las organizaciones se preparan para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se vislumbran a partir de un entorno incierto en una industria que se ha modificado constantemente.

Definición del problema

Para que las empresas de transporte aéreo puedan continuar con sus operaciones de manera eficiente y efectiva es necesario que éstas se modifiquen de manera planificada o forzada para adaptarse a nuevos escenarios y requerimientos dentro la industria, en el contexto espacial y temporal específico.

Una gran fuerza política ha marcado grandes y constantes cambios a las regulaciones y reglamentos que afectan directamente a la industria de la aviación menor, que ejecuta sus actividades comerciales en el Oriente del Ecuador (la selva amazónica). Las modificaciones implementadas se refieren a: una normativa regulatoria y recaudatoria de transporte aéreo genérica aplicada a toda empresa que realiza actividades de transporte aéreo sin distinción de: servicio, tamaño o emplazamiento; restricción de acceso a importación de partes y piezas (ningún insumo, maquinaria, herramienta, repuesto o aeronave se fabrica localmente); un alza en contribuciones e impuestos y sobre todo, la inserción de una empresa pública subvencionada para competir en la Industria del transporte aéreo, lo cual ha provocado que las empresas pertenecientes a esta industria busquen mecanismos para sobrellevar las dificultades y establecer estrategias para adaptarse a las nuevas condiciones. En otras ocasiones las empresas han debido adaptarse bruscamente sin ninguna planificación a cambios violentos, repentinos, impuestos de manera forzosa (como el cambio regulatorio), o volcados hacia intereses de políticas públicas (sin involucrar o participar a los actores de la industria o de la sociedad).

El conjunto de nuevas disposiciones que afectan directamente a las empresas de transporte aéreo menor que desarrollan sus actividades en el Oriente ecuatoriano, se enmarcan:

- En el ámbito regulatorio (que es el elemento que mas demanda cambios organizacionales a las empresas de la industria estudiada), con la modificación a la normativa, determinado en dos reformas substanciales:
 1. La primera, por el requerimiento de las autoridades para que las empresas actualicen sus manuales y procedimientos de las actuales Regulaciones de Aviación Civil (que se basan en la normativa norteamericana de la Federal Aviation Administration) a normativas mas restrictivas que agregan a las regulaciones actuales distintas exigencias europeas, latinoamericanas y asiáticas, que se han denominado LARs (Latin American Regulations). Las nuevas disposiciones buscan armonizar los reglamentos y procedimientos de

seguridad para los países miembros² de la CLAC³ (Comisión Latinoamericana de Aviación Civil).

2. La segunda reforma dictada una vez que las autoridades de la DGAC se dan cuenta que el haber dado paso a una normativa denominada “Parte 91N”⁴, donde las empresas no comerciales podían lucrar (todas las empresas de la industria estudiada menos una opera bajo esta normativa) fue un error, ya que no tenía sustento técnico ni legal y ponía en riesgo la seguridad de las operaciones aéreas de la zona, debido a que la exigencia de los procedimientos (estándares de vuelo, operaciones y entrenamiento) de esta normativa es inferior a los requerimientos mínimos para realizar operaciones comerciales. Las autoridades DGAC deciden mediante resolución DGAC 218-2014 del 25 de junio del 2014 suspender el otorgamiento de permisos de operación bajo la modalidad “91N” de trabajos aéreos de servicios comunitarios y conceden un plazo de 180 días a las empresas afectadas para que obtengan el certificado de operador aéreo “AOC” bajo la normativa parte 135⁵, que regula las actividades aéreas de empresas comerciales.
- En la política social (que es el cambio que pone en riesgo la estabilidad del mercado), con intervención del estado en el cambio de las prácticas en el transporte aéreo (manejándolo como un servicio público) y la inserción de una filial de la empresa estatal TAME AMAZONÍA⁶, que se crea con el propósito de brindar el servicio de transporte aéreo con características sociales, subsidiando a la población vulnerable de la amazonia y además para fomentar el desarrollo del turismo en la región.

² Países miembros de la CLAC: Argentina, Aruba, Belice, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

³ Esta iniciativa es acogida por los estados miembros en resolución tomada el 12 de Noviembre del 2004 en la sesión ordinaria de la CLAC celebrada en Rio De Janeiro y para el 2015 el Ecuador ya cumple en un 80% el proceso de armonización de sus regulaciones con el sistema LAR, vale mencionar que la CLAC esta adscrito a la Organización de Aviación Civil Internacional –OACI-

⁴ RDAC en su parte 91-N “Trabajos aéreos de Servicios Comunitarios”. En registro oficial #589 del 2 de diciembre del 2011, que busca crear un marco legal para actividades de transporte aéreo comunitario con autofinanciamiento.

⁵ RDAC en su parte 135, “Operaciones de taxis Aéreos y operadores Comerciales.” AOC

⁶ Creada mediante Resolución TAME EP.2013.074 del 10 de Junio del 2013

- En el ámbito fiscal, principalmente con un aumento en la política recaudatoria con el alza y creación de nuevos impuestos, aumento en las tarifas aéreas, costos y contribuciones en los procesos para la operación de una empresa de aviación (certificaciones, viáticos para chequeos, permisos, multas, entrenamientos y demás cobros que realiza la DGAC por servicios), sin distinción de categoría, tamaño de la empresa o mercado. Implementación de salvaguardas y restricción a las importaciones de mercancías (por cambio de matriz productiva) que afectan directamente la operación de las aeronaves⁷.

Todos estos factores conllevan a tener en general un entorno económico inestable (con grandes demandas de inversión de recursos económicos y tiempo) que permite la especulación y el deterioro de las inversiones y el emprendimiento. Estas disposiciones han provocado que las empresas deban transformarse, trastocando su viejo bagaje de prácticas y obligarse a un cambio de actitud con un manejo estricto del negocio para que responda a los nuevos requerimientos y necesidades del mercado (para aquellos que decidieron continuar prestando sus servicios). Para ello los directivos de las empresas se ven exigidos a invertir recursos económicos e implementar cambios organizacionales para adaptarse y competir en el nuevo entorno con el objetivo de mantenerse activos y productivos en el mercado.

Entendiendo lo expuesto, podemos intuir que las empresas que no implementen estrategias para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y/o del entorno político y regulatorio no serán competitivas; por lo tanto sus operaciones serán deficientes y corren el riesgo de salir del mercado.

La investigación se centrará en analizar cualitativamente la incidencia de los cambios generados por fuerzas exógenas a las organizaciones y analizar cómo han reaccionado las empresas, sus líderes y el personal ante estos nuevos retos. Una vez recopilada esa información se podrá asimilar y compilar los datos para responder a las interrogantes que se manifiestan inicialmente: ¿cuál ha sido el proceso de adaptación y que estrategias se han propuesto para mitigar el impacto de los cambios propuestos a las empresas de transporte aéreo menor, que desarrollan su actividad en el Oriente ecuatoriano?, cambios que están básicamente incrustados en tres pilares fundamentales

⁷ Ninguna parte, pieza, repuesto, combustible o lubricante para las aeronaves se fabrica localmente

de esta investigación: el cambio de regulaciones impuesto por la autoridades aeronáuticas locales (Dirección General de Aviación Civil, DGAC), la intervención y participación en el mercado por parte del Estado en la industria y las exigencias y condiciones inherentes del mercado (provocadas por nuevas directrices gubernamentales⁸ y/o las generadas por la evolución propia de la industria o del contexto).

Hay que determinar si la adaptación y los cambios organizacionales de las empresas han sido planificados, reactivos o evolutivos y analizar las motivaciones de los ejecutivos para mantenerse en este negocio, entendiendo el papel del líder (director administrativo) en el proceso de adaptación y examinando cómo se relacionan los procesos industriales con el medio externo, el ambiente interno y la reacción de sus adversarios (competencia que también está obligada adaptarse al nuevo entorno).

Delimitación del problema

La industria: el transporte aéreo menor del Ecuador.

La industria del transporte aéreo menor del Ecuador está compuesta por micro y pequeñas empresas con actividades comerciales y privadas sin fines de lucro, que prestan servicios de transporte aéreo no regular de pasajeros, mensajería y carga dentro del territorio ecuatoriano, en la modalidad de taxi aéreo (sin itinerario preestablecido). La mayoría de estas empresas son dirigidas por personas muy cercanas a la aviación, en general pilotos que todavía están en ejecución de sus funciones y a su vez actúan como directivos de las empresas.

La industria del transporte aéreo menor del Ecuador desarrolla sus actividades principalmente en dos zonas (las localidades del Oriente serán las analizadas en la presente investigación):

1. En la costa ecuatoriana donde las empresas operan principalmente en pistas privadas de las grandes haciendas en Machala, Los Ríos y Esmeraldas. Este segmento fundamentalmente transporta y distribuye químicos para fumigar y fertilizar los sembríos de banano, palma y demás que requieren del servicio⁹,

⁸ Por ejemplo: el aumento de circuitos viales que permiten el transporte terrestre a distintas localidades antes aisladas.

⁹ Su regulación especial se encuentra en las RDAC parte 137 “Operaciones con aeronaves Agrícolas”.

además un mercado en los aeropuertos de las ciudades principales para movilizar a pasajeros privados.

2. En el Oriente del Ecuador (sector materia de esta investigación), casi exclusivamente en los aeropuertos de Shell-Mera en Pastaza y de Macas en Morona Santiago, donde el acceso a poblados localizados en aéreas remotas por vías terrestres es complicado por su ubicación, carencia del servicio o protección ecológica, y los únicos medios disponibles de transporte son el aéreo y el fluvial¹⁰

Las empresas de aviación menor que operan en Ecuador según su permiso de operación se dividen en tres grupos:

1. Las empresas de transporte aéreo, a las que la autoridad competente (Dirección General de Aviación Civil del Ecuador “DGAC”) les ha otorgado un certificado “AOC” para explotar los servicios aéreos de transporte con fines comerciales¹¹.
Parte “RDAC 135”.
2. Las organizaciones y sujetos privados que realizan la actividad de transporte aéreo sin fines de lucro, como transporte ejecutivo, fundaciones, ONGs, etc.¹²
Parte “RDAC 91”.
3. Un híbrido, que se conforma por las empresas privadas sin fines de lucro, pero que a través de una regulación especial la DGAC realizan actividades comerciales¹³. (que operan generalmente en la Amazonía).
Parte “RDAC 91-N”.

Las empresas de aviación menor que operan en el Oriente Ecuatoriano y que son materia de esta investigación son¹⁴:

1. Servicio Aéreo Regional Cía. Ltda.
2. Aerokashurco.
3. Alas de Socorro Ecuador

¹⁰ Que tiene mayores restricciones y el tiempo del transporte es mayor.

¹¹ Normados por las Regulaciones de la Dirección de Aviación civil “RDAC” en su parte 135, “Operaciones de taxis Aéreos y operadores Comerciales.”

¹² Normado bajo las regulaciones de RDAC 91 “Reglas De Vuelo y Operación General”.

¹³ Normado por la regulación especial RDAC parte 91N “Vuelos De Servicios Comunitarios”.

¹⁴ Todas las empresas estudiadas a excepción de Servicio Aéreo Regional operan bajo el amparo de la parte RDAC 91N

4. Aerotaisha.
5. Amazonía Verde
6. Alphaorient
7. Sankip
8. Aeroconexos
9. Amazonas Air
10. Aero Sangay
11. Aero Morona
12. Aero Amazónico
13. O.P.I.P (Organización de pueblos Indígenas de Pastaza)
14. Aerotsentsak.

La lista enumera el 100% del universo de empresas que realizan actividades comerciales en la Amazonia, no se ha tomado en cuenta TAME AMAZONÍA, las escuelas de aviación ni aeronaves de uso particular.

Estas empresas ofrecen sus servicios a las poblaciones del Oriente ecuatoriano que cuentan con pistas realizadas por los propios habitantes de la zona que normalmente son de: tierra, césped o lastre. Estos campos de aterrizaje tienen dimensiones mínimas para la operación de las aeronaves, siendo, las mas pequeñas de alrededor de 350 metros y las mas largas de hasta 1200 metros pavimentadas (como son las pistas militares y de las capitales provinciales). Las empresas de aviación que operan bajo parte “RDAC 91N” y “RDAC 135” movilizan 4 grupos de personas: Indígenas o colonos, turistas, servidores públicos (profesores, médicos, etc.) y trabajadores privados sobre todo de compañías de extracción de recursos naturales. Además el transporte de carga para suplir la demanda publica (medicinas, material educativo, alimentos, etc.) y materiales para infraestructura y construcción.

Cada operador posee un promedio de 3 aeronaves (con capacidad entre 3 a 9 pasajeros), cada aeronave vuela alrededor de 35 horas mensuales y por lo general todo destino en la amazonia esta en un radio de una hora de vuelo. Según información proporcionada por la Asociación de Operadores Aéreos del Oriente ecuatoriano para los años 2012 y 2013 se transportaron mensualmente un promedio de 2500 pasajeros y 50000 libras de carga.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías en su estado de resultados consolidados del total de compañías informantes a noviembre del 2009¹⁵, los retornos de la industria de la aviación menor del Ecuador fueron muy bajos, con una utilidad neta de menos 2%, mientras que el riesgo es muy alto, esto debido: al peligro implícito del propio servicio del traslado, al tratarse de frágiles vehículos de transporte aéreo que están sujetos a las inclemencias del tiempo en el aire y que confían su sustento a pequeños motores que incluso con el debido mantenimiento pueden fallar; que desarrollan sus actividades en localidades remotas donde no existen pistas de asfalto sino pistas no controladas “artesanales” de tierra y césped, con distancias mínimas para operar (aterrizar, maniobrar y despegar).

La inversión inicial de una empresa de aviación que opere en el Oriente ecuatoriano requiere (con las nuevas exigencias) entre otras: que la empresa este certificada bajo parte 135 de las RDAC y obtenga un certificado de explotador aéreo “AOC”, lo cual según estadísticas de los propios operadores tiene un costo aproximado de entre 20 a 30 mil dólares y lleva mas de dos años de gestión (en los resultados de la investigación se podrá observar lo difícil del proceso); se requiere además la adquisición o arriendo de facilidades propias (hangar) que estén en vinculación directa y con acceso a la pista de aterrizaje y que contengan todos los espacios requeridos por la autoridad (oficinas administrativas, de mantenimiento, talleres para mantenimiento preventivo, bodegas, infraestructura para abasteciendo de combustible¹⁶, etc.); el recurso humano dictado por la normativa (que incluso para operaciones privadas o mínimas tiene grandes requerimientos) que son personal altamente calificado, pilotos especializados en vuelos en la selva (Bush pilotos) y mecánicos de aviación que debido a su escasez tienen un poder de negociación muy alto, resultando en remuneraciones elevadas. Los vehículos de transporte aéreo (un avión típico que opera en la industria tiene una capacidad de 4 a 9

¹⁵ Informe elaborado por: Dirección de Estudio Económicos Societarios. Código de actividad económica (I6220)

¹⁶ La totalidad de las aeronaves utilizadas por las empresas de propiedad privada en esta industria son propulsadas por motores a pistón similares a los de los vehículos de transporte terrestre, pero que requieren un tipo de combustible especial, de mayor octanaje, para aumentar capacidad detonante del carburante llamado “avgas” (Aviation gasoline)¹⁶. Este combustible no se distribuye en ningún aeropuerto del Ecuador, por lo que los operadores deben tener su propio aprovisionamiento en cada localidad y adquirirlo directamente a la empresa estatal Petro-Ecuador, la cual por orden del Gobierno actual es la única empresa autorizada y encargada de mantener un contingente necesario del carburante para surtir a toda esta industria del país, ya que este combustible no se produce en el territorio ecuatoriano y su distribución y abastecimiento depende exclusivamente de las importaciones que realice el estado.

pasajeros con motor o motores a pistón con permiso de aeronavegabilidad para volar en Ecuador) tienen un valor que oscila entre 100 a 400 mil dólares; otros rubros fijos como seguros (obligatorios y opcionales) tienen un peso de alrededor del 10% anual del valor de las aeronaves y pagos a DGAC; un stock extenso¹⁷ y diverso de repuestos para todas las aeronaves en operación y cuentas de aprovisionamiento para realizar reparaciones mayores¹⁸, cambios de personal, entrenamientos, imprevistos y reinversión. Por ello, a criterio de los propietarios de estas empresas, el mantener este tipo de negocios “va más cerca del corazón que del engrose de la billetera” (Edgar Rosero, 2014, entrevista)¹⁹.

Por los bajos rendimientos, barreras de entrada, alto riesgo y necesidad de grandes inversiones económicas y humanas, podemos establecer que esta investigación va a explorar un tipo de negocio que es muy sensible ante cualquier cambio regulatorio o fiscal, en una localidad que tiene gran importancia social, ya que históricamente el transporte aéreo es el único medio de transporte eficaz con el que cuentan la mayoría de comunidades de la selva amazónica ecuatoriana. Con más de 240 pistas que conectan a poblaciones remotas es el medio más adecuado para movilizar a: personas, alimentos, medicinas, abastos, material escolar y de seguridad, etc.

Los agentes que producen las nuevas exigencias a la industria del transporte aéreo menor, que desarrolla sus actividades en el Oriente ecuatoriano.

Las políticas gubernamentales y estatales han sido el origen de la mayoría de cambios que han afectado directamente a la industria del transporte aéreo menor del Oriente ecuatoriano. Estos cambios afectan a un sector productivo desentendido y poco estudiado por las autoridades (que ahora imponen las reformas), los cuales han modificado el entorno conocido y han desmejorado la estabilidad del negocio. Debido a la sensibilidad de las Pymes, se ha generado incertidumbre en los directivos de las empresas de aviación frente a los nuevos escenarios, pero a su vez se reconoce que la teoría de la conformación

¹⁷ Ya que estos no se encuentran en el mercado local y cada vez su importación es más difícil y costosa.

¹⁸ Sobre todo a motores que tienen una caducidad por tiempo de horas de vuelo, una vez cumplido este número de horas de vuelo requieren ser cambiados o ser enviados a una facilidad en el exterior (normalmente Estados Unidos) para su reparación integral (overhaul) donde se otorga una nueva cantidad de horas antes de requerir el cambio o reparación.

¹⁹ Entrevista realizada en enero 2014, al propietario y piloto de la única compañía comercial de transporte aéreo que se mantiene en la selva amazónica.

de las Mi-pymes, indica que este tipo de empresas cuentan con una ventaja implícita por su alta capacidad de adaptabilidad.

Se estudia tres pilares fundamentales que se estima son la fuente principal de los cambios que afectan a esta industria: a nivel político se estudiará las motivaciones y el análisis de la introducción de cambios a las regulaciones por parte de las autoridades que regulan el transporte aéreo y la política social de servicio comunitario; a nivel económico se recopila la información estadística respecto a los indicadores específicos de la industria y el cambio implementado en la recaudación fiscal y en el proceso de comercio internacional con la iniciativa del cambio de matriz productiva del país; finalmente se analiza el impacto que pueda tener en el mercado el ingreso de una empresa estatal que subsidiará el transporte aéreo en la región.

Los datos recopilados será correlacionados con la información cualitativa para entender cómo estas políticas gubernamentales se han convertido en obstáculos o vías para el avance y progreso de las empresas dentro de la industria estudiada y a través del análisis cualitativo de un grupo focal se podrá interpretar desde varios puntos de vista (autoridades, directivos y población general) el efecto de la promulgación de estos cambios a las regulaciones, la inserción de una política social de subsidios, las presiones internas y externas de la empresa y las demandas del mercado al cual sirve esta industria.

La importancia de las operaciones de empresas de transporte aéreo no sólo se manifiesta en el entorno económico del sector, sino también en el ámbito social, esto, dado que en el Ecuador el transporte es considerado como un servicio público²⁰ y debe ser garantizado y regulado por el Estado²¹, y dada la ubicación donde se desarrollan estas actividades (la selva amazónica ecuatoriana), la industria está estrechamente vinculada con un segmento de población sensible, que se encuentra aislada sin un acceso adecuado a todos los servicios e infraestructura que se encuentran en las áreas urbanas.

²⁰COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, DECISIÓN 619: “Que el transporte aéreo es un servicio público y que, en virtud de ello, los Países Miembros deben procurar y garantizar su óptimo funcionamiento”

²¹CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Art 314: “El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación”.

En algunos territorios de la Amazonía las comunidades se desarrollan y asocian colectivamente, muchas de las transacciones todavía se someten al trueque y no tienen mayor producción (más allá de la necesaria para satisfacer a su comunidad) por lo que el recurso económico no es prioritario y por lo tanto escaso. En otras comunidades sobre todo las más grandes que han tenido una influencia urbana ya se puede encontrar tierras dedicadas a la producción y centros de negocio o intercambio con medios monetarios. Así claramente se puede observar los dos segmentos de población de la Amazonía: el primer segmento de población aislada y autosuficiente, que no utiliza el transporte aéreo como medio de movilización (o no lo utiliza frecuentemente), sino que utiliza este medio únicamente en ocasiones emergentes (evacuaciones medicas o situaciones que requieren una asistencia “urbana” apremiante) ya que este es el único medio de comunicación eficaz que ellos pueden contar dado la carestía o deficiencia de algún medio alternativo eficiente para el transporte; para el resto de población el transporte aéreo además de ser un medio para situaciones de traslado emergente, se lo utiliza principalmente como medio para la transferencia de mercancías para negocios o producción y para el transporte de personas de la comunidad, turistas, empleados públicos, investigadores, etc.

En este ámbito, el tema de la política social influirá sobre la toma de decisiones de las autoridades, pesará en el cambio y la estabilidad del mercado al tener un transporte subsidiado que modificará el ambiente conocido y es la preocupación primordial de los directivos de las empresas. Esta investigación no se desarrolla con el propósito de evaluar la política social sino analizar las consecuencias en el mercado la aplicación de dichas políticas.

Hipótesis

Las empresas realizan cambios organizacionales con la intención de adaptarse al nuevo entorno, las organizaciones que no respondan a los nuevos requerimientos no lograrán ser competitivas en la industria y corren el riesgo de salir del mercado. Este proceso de cambio lleva asociado resistencias y requiere de mecanismos de cooperación y liderazgo.

Aún cuando las empresas realicen cambios organizacionales adecuados para adaptarse al nuevo mercado y sus requerimientos, estos pudieran no ser suficientes para mantener una empresa con resultados positivos, dado por: la posible competencia desleal, las restricciones dictadas por las políticas gubernamentales y un marco legal inadecuado,

que descompensarían el libre mercado y la eficiencia en el desarrollo de las actividades inherentes de transporte aéreo, provocando inestabilidad en la industria y una reducida o negativa rentabilidad, esta baja recaudación de recursos pudiera traducirse en la administración limitada de la empresa y probablemente un manejo deficiente en los procesos, brindando un servicio inadecuado al cliente y mayor riesgo de siniestralidad.

Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Estudiar los cambios organizacionales que las PYMES de transporte aéreo menor del Oriente del Ecuador han implementado para adaptarse al nuevo entorno, generado a raíz del cambio en las regulaciones y la política estatal.

Objetivos Específicos

- Analizar la percepción y motivación de los diferentes poderes reguladores, por la que implementan y requieren cambios en la industria de transporte aéreo menor.
- Analizar la percepción de los empresarios ante las nuevas demandas de la industria y su motivación para evolucionar y adaptarse.
- Develar la importancia del proceso del cambio organizacional para ajustarse a un nuevo entorno, ser competitivo y no salir del mercado.
- Entender el papel del líder y la resistencia al cambio en un proceso de adaptación que puede ser complicado y llevar mucho tiempo para su aplicación.
- Analizar los posibles efectos sobre la industria y los consumidores de las medidas adoptadas por los agentes reguladores.

Pregunta de investigación

Pregunta principal

- ¿Cuál es la apreciación y sensación de los miembros de las organizaciones de las empresas de transporte aéreo menor que operan en el Oriente ecuatoriano por los cambios propuestos por el estado y la intervención del mismo como competidor en la Industria?

Preguntas secundarias

- ¿Cuál es la motivación del estado para modificar el contexto de la Industria?
- ¿Cuáles son las estrategias implementadas por las empresas de transporte aéreo para adaptarse a los nuevos escenarios?
- ¿Cómo ha sido el proceso del cambio organizacional para adaptarse a los nuevos requerimientos de la industria?

La presente investigación estará constituida por cuatro capítulos: en el primer capítulo se analizarán las referencias teóricas que aportarán el conocimiento abstracto para organizar la investigación y proveer las herramientas para discernir y analizar los datos de manera técnica e integral, con el fin de formar un conjunto coherente de la información y las experiencias recogidas en la investigación, con esa guía teórica se podrá interpretar los datos y proporcionar los resultados que respondan a los objetivos planteados. El estudio teórico y empírico de este capítulo permite apuntalar el segundo capítulo que comprende la metodología utilizada en la investigación para establecer los procedimientos adecuados para recopilar, ordenar la información y determinar las condiciones ideales para obtener resultados objetivos e imparciales. El capítulo tres estará constituido por la evidencia empírica que contendrá además una entrevista a profundidad con un importante actor de la aviación ecuatoriana. Todos los datos servirán como elementos de juicio para obtener los resultados de la investigación que se exponen en el capítulo cuarto que permiten responder a la pregunta y cumplir con los objetivos de esta investigación (que se encuentran en la introducción de este estudio), en este capítulo es donde se procesa el registro de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación (cualitativos y cuantitativos) y recoge la matriz de la interpretación de los resultados de la investigación para finalmente presentar el informe de conclusiones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se podrá encontrar la teoría investigada relevante para este estudio, teorías que proveerán el conocimiento necesario para la búsqueda y observación adecuada de datos cualitativos y cuantitativos que sean confiables, así mismo, estas teorías brindaran las herramientas apropiadas para poder reducir los datos a información que se pueda analizar e interpretar para entregar los resultados deseados.

Las referencias más relevantes del marco teórico, se centran en el estudio de las teorías que hacen mención a la motivación que impulsan a los cambios en las organizaciones, sean estas de modo planificado o reactivo ante una situación de cambio abrupto del entorno conocido. Además se estudia los aspectos que teóricamente pueden modificar las empresas para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y cual es el proceso y los retos que tienen los directivos para la evolución de dicha adaptación. En referencia al problema específico de estudio, respecto a la inserción de una empresa estatal en el mercado, se investiga la teoría en que explica la imperfección del mercado.

Por la marcada sensibilidad de las empresas de la industria del transporte aéreo que operan en el Oriente del Ecuador (selva Amazónica) y su capacidad (teórica) para adaptarse fácilmente a nuevos entornos, es de gran importancia estudiar los cambios organizacionales que éstas implementan para responder de manera adecuada a los nuevos entornos generados por los cambios en las políticas gubernamentales y las nuevas demandas del mercado.

La mayoría de teorías estudiadas en esta investigación, podrán ser corroboradas con resultados a corto plazo, ya que la información recopilada a través del estudio cualitativo (grupo focal y entrevistas), el conocimiento empírico de los directivos de las empresas aéreas, de los actores de la autoridad aeronáutica (DGAC), de funcionarios del ministerio de transporte y de la empresa estatal TAME, ofrecerá conclusiones y acuerdos inmediatos y la adaptación se podrá observar en la evolución de la industria.

El comportamiento organizacional

La autora Claudia Negrete muestra que, para que las estrategias de adaptación tengan efecto, el modelo demandará modificar los patrones del comportamiento estático de toda

la organización (la percepción del negocio), romper costumbres, modificar hábitos y eliminar ciertas tradiciones que han sido implementadas por simples aprendizajes empíricos (Negrete, 2012). Esto significa alterar el centro de poder, limitar la toma de decisiones por el entusiasmo o apasionamientos y apartar ciertos intereses personales, con el fin de establecer una visión común para sobrellevar cualquier adversidad y responder de manera oportuna a las demandas y resistencia, significa arriesgar para vencer los temores y establecer metas.

Gordon (1997), en su libro “Comportamientos organizacionales”, ve los cambios en las organizaciones como un proceso planificado o evolutivo, que se prepara con antelación ante posibles cambios que se vislumbran por el comportamiento del mercado, el Gobierno y la demanda local o que se reflejan en referentes internacionales de industria o políticas análogas. Gordon(1997) autor de la teoría del cambio organizacional planificado señala que todo cambio, por más inesperado que sea, se manifiesta con anterioridad, lo que permite e impulsa que las organizaciones planifiquen estrategias para sus asociaciones. Gordon (1997) sostiene que para abordar las nuevas condiciones, retos y problemáticas que enfrentan las empresas, éstas introducen procesos sistemáticos, organizados y planificados para adaptar su estructura, comportamiento y adecuar la tecnología a los posibles escenarios y nuevos requerimientos que se podrían presentar y así responder de manera adecuada a las nuevas exigencias.

Autores, como Gibson, et al (1999), sostienen que el cambio siempre es estimulado y que el deterioro de los parámetros de desempeño que la organización se ha propuesto son las causas para incitar al cambio de estructura o de patrones de comportamiento interno. Esto se da por factores internos o por factores externos que se pueden presentar inesperadamente, por lo que se requiere acciones inmediatas y los cambios organizacionales se presentan como una respuesta a requerimientos y cambios inminentes en el entorno de la industria donde la organización realiza sus actividades.

Para el caso de las empresas en estudio, que pertenecen a la industria del transporte aéreo menor que desarrolla sus actividades en la selva Amazónica, se ha visto que las únicas estrategias planificadas con antelación, como propone Gordon (1997), han sido las estrategias de expansión, aún cuando, por la creciente oferta y dado que la demanda no ha crecido en la misma proporción, demuestra, cómo indica Negrete (2012), que muchas decisiones de los directivos son tomadas por entusiasmo o “de corazón” y que para

adaptarse a nuevos entornos es preciso cambiar este comportamiento con el fin de establecer directrices de los cambios organizacionales ordenados y sustentados con información técnica.

De la información preliminar recolectada podemos observar que la teoría de Gibson, et al (1999) respecto a que el cambio siempre es estimulado, se manifiesta de manera evidente en esta industria, cuando las empresas en estudio tuvieron que modificarse abruptamente de manera no planificada para adaptarse a los nuevos requerimientos, ya que en menos de un año vio modificado todo su entorno: medidas económicas, cambios normativos y regulatorios que sorprendieron a todos los directivos de las empresas de aviación menor y con la preocupante inclusión de un nuevo competidor impulsado y costado por el Estado. Aquí vale la pena preguntarse ¿si alguien podría prever estos cambios con antelación para que la teoría de Gibson (1997) de una adaptación planificada sea aplicable?. Hay teorías, como las de Jones y George (2013) que, en su libro “Contemporary Management”, muestran que el cambio organizacional responde de distinta manera dependiendo de donde proviene el estímulo. Así, cuando hay estímulos especialmente internos, podemos observar un cambio evolutivo, que modifica un estado actual y establece un nuevo estado, que pretende aumentar la eficiencia y eficacia de la utilización de los recursos de la empresa o la industria. Estos cambios normalmente provienen de la iniciativa del personal administrativo de la organización, con el fin de implementar nuevas estrategias para el crecimiento y expansión. Aquí se puede evidenciar la teoría antes mencionada de Gordon (1997), que establece para este caso una planificación cuidadosamente desarrollada para responder a las exigencias y metas propuestas. Por supuesto todos los esfuerzos son finalmente para responder competitivamente (generando rentabilidad) a los agentes del mercado.

Pero cuando los cambios son repentinos, inesperados y de grandes proporciones la adaptabilidad se desenvuelve de manera distinta. Jones y George (2013) indican que existe un tipo de cambio organizacional para responder a estos escenarios, el cual lo llaman cambio reactivo. En este tipo de proceso se implementa una táctica para modificar un ambiente o proceso a la vez; así se pueden establecer estrategias para cambios planificados a corto plazo que podrán ser permanentes o transitorios como parte de una estrategia global de mayor envergadura. En esta estructura de transformación se requieren menores recursos y, aunque responden rápidamente a condiciones abruptas e inesperadas,

su implementación general conlleva muchas decisiones y puede llevar mucho tiempo llegar a ver los resultados deseados, pero en esencia resuelve las demandas inmediatas del nuevo entorno (en un cambio específico a la vez). Cuando este proceso no se puede aplicar y los cambios impuestos afectan a la integridad o estructura de la organización, Jones y George (2013) señalan que hay un cambio revolucionario (reactivo); es decir, el cambio que se da dentro de la organización es sin una planificación y las empresas se ven forzadas a responder de inmediato o corto plazo a las nuevas exigencias. Se trata de una apreciación muy similar a la que indica Gibson, et al (1999), que se da como consecuencia de modificaciones drásticas en los agentes externos que afectan directamente a las operaciones de la industria y que han llegado de manera espontánea o inesperada y que son implementación imperiosa; cambios que provienen de la implementación de políticas de gobierno o en otros casos ante situaciones emergentes o fortuitas. Este tipo de reformas puede llegar a re-estructurar toda una organización o, inclusive, si la empresa no reacciona de manera adecuada, puede ser obligada a cerrar sus operaciones.

En todo proceso de transformación de las empresas para adaptarla al cambio, primero se requiere un esfuerzo adicional que lleve a comprender la situación actual: entender de dónde proviene el estímulo del cambio y conocer cuáles son los requerimientos específicos para satisfacer las necesidades demandadas. Esto brindará el nuevo escenario; de allí se deberá discernir cuáles son las acciones coordinadas requeridas para acomodar la estructura de la organización al nuevo entorno, incorporar nuevas metas (la visión conjunta de todos los estratos de la organización) e implementar criterios de estimación para obtener y evaluar los resultados esperados de los nuevos objetivos propuestos. El resultado de la ejecución de los procesos de adaptación (cambios organizacionales) deberá verse reflejado en el nuevo estado de las cosas, una empresa distinta y modificada para responder al nuevo entorno.

En los estudio de French y Bell (1996) indica que hay dos representaciones de la transformación: los autores hablan que el cambio debe promover un nuevo estado de las organizaciones, estado que se debe diferenciar del inicial en todas sus condiciones, como también lo sustenta Negrete (2012), y debe tratarse de un cambio integral del comportamiento, romper las tradiciones y cambiar hábitos, un modelo de organización que responde con una estrategia a los nuevos objetivos y metas. La segunda forma de transformación que indica French y Bell (1996), y que coincide con lo que indica el autor

De Faria Mello (1995), se refiere a que el nuevo estado de la situación de las empresas es una modificación o adaptación ante una situación, pero conservando sus condiciones iniciales; esto cuando el objetivo final no ha sido modificado, sino las tácticas o estrategias para llegar a estas metas.

Otras teorías sobre el cambio organizacional indican que la adaptación no sólo depende de las exigencias externas, sino también depende del tipo de organización y de cómo estas se relacionan al ambiente interno de la empresa con el ambiente externo de la industria. Van de Ven y Poole (2005) definen cuatro tipos de teorías del cambio:

a) Las teorías del ciclo vital

Estas teorías tratan de definir a la organización como un “organismo” donde la empresa se adapta sutilmente ante su nuevo entorno, con procesos internos progresivos y programados que llevan de una manera ordenada y segura a la organización a mimetizarse en el nuevo ambiente, lo cual tiene una concordancia con lo expuesto anteriormente con el cambio reactivo de Jones y George (2013).

b) Las teorías teleológicas

El proceso de cambio está determinado por alcanzar nuevos horizontes. La adaptabilidad depende de la visión de la organización y de su necesidad en un espacio y tiempo específico, partiendo del concepto de “causa final”, donde el objetivo es el motor de cambio, teoría que está muy relacionado con la publicación de De Faria Mello (1995) sobre la transformación y los artículos del cambio planificado de Gordon (1997), en el cual se quiere determinar las estrategias y tácticas planificadas para el crecimiento de las organizaciones, pero manteniendo la mismos objetivos iniciales, y sólo adaptándose al nuevo escenario.

c) Las teorías dialécticas

Las teorías dialécticas se basan en la fácil adaptabilidad a los cambios que pueda tener una organización, dependiendo de la ágil y pronta respuesta a la fuerzas externas, modificando y evolucionando el proceso de transformación en cada etapa del proceso para adaptarse según los requerimientos específicos del momento, resistiendo constantemente a las fuerzas y sucesos que aparecen en el desarrollo de las actividades.

Gibson, et al (1999) tienen una percepción similar y proponen que el cambio se da siempre por un estímulo (nuevas exigencias de la industria) externo que obliga a las empresas a adaptarse.

d) Las teorías evolucionistas

Las teorías evolucionistas se basan en el concepto que las organizaciones, como los agentes biológicos, tienen una existencia limitada y se encuentran en constante lucha por la supervivencia ante las variaciones del entorno (afortunadas o desafortunadas). No es el más fuerte el que sobrevive, sino el que mejor se adapte a las nuevas exigencias y a la escasez de los recursos. Por ello, y por las exigencias del entorno, las organizaciones deben modificarse constantemente para mantenerse en el mercado, ya que las que no son eficientes y efectivas, o no cumplen con las exigencias demandadas, correrán el riesgo de desaparecer.

La Teoría Institucional de Meyer y Rowman (1977) y Di Maggio y Powell (1983) señala que las empresas, para implementar el cambio organizacional, mejorar su eficiencia y adaptarse de mejor manera al nuevo entorno tienen varios parámetros que pueden ser modificados, esto, con el fin de encontrar ventajas competitivas para superar a sus competidores y que respondan de manera adecuada a las exigencias del Estado, las recientes normativas implementadas y las nuevas condiciones del mercado. Para ello, esta teoría de cambio organizacional muestra algunos elementos que pueden ser modificados tácticamente y de manera individual dentro de las organizaciones, para establecer una estrategia global con una meta preestablecida, tal como indica las teorías dialécticas de Van de Ven y Poole (2005), o se puede modificar varias secciones a la vez para transformar la estructura integral de toda la organización para buscar un nuevo estado de las cosas como indica French y Bell (1996). La decisión que debe ser tomada por los directivos va en función de las metas propuestas (y los nuevos requerimientos para la industria) y a la disponibilidad para poder ejecutar estos cambios, ya que estos procesos pueden ser necesarios pero no ser factibles en un momento específico por factores: económicos, de fuerza laboral, por falta de conocimiento, resistencia, temor o porque no se espera un gran efecto por la aplicación de un cambio organizacional en particular (incertidumbre).

¿Qué pueden modificar las organizaciones para adaptarse al cambio?

Las áreas que una empresa puede modificar para implementar un cambio organizacional con el fin de adaptarse a un nuevo entorno según de Meyer y Rowman (1977) y Di Maggio y Powell (1983) son:

a. Infraestructura

Este cambio refiere a la adaptabilidad del espacio físico donde se realizan las operaciones para obtener productos de mejor calidad o modificar el espacio para brindar un ambiente confortable y adecuado para proveer el servicio a los clientes. Este cambio también puede ser resultado de las nuevas exigencias regulatorias y/o de mejoramiento de la imagen para implementar una estrategia de marketing. Además, puede referirse a la necesidad espacial para realizar las actividades no cotidianas de diversificación o el requerimiento de tener sucursales para satisfacer el cambio en la demanda o nuevas disposiciones.

b. Estructura formal de la organización

Se trata de un cambio especialmente referido a los roles y responsabilidades de los funcionarios de las empresas, que responderá al plan estratégico del cambio organizacional y de marketing que se dispone aplicar para adaptarse al nuevo entorno. En esta sección se estudia la eficiencia de los colaboradores en su cargo y se busca conocer si se tiene la cantidad adecuada de empleados para implementar de manera efectiva las estrategias propuestas y, a partir de este estudio, proponer el cambio organizacional formal adecuado según los requerimientos específicos del entorno y de la organización.

c. Tecnología

Es un cambio que busca el fortalecimiento de las herramientas sistematizadas para proveer mayor agilidad y dinamismo en los procesos de manufactura o estructuras de confort y seguridad (en vuelo y en tierra).

Este cambio organizacional no constará con una fuerte presencia en la investigación de trabajo, ya que no es un requerimiento forzado, ni un inversión imprescindible, pero es un elemento que estará presente para proveer seguridad al cliente y manejar con mayor orden y facilidad los componentes de las actividades de la empresa: clientes, proveedores, repuestos, maquinaria, suministros, equipos, etc.

d. Procesos

Son las reformas que se pueden dar al sistema de rutinas encargados de coordinar las actividades de todas las áreas de la organización (Planes de marketing para atraer nuevos clientes; manejo del seguimiento al vuelo y satisfacción del cliente; cumplimientos de: reglamentos, normas, estadísticas, exigencias tributarias, etc.), para alcanzar el objetivo de la misión empresarial, adecuándose al nuevo entorno y requerimientos.

e. Productos y servicios

Aunque es parte del estudio de las estrategias de marketing, se pueden incluir en las estrategias del cambio organizacional suponiendo que uno de los dos (o los dos) se pueden modificar para ser parte de la adaptabilidad de la empresa, lo cual podría implicar un cambio en el giro del negocio, ofreciendo un producto o servicio distinto al que provee la competencia: pasar de transporte de pasajeros a transporte exclusivamente de carga, cambiar de equipos para realizar el transporte aéreo (tipo de aeronaves), ofrecer un sistema de transporte vinculado a otros servicios (actividades turísticas o transporte terrestre), etc.

f. Cultura organizacional

Un cambio de cultura, en los hábitos, costumbres y tradiciones de todas las personas involucradas en el desarrollo de las actividades de la organización. Las empresas de transporte aéreo del Oriente ecuatoriano, son en su mayoría negocios familiares, donde los colaboradores son familia o son tratados como tal y donde se desarrollan las actividades de operaciones aéreas más por el placer de poder hacerlo, que el de buscar réditos económicos, ahora, con la inestabilidad provocada con la imposición de nuevas tasas, contribuciones y los cambios al ambiente externo, los directivos deben tomar decisiones para proteger la continuidad de las operaciones de las empresas, dejando de lado sentimentalismos y buscar métodos para generar ganancias para sobrellevar el costo de la adaptación. Estas decisiones sobre todo giran en torno de evitar gastos innecesarios que no están directamente relacionados con la producción del servicio, reducir al mínimo la cantidad de trabajadores y delegar funciones específicas a cada uno de los colaboradores (con las nuevas exigencias), ser rígido al aplicar las normas del reglamento interno de trabajo de la empresa, y buscar otros métodos de acercamiento a los clientes y

seguimiento a la retroalimentación recibida por el ambiente externo e interno de la empresa.

Como se ha podido observar todas las teorías requieren un proceso para la implementación de algún cambio organizacional para adaptarse al nuevo entorno, por lo que a continuación se estudia cómo evolucionan o se ponen en práctica estas transformaciones.

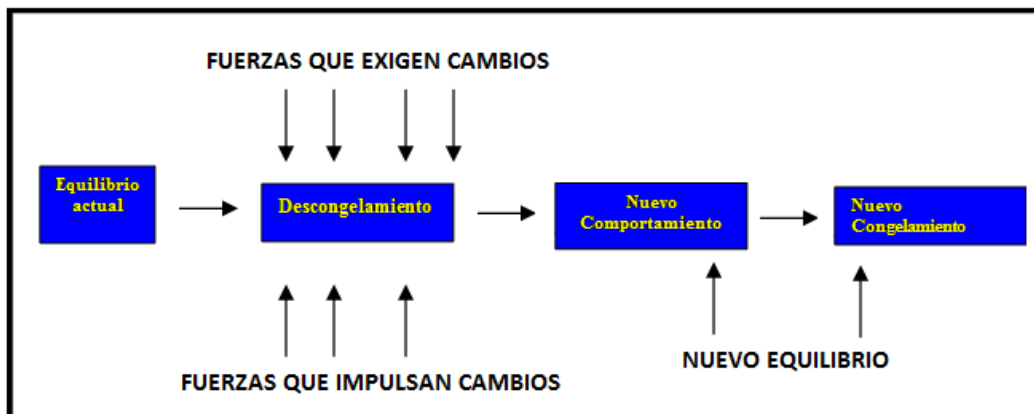
Teoría del proceso del cambio organizacional para adaptarse a un nuevo entorno

Cuando las empresas requieren o son demandadas a realizar cambios organizacionales para responder a los nuevos entornos, o como estrategias para obtener ventajas competitivas para consolidarse en mercado, las organizaciones muestran un proceso que según el modelo inicial de los años 50 de Lewin (1952) (que es la base de los modelos actuales) supone que, aunque existen presiones que exigen cambios a las organizaciones, de la misma manera se generan fuerzas para mantener un estado de equilibrio.

Para entender mejor la secuencia del proceso del modelo podemos observarlo gráficamente en la figura 1, donde, en esencia, el proceso es descongelar un estado o conducta anterior (demandado por un nuevo entorno), buscar un equilibrio cuasi estacionario que se demanda por las fuerzas que exigen cambios y las fuerzas que proponen cambios, encontrar un nuevo equilibrio (cambios organizacionales y aprendizaje) y volver a congelar la nueva situación actual (adaptado al nuevo entorno)²².

²² Consolidar el nuevo estado de las cosas French y Bell (1996)

FIGURA 1.1: Interpretación del modelo de Lewin.



Fuente: Lewin (1952).

El modelo de Lewin se estableció como referente para varios autores que investigan el proceso de la adaptación de las organizaciones a los nuevos entornos. Edgar Schein (1991) lo estudio y propuso incluir al modelo de Lewin mecanismos psicológicos, los cuales fortalecen al modelo en cada una de sus etapas al incorporar los efectos, procesos y propuestas del elemento humano (trabajadores y directivos). Schein (1991) señala que, para lograr una adaptación externa, ésta debe relacionarse con una adaptación interna al proceso de cambio. De tal manera propone “una guía” para los líderes, con algunos supuestos que se pueden aplicar a las tres etapas del Modelo de Lewin (1952) para facilitar el proceso:

- El adaptarse implica olvidarse de la antigua forma de realizar las actividades de la organización, para comprender la nueva forma de integrar las actividades a las estrategias planteadas. Para que la adaptación pueda realizarse, el cambio debe ser aceptado y entendido como decisión armónica entre todos los actores involucrados en la organización interna de las empresas, metas que avizoran resultados positivos para todas las instancias. De este modo existirá motivación para llevar el proceso de cambio.
- El cambio individual está mediatizado por miembros claves de la organización, por lo que la motivación, los incentivos y el centro de poder deben ser direccionados hacia estos individuos, que serán lo que impulsen los cambios y conduzcan al resto del equipo de trabajo hacia el fin propuesto: hay que seducir a los miembros proactivos y convertirlos en líderes.

- Entender que, para que las organizaciones funcionen, se desarrollen y se adapten, lo fundamental es la colaboración de los miembros de las mismas; y que la condición humana provoca temor y resistencia a los cambios en las personas a las cuales se les proponer caminar por una senda desconocida hacia un nuevo entorno de trabajo. Por esta razón resulta esencial la motivación que el líder pueda brindar a sus colaboradores y que las metas y objetivos propuestos sean integrales y bien definidos, de tal manera que sea posible medir los avances en cada etapa. Para ello Nadler (1998) inicia su investigación basada en el modelo de Lewin (1952) e incluye los postulado de análisis hacia el interior de las organizaciones de Schein (1991), pero marcando un nuevo desafío e incluye una variable transcendental que cambiará la forma de realizar los procesos de cambio organizacional, que se refiere al recurso humano y como éste se manifiesta de manera jerárquica en cada uno de los procesos del cambio.

Nadler (1998) considera que el éxito de la adaptación se puede garantizar cuando se solventan tres problemas a nivel emocional, que surgen en cada etapa del modelo de Lewin (1952) y que deben ser estudiadas individualmente para perfeccionar la estrategia del cambio organizacional; medidas correctivas que cada organización deberá ineludiblemente enfrentar para continuar con el proceso de adaptación a los nuevos requerimientos del entorno y/o del mercado.

- Las personas temen el cambiar su forma de operar, porque se sienten seguras haciendo lo que hacen habitualmente por costumbre, este comportamiento psicológico en el ámbito administrativo White (2009), lo ha llamado: la zona de confort.

Nadler (1998) sustenta sus postulados indicando que a cada etapa del modelo de Lewin (1952) se debe incluir, la reducción de los impactos psicológicos a través de:

- 1.- En la etapa de descongelamiento: reducir la ansiedad y resistencia al cambio, e impulsar la transformación de manera pausada pero sostenida.

2.- En la transición para la adaptar la organización al nuevo entorno: vigilar la evolución en la búsqueda del nuevo equilibrio (aprendizaje) para asimilar la colaboración del equipo humano y, con ello, afinar las estrategias.

3.- En el nuevo estado de la empresa: Configurar nuevamente la dinámica del centro del poder y la visión conjunta para afirmar el equilibrio.

Nadler (1998), basándose en ésta información, propone no sólo la participación del recurso humano (líderes y directivos) y su psicologización en cada uno de los procesos, sino que indica que se debe proponer una oportuna planificación y estrategias precisas para un adecuado entrenamiento para el desarrollo de las facultades y capacidades del personal de la organización, para que cada parte de la empresa funcione como un sistema; y proporcionar una matriz para poder evaluar en cada etapa del modelo los avances y el aprendizaje de los miembros de la organización, para así obtener retroalimentación para continuar de manera eficiente con el proceso del modelo.

Con el estudio de la teoría de Nadler (1998) implementado al modelo de Lewin (1952), podemos reconocer que para cualquier proceso de adaptación es necesario un cambio estructural de la empresa y es necesario desarrollar las destrezas del equipo humano y dirigir a todos los componentes de la organización para lograr cambios integrales y alcanzar los objetivos propuestos. Para ello es fundamental reconocer, motivar y designar a uno o varios miembros de la organización para que cumplan el rol de liderar (que ese comprometido y convencido del la necesidad del cambio), que pueda estimular y manejar los procesos con rapidez y de manera efectiva. Anderson y Painer (1975) señalan que esta conciencia activa debe no sólo aceptar el cambio, sino entenderlo, gestionarlo y motivarlo.

El líder será el ente que promueva los cambios, aquel individuo que provea la visión y actitud positiva para vencer los temores, sobrepasar la resistencia al cambio y distribuir las responsabilidades. La habilidad del líder para comprender las estrategias y ejecutarlas será la herramienta más eficaz para integrar los procesos del cambio. Los autores Glanz, Lewis, & Rimers (1990) exponen con más detenimiento sobre los factores del comportamiento de las personas que conforman una organización y cómo estas reaccionan ante los cambios programados o estimulados, para responder a nuevos contextos. Los autores señalan que el proceso de adaptación al nuevo estado crea en los

participantes una fuerte resistencia al cambio, apuntalada por la incertidumbre ante resultados desconocidos al modificar sus tradiciones, hábitos, costumbres y resultados de desempeño; lo cual, además, crea una incomodidad personal y una retracción a la participación armoniosa con el resto de la organización, disminuyendo así los niveles de eficiencia en el desenvolvimiento del proceso, comportamiento que puede obstaculizar el avance efectivo de las estrategias.

Por supuesto la trascendencia del líder como paladín, y estandarte de la representación del grupo con una ideología común, no es algo nuevo. Desde Sun Tzu (400 A.C.) en sus escritos de “el arte de la guerra”²³ se reconocía la importancia del líder y la motivación que éste debe transmitir a los miembros de una organización. La clave de un liderazgo exitoso, según Sun Tzu, debe: desestimar con valentía y sinceridad la fuerza de las amenazas para que el temor se disperse; lograr una respuesta eficiente del personal; lograr incentivar al desarrollo personal como parte del desarrollo del grupo; reconocer la versatilidad del entorno y adaptar las estrategias y tácticas según los requerimientos inmediatos (flexibilidad en los planes), y promulgar disciplina, que significa seguir las políticas establecidas, recompensar al ente que sobresale y sobrepasa las expectativas y desechar aquello que no brinda los resultados deseados (incluyendo a los miembros que conforman las organizaciones).

A continuación se presentara una referencia conceptual que se consideró importante incorporar a esta investigación para proveer de la información necesaria para la interpretación congruente de la información obtenida por la herramientas cualitativas,

²³ Sun Tzu, fue un estratega del ejército Chino que llevo a este estado oriental a ganar la mayoría de batallas a través de la habilidad de conocer 5 aspectos básicos, controlarlos y organizarlos de tan manera de generar ventajas sobre sus enemigos (competidores, exigencias), estos aspectos se han traducido analógicamente al ámbito empresarial:

- La política: que refiere al líder y a su equipo, a dispar el miedo e instaurar la confianza en las metas propuestas.
- El clima: se insinúa como los cambios abruptos al entorno de la industria, estudiarla e intentar sacar la mayor ventaja posible o buscar los mecanismos más adecuados para aplacarlos.
- El terreno: que se compara con el mercado, el conocer el negocio permite desplazarse con mayor facilidad y encontrar caminos que la competencia puede no conocer.
- El comandante: Es la cabeza que lidera el proyecto (la batalla), maneja la disciplina, es benevolente, sincero, demuestra coraje, sabiduría y autodisciplina.
- La doctrina: La ley moral con órdenes y metas claras, que el equipo este en armonía con sus líderes, y estar convencido que las metas propuestas son las adecuadas y que hay que llegar a ellas de cualquier manera posible.

"Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro", Sun Tzu (450, ac)

dado que todas las teorías antes estudiadas se basan en la presunción de un mercado justo y competitivo, pero ¿qué sucede cuando en el nuevo entorno la posibilidad de competir no existe y no hay ningún cambio organizacional que pueda mejorar la situación de la empresa?, como el caso de la inserción de Tame Amazonía en el mercado de transporte aéreo del Oriente ecuatoriano.

Imperfección del mercado: el Estado como competencia

Al estudiar la industria del transporte aéreo menor que desarrolla sus actividades en el Oriente ecuatoriano, se observó que el mayor obstáculo que las empresas enfrentan es la competencia no regulada del Estado en esta región. No existe teoría alguna que proponga algún cambio organizacional que pueda desafiar o enfrentar a una competencia subsidiada y protegida por los activos y recursos del Estado, ya que no existe un precio mínimo para el comprador o un costo marginal para el proveedor del servicio, las teorías básicas de la microeconomía como la de Bertrand (1883) contempla que uno o varios competidores están en el mercado para obtener resultados positivos, pero en este caso, el estado como competidor puede asumir pérdidas y subsidiar el servicio, dado que es tratado como un servicio público.

Buscar el equilibrio dentro de un mercado imperfecto como lo plantea Kaplan y Wettstein (2000) tampoco es posible ya que el competidor más débil (competidor que requiere de rendimientos económicos) inevitablemente saldrá del mercado, en el caso estudiado si el subsidio para el transporte aéreo no es dirigido adecuadamente, es decir: únicamente para satisfacer las necesidades de la población vulnerable que requiere del servicio en situaciones emergentes (como ambulancia aérea), mas no para fines personales o de lucro. Estas medidas podrían en peligro la estabilidad del mercado y la prevalencia de los negocios privados.

La competencia del Estado en las actividades del sector privado se define como “competencia desleal”²⁴, ya que la organización estatal utiliza recursos de toda la población ecuatoriana para proveer el mismo servicio que brindan las empresas particulares y en las mismas localidades. Bennett Di Lorenzo & Hamilton Press (1989), en su libro “Unfair Competition”, advierte que un tipo de competencia sin fines de lucro,

²⁴ Siempre y cuando estos subsidios no estén dirigidos a una población específica que requiera inevitablemente el servicio, pero no tiene la capacidad de contratar estos servicios a empresas privadas.

sin pago de impuestos y con la capacidad de absorber pérdidas sin poner en riesgo la continuidad de operaciones, tendrá repercusión drásticas en la totalidad de la industria donde se encuentra la intromisión del Estado en actividades privadas.

Cuando diversidad de empresas que compiten en un mercado perfecto bajo “las mismas reglas de juego”, el consumidor es favorecido con mejores productos y servicios de calidad, estos gracias a la oferta y demanda que se crea en el mercado y la motivación de las empresas privadas para innovar y dar valor agregado a su servicio para atraer clientes. Hay muchos tipos de competencia desleal, pero la intromisión del Estado en una actividad privada debe ser ampliamente regulada. Jorge Otamendi (1998) explica que la competencia es una lucha por los consumidores en un libre mercado; pero hay prácticas en varios sectores que convierten a esta competencia en desleal, inclusive creando al peor enemigo del mercado: el monopolio²⁵ (donde todo el poder de negociación del que coloca la oferta y los precios, está en la organización que provee el bien o servicio).

Después que la Revolución Francesa restauró el derecho a sus ciudadanos para ejercer actividades empresariales y económicas, se entendió que ante la ley todos los ciudadanos somos iguales y que un mercado libre es necesario para garantizar la libre competencia (con necesaria intervención mínima por parte del estado para la protección de los usuarios y mantener el marco legal para proveer las condiciones buscadas de un mercado competitivo y libre). Por ello, en varias localidades del mundo se protege la competencia justa y se evita la inserción del Estado en la mayoría de actividades productivas. En Estados Unidos, por ejemplo, existe “The Freedom from Government Competition Act (S. 1167)”, que obliga al Estado a contratar a empresas privadas para realizar ciertas actividades y no permite que el Estado compita en los sectores productivos en los cuales ya existen empresas privadas.

En Europa se estableció el “Tratado de Roma”, que otorga una relevante importancia a la defensa de la libre competencia. En América Latina, varios países como Uruguay, Chile, Argentina y, en especial, Perú tienen leyes donde explícitamente se prohíbe al Estado incursionar en ciertos mercados: “Queda prohibido el desarrollo de actividades empresariales por parte del Estado bajo cualquier forma empresarial en

²⁵ Cuando una sola organización provee al mercado con la oferta de un bien o servicio.

aquellos mercados en los que la oferta de las empresas privadas se considera resulta suficiente para satisfacer la demanda existente”²⁶.

En el Ecuador la constitución en su art. 394, menciona que el transporte aéreo será regulado por el Estado²⁷, pero el articulado no indica que el transporte aéreo sea un servicio público (por lo que la industria debería desarrollarse en un libre mercado, el cual no necesariamente debe ser garantizado o proveído por el Estado) aunque, La comunidad Andina de Naciones (de cual el Ecuador es partícipe) en su decisión 619, insta a los países miembros a reconocer el transporte aéreo como un servicio público²⁸.

Con la exhortación de la Comunidad Andina y basándose en la constitución, el Estado ha creído conveniente y justifica así la aparición de la empresa estatal para garantizar este servicio a la población vulnerable de la Amazonía ecuatoriana, aun cuando este servicio existe en la región regulado por la Dirección General de Aviación Civil y no toda la población necesita un transporte aéreo subsidiado manejado por el Estado.

La mayoría de gobiernos concuerdan y creen que es conveniente para sus economías: que el estado no intervenga en actividades productivas, donde existe un mercado y una respuesta empresarial para satisfacer la demanda de manera adecuada. El Estado sólo debe intervenir para mantener y regular la competencia justa (protegiendo al consumidor) y evitar las imperfecciones del mercado.

La inserción del Estado en un mercado productivo es justificado exclusivamente cuando éste actúa para: regular el mercado con la única intención de evitar la competencia desleal de mercados imperfectos como el monopolio u oligopolio; intervenir en mercados que forman parte de servicios básicos de acceso público en donde se tienden a formar monopolios naturales y donde, por el alto costo de inversión inicial y el poco rendimiento pueda provocar que ninguna empresa privada esté interesada en participar; o normalizar mercados y sectores estratégicos que forman parte de un plan nacional de soberanía de cada país como, por ejemplo: servicios básicos, servicios públicos que sirven a poblaciones vulnerables, educación, alimentos, etc

²⁶ Constitución Política De La República De Perú, Decreto Supremo N.034-2001-PCM: Art. 3.

²⁷ Constitución De La República Del Ecuador, Art 314: “El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación”.

²⁸ Comunidad Andina De Naciones, Decisión 619: “Que el transporte aéreo es un servicio público y que, en virtud de ello, los Países Miembros deben procurar y garantizar su óptimo funcionamiento”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprender y analizar las motivaciones que provocan los cambios al ambiente conocido de la industria donde las empresas de aviación menor del Oriente ecuatoriana desarrollan sus actividades y entender los inconvenientes que tiene el personal administrativo para adaptarse al nuevo escenario, conocer sus percepciones de la situación actual y cómo ellos vislumbran el futuro de las actividades comerciales de la industria en el sector. Este capítulo contendrá cinco secciones que comprenden la metodología de la investigación la cual provee una guía para la obtención y análisis de la información:

1. Donde se definirá cuales son las principales fuentes que proponen, requieren o implementan los cambios en el mercado actual.
2. Donde se vislumbran las herramientas específicas y adecuadas, utilizadas para la recolección de la información.
3. Se presenta una matriz con el diseño de la investigación, donde se considera la elección de fuentes confiables y de primera mano, que pueden proporcionar a través del uso de las herramientas seleccionadas, la información necesaria para el estudio que responden a las interrogantes planteadas y permitan satisfacer los objetivos planteados.
4. Establece un modelo con una secuencia lógica de trabajos necesarios para satisfacer los objetivos propuestos, que parten desde organizar la información recopilada por la investigación cualitativa (muestreo estructural), cuantitativa (estadísticas) y teórica (conocimiento abstracto), pasando por la reducción y transformación (depuración) de los datos obtenidos a información relevante para la investigación. Esta información será analizada y correlacionada a través del conocimiento adquirido en modelo teórico, de esta forma se podrá interpretar los datos para responder a las interrogantes del estudio.
5. Entregar un compendio ordenado de resultados y conclusiones.

El método para realizar este compendio ordenado de resultados y conclusiones se encuentra en la última sede de este capítulo que refiere a una matriz de resultados

basándose en un análisis F.O.D.A (Learned et al, 1969), donde se podrá determinar que aspectos exógenos (oportunidades y amenazas) y endógenos (fortalezas y debilidades) afectan a el mercado y a las empresas.

Origen de los cambios encontrados en el mercado del transporte aéreo menor de la Amazonía.

Para este estudio se han identificado varios factores que afectan al desarrollo normal de las actividades dentro de esta industria y se extenderá la investigación a un análisis donde podremos estudiar cualitativamente el cambio del comportamiento en cada ámbito específico, que han llevado a crear los nuevos entornos donde se realizan las actividades comerciales de las organizaciones materia de este estudio y para los cuales las empresas deben establecer las estrategias del cambio organizacional para adaptarse a los nuevos contextos y requerimientos.

Los tres pilares fundamentales que se investigaran y que son la fuente principal de cambios en la industria son:

- a) A nivel político, donde se analizarán los cambios introducidos a la legislación, a los organismos de control (Dirección General de Aviación Civil) y a las políticas sociales (de servicio comunitario), que han marcado un claro cambio al marco jurídico y regulatorio para las actividades que se realizan dentro de los procesos del transporte aéreo de pasajeros y carga;
- b) A nivel económico, donde se analizará el desenvolvimiento en el tiempo de los indicadores estadísticos aeronáuticos específicos de la industria y la percepción de los directores de las empresas ante la nueva carga de imposición fiscal introducida a la industria y a sus servicios complementarios, las tendencias y motivaciones del crecimiento o disminución de la demanda, y como ha afectado la propuesta de cambio de matriz productiva (restricción de importaciones y salvaguardas) a las actividades del transporte;
- c) Finalmente se analizara el impacto de la introducción a la industria de la competencia que destruye la regularidad del mercado, a través de una compañía estatal que brinda un servicio subsidiado de traslados aéreos, teóricamente, para servir a la población sensible del Oriente ecuatoriano. Este fragmento del estudio será el más significativo, dado que los mayores cambios que afectan a la industria

se han realizado a nivel de las políticas sociales de gobierno, las cuales influyen directamente al entorno económico y en la estabilidad de la industria, además afectando directamente a localidades (y a su población) donde se desarrollan las actividades de las empresas de transporte aéreo. Esta política social que se verá reflejado a lo largo de la investigación será determinante para la permanencia y continuidad de actividades de las empresas privadas de transporte aéreo en el Oriente ecuatoriano.

Herramientas teóricas utilizadas en la metodología de la investigación.

Para analizar la industria de la aviación menor en la selva ecuatoriana y entender “la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven”, (Schwandt, 1994:118). Este estudio se desarrollará utilizando métodos cualitativos de investigación y para su análisis se armonizarán los hallazgos con información estadística del transporte aéreo (indicadores generales de la industria, registro de accidentes y reportes de tráfico aéreo) y referentes conceptuales y teóricos.

Para la parte cualitativa de la investigación se ha elegido los instrumentos de recopilación que generan mayor cantidad de información de primera mano y datos confiables a la investigación. Herramientas que incluyen como participantes activos a todos los actores de esta industria y que están involucrados directamente en los cambios propuestos o son los directivos llamados a realizar cambios organizacionales en sus instituciones para adaptar sus empresas a los nuevos requerimientos y a las exigencias del mercado.

La principal herramienta de investigación utilizada en este estudio será cualitativa, fundamentalmente a través de un grupo que discusión que permitirá la recolección de información objetiva para el tema de estudio, respecto a la percepción de los actores involucrados (autoridades y empresas de transporte aéreo que desarrollan sus actividades en el Oriente ecuatoriano) y sus expectativas por los cambios propuestos en el mercado.

Para tener elementos de confrontación y correlación entre la información cualitativa con la cuantitativa se examina datos estadísticos relevantes de la industria de la aviación menor que desarrolla sus actividades en la Amazonía ecuatoriana y el conocimiento teórico recopilado para determinar: ¿qué motiva, incentiva y preocupa a los líderes (que no necesariamente son los directivos de las empresas, sino colaboradores

involucrados proactivamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas) al tener que adaptarse a las nuevas exigencias?; entender lo conflictivo y costoso que pueden ser los procesos de cambios para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado (sean planificados o reactivos) y conocer cuál es propósito y motivación de los cambios requeridos por parte de las autoridades que proponen las modificaciones al entorno conocido, de esta manera profundizando la investigación para hallar el origen del problema y tener la oportunidad para asimilar las experiencias y percepciones en el proceso de proveer el servicio de transporte aéreo y entender “la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven” (Schwandt, 1994:118). La información será recopilada a través de varias herramientas de análisis, que se explican a continuación.

Herramientas cualitativas:

Para recabar la información se utiliza principalmente la herramienta de un grupo de discusión, instrumento de investigación cualitativo diseñado y guiado por el investigador, su fin es obtener datos y hallazgos relevantes para el estudio en materia de esta investigación.

Es necesario partir del concepto que para analizar de manera integral el problema es preciso marcar claramente dos actores económicos que buscan la estabilidad del negocio: el primero constituido por las autoridades y agentes de control que proponen el nuevo escenario para la industria y el segundo conformado por los administradores y propietarios de las empresas de aviación que deben adaptarse de manera forzosa (adaptación reactiva) a las nuevas exigencias del mercado.

a. Grupo de discusión.

Siguiendo el estudio teórico del alineamiento entre el individuo y el grupo (Ibáñez, 1979), esta reunión pretende la recopilación de testimonios de todos los actores involucrados en el área del estudio de los cambios organizacionales que deben realizar las empresas para adaptarse al nuevo ambiente exigido por el mercado, la política estatal y el cambio en la normativa vigente.

A diferencia del focus group norteamericano, el grupo de discusión propuesto se establece más como una “situación social” (Martin-Criado, 1997), en donde se obtiene un muestreo estructural de las percepciones y los sentimientos de los participantes

(acercamiento sociológico), para ello el moderador deberá propender que todos los asistentes intervengan activamente en la discusión y provean de sus aportes individuales para recopilar la información necesaria para la investigación. Las intervenciones de los participantes serán registrados en medios magnéticos de audio y video para su posterior transcripción y análisis para obtener una síntesis de información relevante para el estudio.

b. Entrevista a profundidad.

La entrevista a profundidad se la realiza a un actor importante dentro de la industria del transporte aéreo en Ecuador. Será este el discurso de una historia de vida del Cap. Esteban Saltos, Presidente de la compañía de aviación Ícaro S.A, una empresa fundada en 1971, que nació como escuela de aviación y en los años 80 entra a competir en el mercado del servicio de transporte aéreo, que fue forzado a realizar cambios organizacionales en su empresa para adaptarse a los requerimientos y presiones políticas y fiscales generado principalmente por un crecimiento abrupto de las operaciones áreas y servicios conexos, lo que llevo a la expulsión polémica de Ícaro del mercado en los años 2000. La entrevista a profundidad será semi-estructurada, de manera que el entrevistado tenga total libertad para desarrollar un discurso fluido en sus propias palabras, interrumpido por el investigador para seguir un hilo conductor del tema y algunos puntos de referencia que servirán para obtener la información deseable para la investigación, como “un modelo de platica entre iguales, con un encuentro cara a cara” (Taylor y Bogdan, 1990 : 101).

c. Investigación participativa de Campo.

Esta herramienta de recopilación consiste en que el investigador observe en campo las acciones que están tomado los directivos de la Compañía Servicio Aéreo Regional Cía. Ltda., siendo esta la única empresa de la Amazonía que cuenta con permiso de operación comercial (AOC, “RDAC135”) desde hace 25 años y mantiene bases de operación en las ciudades de: Shell-Mera en la provincia de Pastaza, Macas y Taisha en la provincia de Morona Santiago y ha venido creciendo de manera sostenida durante estos años. Ésta es una empresa que como el resto de la industria investigada se encuentra en un proceso de adaptación al nuevo entorno y que ha permitido al investigador estar presente y observar como se desarrollan dichos procesos de cambios organizacionales para seguir en el mercado. Éste tipo de herramienta provee a la investigación información de primera mano

desde donde se perciben los problemas y se generan las soluciones que permitan adaptarse a las nuevas condiciones.

Herramientas cuantitativas

Para tener elementos de confrontación y correlación entre la información cualitativa con la cuantitativa se examina datos estadísticos relevantes de la industria de la aviación menor que desarrolla sus actividades en la Amazonía ecuatoriana.

Las herramientas que proveen de información cuantitativo a la investigación estarán enmarcadas por el proceso matemático de discernimiento y estructuración (creación de tablas estadísticas) de la información proveída por los agentes de regulación y control que intervienen en la industria del transporte aéreo. Las muestras obtenidas se tabularan y convertirán en indicadores (indicadores generales de la industria, registro de accidentes y reportes de tráfico aéreo) que permitirán predecir comportamientos y comparar con la información cualitativa para poder evaluarla de manera objetiva los resultados y tener elementos de juicio para justificar las conclusiones de la investigación.

Epistemología, herramienta para el análisis de las referencias del marco teórico.

El estudio a través de la epistemología será el fundamento para encontrar las teorías que puedan explicar la esencia del problema estudiado, sus posibles causas y cuáles pueden ser los cambios organizacionales que las empresas pueden aplicar para adaptarse a un nuevo entorno y sus implicaciones dentro del contexto. Piaget (1960) cree que a través de la epistemología podremos encontrar otras fuentes de información que alimentaran la investigación, esto sucede cuando un investigador adquiere algún conocimiento nuevo, este por su naturaleza empieza a tener curiosidad en el tema y lo investiga (aun cuando sea de manera involuntaria), esto, lo lleva a un estado de conocimiento mayor (Cortes y Gil 1997). El objetivo es incorporar a la investigación referentes teóricos que permita entender el estado del problema y comprender la información obtenida por medio de las otras herramientas para interpretarla y correlacionarla entre sí, para obtener los resultados que permitan responder las interrogantes de la investigación. De esa manera se orienta el estudio de manera estructurada y organizada.

Diseño de la investigación (Metodología para la recolección de información)

A continuación se presenta la matriz del diseño (metodología adoptada) de la investigación para la recolección de información, que posteriormente, a través de una secuencia lógica de análisis de la investigación (que se encuentra en el siguiente subtítulo), será depurada y ordenada para obtener un registro válido de datos relevantes al estudio, con los cuales se puede: analizar, confrontar (con las teorías conceptuales implícitas en el tema materia de este estudio) y relacionarlas entre sí, para obtener resultados observables y medibles para proveer un sustento académico conclusivo para sustentar la hipótesis propuesta.

La matriz parte con la premisa del objetivo general del estudio y con el propósito de sustentar la hipótesis de la investigación, para ello se toma como referente cada pregunta relevante de la investigación y se selecciona: la fuente que pueda brindar información confiable y de primera mano, la herramienta más adecuada para obtener la información de la fuente y finalmente la orientación que indique que información se espera recabar en cada apartado.

Tabla 2.1: Matriz del diseño de la investigación.

METODOLOGÍA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION			
OBJETIVO GENERAL	Estudiar los cambios organizacionales que las PYMES de transporte aéreo menor del Oriente del Ecuador han implementado para adaptarse al nuevo entorno, generado a raíz del cambio en las regulaciones y la política estatal.		
PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTE	HERRAMIENTAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACION	INFORMACIÓN A OBTENER
¿Cuál es la apreciación y sensación de los miembros de las organizaciones de las empresas de transporte aéreo menor que operan en el Oriente ecuatoriano por los cambios propuestos por el estado y la intervención del mismo como competidor en la Industria?	Representantes de las empresas de transporte aéreo que desarrollan sus actividades en el sector en investigación	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: percepciones, actitudes y afecciones
¿Cuál es la motivación del estado para modificar el contexto de la Industria?	Subsecretaría de Aeronáutica Civil del Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: decisiones de política de estado
	TAME EP Línea Aérea del Ecuador	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: decisiones de política de gobierno
	Dirección general de Aviación Civil del Ecuador -DGAC-	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: Cambio de regulaciones y su fundamento
¿Cuáles son las estrategias implementadas por las empresas de transporte aéreo para adaptarse a los nuevos escenarios?	Representantes de las empresas de transporte aéreo que desarrollan sus actividades en el sector en investigación	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: percepciones, motivaciones y planificación
	Cap. Guido Saltos (Presidente de la compañía de aviación Icaro S.A., una empresa fundada en 1971)	Investigación Cualitativa: Entrevista a profundidad	Muestreo estructural de: percepciones, motivaciones y experiencias
¿Cómo ha sido el proceso del cambio organizacional para adaptarse a los nuevos requerimientos de la industria? y la importancia del Líder en este proceso?	Representantes de las empresas de transporte aéreo que desarrollan sus actividades en el sector en investigación	Investigación Cualitativa: Grupo de discusión	Muestreo estructural de: percepciones, expectativas y predisposiciones
	Cap. Edgar Rosero / Servicio Aereo Regional, Sucursal: Macas, Shell, Quito	Investigación Cualitativa: Investigación participativa en campo	Muestreo estructural de: percepciones, expectativa y adaptabilidad
Información cuantitativa relevante para la investigación	Agentes reguladores de control: Servicio de rentas internas, SRI; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Superintendencia de compañías; Dirección general de Aviación Civil del Ecuador, DGAC.	Investigación Cuantitativa: Análisis estadísticos	Indicadores
Referencias conceptuales	Autores varios: Trabajos académicos con referentes teóricos relevantes y útiles para la investigación	Epistemología	Marco de referencia teórico.
	Evidencia Emperica	Observacion: Antecedente- proceso - resultado	Resultados observables para contrastar con los referentes teóricos, Predicciones.
HIPOTESIS GENERAL	Las empresas realizan cambios organizacionales con la intención de adaptarse al nuevo entorno.		

Fuente: Investigación primaria.

Como se puede observar la herramienta principal para la obtención de datos es el grupo de discusión, reunión que tuvo efecto en las instalaciones de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO en Quito-Ecuador, siendo este un establecimiento imparcial que presta además de las comodidades apropiadas, la connotación de seriedad y relevancia necesaria para que exista la confianza de los actores y participantes para proveer la información confiable para el desarrollo de esta investigación y propiciar el espacio de dialogo y referentes para negociaciones, acuerdos y conocer el estado (percepciones, expectativas y motivaciones) de cada sector involucrado.

El investigador es el moderador del grupo de discusión y deberá permitir un dialogo fluido y espontaneo de los participantes, buscando mecanismos para que los actores satisfagan sus propias inquietudes ante los demás integrantes de la mesa de trabajo y así obtener más información verídica y útil de fuente primaria para la investigación y sus resultados, además al permitir y estimular la participación de los asistentes, ellos darán a conocer: sus propuestas para el proceso de adaptación a los nuevos requerimientos, obstáculos a sobrellevar, motivación que llevan a sus líderes a modificarse y los efectos que ellos perciben se están dando y que puedan suceder en el futuro a corto plazo por las medidas adoptadas en la industria de la aviación menor que realiza sus actividades en el Oriente ecuatoriano.

Por un lado a esta reunión están invitadas todas la empresas de aviación que forman la Asociación de Operadores Aéreos que realizan sus actividades en el Oriente ecuatoriano RAE, con el fin de obtener un muestreo estructural de las percepciones y expectativas de los responsables de mantener en operación las empresas de transporte aéreo y que son los llamados a tomar las decisiones para: enfrentar las nuevas condicionantes, entender sus motivaciones para continuar en actividades pese al nuevo entorno propuesto, conocer que es lo que los operadores aéreos perciben que les afecta desfavorablemente y entender a través de este grupo de discusión cual es la predisposición de los directivos y los líderes de las empresas para ejecutar planes, procesos y mecanismos con el fin de adaptarse y satisfacer las necesidades y requerimientos solicitados por las nuevas exigencias (de mercado, políticas y regulatorio) para mantenerse competitivamente en el mercado.

A continuación se presenta la lista de las empresas que participaron en el grupo de discusión:

1. Servicio Aéreo Regional. Representada por: Cap. Edgar Rosero.
2. Aerokashurco. Representada por: Cap. Rubens Álvarez.
3. Alas de Socorro Ecuador. Representada por: Sr. David Montero.
4. Aerotaisha. Representada por: Ing. Angelina Jordán.
5. Amazonía Verde. Representada por: Cap. Guillermo Estrella.
6. Alphaorient. Representada por: Ing. Freddy Segarra.
7. Sankip. Representada por: Cap. Edgar Tenorio.
8. Aeroconexos. Representada por: Ing. Tito Herrera.
9. Aero Sangay. Representado por Cap. Edgar Rosero.
10. Aero Morona. Representado por Cap. Edgar Rosero.

Empresas que fueron invitadas a la reunión pero por diversos motivos no pudieron asistir:

11. Aero Amazónico.
12. O.P.I.P (Organización de pueblos Indígenas de Pastaza).
13. Aerotsentsak.
14. Amazonas Air.

Por otro lado se enriquece este grupo con la presencia y participación de varias autoridades políticas y representantes de los entes regulatorios que inciden o proponen el cambio al entorno de la industria. Estos participantes son de mucha importancia porque se obtiene información relevante para la investigación, iniciando por el cambio regulatorio, donde un delegado de la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador, socializa las motivaciones para adaptar las regulaciones a un nuevo marco legal y los procesos que se proponen para su implementación, además es la oportunidad para que las autoridades que regulan las operaciones aéreas, preste oídos a las interrogantes de las empresas y expongan que tipo de estudios se han realizado para fundamentar los cambios propuestos y para mitigar el impacto en la industria, se cuenta además con la importante representación de un delegado de la Empresa estatal TAME y un delegado de La Subsecretaria de Transporte y Obras Públicas, que exponen el razonamiento y

justificación de las acciones tomadas desde la postura del Estado y su llamado a servir y proteger a la población vulnerable (esto a través del servicio de transporte aéreo subsidiado con la empresa administrada por el estado Tame Amazonía), que podría desestabilizar la industria privada del transporte aéreo de la Amazonía si no es regulada. Los operadores aéreos de la Amazonía perciben como negativo y una suerte de competencia desleal si el servicio subsidiado no es dirigido adecuadamente, por lo que la presentación de los delegados de la función pública es valioso para incorporar a la investigación referencias necesarias e información primordial, que además podrá dar respuesta inmediata a las incertidumbres del resto de participantes. Además se adhiere a este grupo de discusión como oyente un Delegado asesor de la Asamblea Nacional del Ecuador por el bloque Amazónico, con una opinión imparcial de la sociedad civil con respecto al nuevo entorno que se presenta y sus posibles consecuencias para el mercado y los pobladores del Oriente ecuatoriano que recurren al transporte aéreo como su único medio de traslado eficiente.

Además de los testimonios obtenidos por el grupo de discusión, se busca complementar (en donde se cree pertinente) la información cualitativa con datos provenientes de la información recogida por las herramientas cualitativas para hallar otros elementos de juicio que permiten confrontar y correlacionar la información entre sí para dar mayor valor a los resultados y conclusiones de la investigación. Para ello, se utilizó las siguientes herramientas de investigación (cualitativa y cuantitativa) para obtener información de apoyo para el estudio:

Entrevista a profundidad que será semi-estructurada, de manera que el entrevistado tenga total libertad para desarrollar un discurso fluido en sus propias palabras, interrumpido por el investigador para seguir un hilo conductor del tema y algunos puntos de referencia que servirán para obtener la información deseable para la investigación, como “un modelo de plática entre iguales, con un encuentro cara a cara” (Taylor y Bogdan, 1990 : 101). Con esta entrevista se obtiene una fuente de evidencia empírica proporcionado por el Cap. Esteban Saltos, Presidente de la compañía de aviación Ícaro S.A, una empresa fundada en 1971 y que nació como escuela de aviación y en los años ‘80 entra a competir en el mercado del servicio de transporte aéreo, por varios motivos incluido el cambio de regulaciones y la presión fiscal en la industria de la aviación del Ecuador, Ícaro S.A sale del mercado de manera polémica en el primer lustro

de los años 2000. Ícaro s.a. fue un actor importante para la industria del transporte aéreo del ecuatoriano, y aporta una gran cantidad de información para el estudio que severa reflejada en el análisis de los resultados y al conocer sus percepciones y preocupaciones de la situación actual de las empresas de transporte aéreo menor de la Amazonía se puede extrapolar con su experiencia y resultados obtenidos en el pasado, la problemática de mantenerse en operación en una industria inestable o con influencia en el mercado por parte del Gobierno.

Se vio necesario para este estudio incorporar referencias cuantitativas y fuentes documentadas que permitan al investigador contrastar y poner a prueba los indicios recogidos en el grupo de discusión y entrevista a profundidad. Se solicita a las fuentes de primera mano, agentes reguladores y de control: Servicio de rentas internas, SRI; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Superintendencia de compañías; Dirección general de Aviación Civil del Ecuador, DGAC, con el propósito de apuntalar de mejor manera los resultados del estudio los datos medidos y medibles realizados a la industria de la aviación general del Ecuador y estadísticas específicas al sector de la industria estudiada, entre los hallazgos mas importantes se encuentran: el historial de siniestros registrados en el Oriente ecuatoriano desde el año 2009, recopilación de datos estadísticos de tráfico aéreo y operaciones (con un registro desde el año 2011 con información para comparaciones anuales), medición general del crecimiento del transporte aéreo en el Ecuador (índices de rendimientos y puestos de empleo 2010-2011).

A las teorías relativas al estudio se suma la evidencia empírica (que entrega resultados observables en situaciones similares) para proveer una guía que orienta la investigación. Con esta base teórica de referentes conceptuales se puede organizar, entender y correlacionar información obtenida por la investigación cualitativa y cuantitativa (diseño de la investigación). Estas teorías crean un marco teórico estructurado (capítulo 1) que será el fundamento esencial para comprender la epistemología del problema y tener el bagaje de conocimiento referente al estudio para analizar con una secuencia lógica la información, con el fin de interpretar de manera correcta los datos y presentar resultados congruentes.

Metodología para el análisis de la información.

Partiendo de la premisa que este estudio se lo plantea como una investigación cualitativa, la estrategia que se utilizará para la obtención de datos e información relevante de primera mano es el grupo de discusión, que, además de ser la herramienta principal para la obtención de información para el estudio que proporcionará los datos cualitativos necesarios para realizar esta investigación y cumplir con los objetivos planteados, deberá configurarse como una oportunidad para realizar una reunión de negocios entre los actores de la industria con el fin de entablar un acercamiento, escuchar las percepciones, expectativas y realidades de los sectores involucrados, proveer el espacio para socializar la necesidad pública y las políticas sociales aplicadas en la industria. De esta manera no sólo se responderá a las preguntas puntuales definidas en la matriz de la investigación, sino que al encaminar un dialogo fluido entre las partes, se espera que se interroguen e increpan mutuamente proporcionando datos interesantes e importantes que podrían influir en el desarrollo para la obtención de resultados de la investigación y son un aporte real a la estabilidad del mercado en estudio.

Esta investigación está enmarcada dentro de un enfoque metodológico, que analiza la percepción, sensación y la experiencia de los individuos que lideran las actividades productivas de las empresas de transporte aéreo en la selva ecuatoriana y su reacción al ser forzados a implementar el o los cambios organizacionales necesarios para adaptarse a un nuevo entorno en la industria, provocado principalmente por las políticas gubernamentales (cambio de la normativa que regula el transporte aéreo menor y la inserción de la empresa estatal Tame Amazonia).

Con esos antecedentes se presenta el modelo lógico con la secuencia de trabajos realizados para analizar de manera idónea la información recogida y llegar a los resultados deseados que cumplan con los objetivos de la investigación y provean conclusiones congruentes que permiten admitir o desmienten la hipótesis planteada.

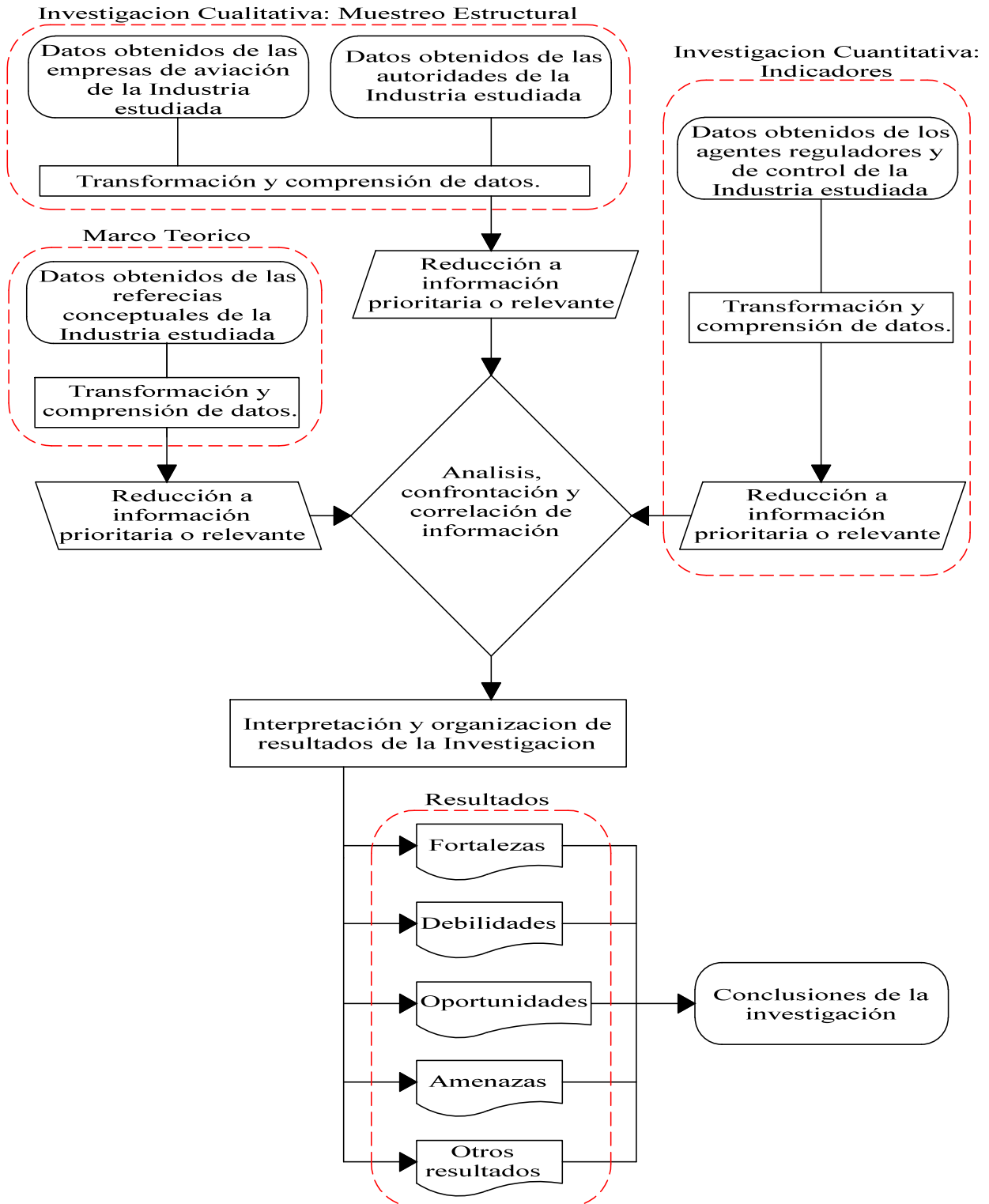
El modelo describe un flujo de cinco procesos para el análisis de la información obtenida en el modelo de la investigación hasta llegar a los resultados para proveer las conclusiones del estudio. El proceso inicia con la organización y comprensión de la información que se recopiló con las herramientas de investigación que responden a las interrogantes y objetivos del estudio y que pudieron proveer cada una de las fuentes de primera mano elegidas como confiables y útiles. En esta fase se procederá con la

transformación del muestreo estructural a datos observables para registrarlos y estudiarlos.

El cúmulo de conocimiento de los datos obtenidos e indicadores serán sintetizados y analizados con la guía del conocimiento adquirido en el estudio del marco teórico, con el fin de reducirlos a información que resulte útil para la investigación y para un análisis comprensible.

Este extracto medular simplificado de la información recopilada de todas las fuentes de primera mano será estudiada, confrontada y correlacionada, siguiendo los lineamientos cognitivos adquiridos a través del estudio de la epistemología del marco teórico, que permiten al investigador intuitivamente interpretar de manera coherente la información y producir un informe de resultados, resultados que serán expuestos a través de los 4 parámetros de una matriz SWOT (Learned et al, 1969), estos hallazgos responden imparcialmente a los interrogantes de la investigación para cumplir con los objetivos planteados, la salida final de la secuencia lógica será exhibir una serie de conclusiones que darán valor a la investigación realizada y son un importante aporte para la industria y referente para autoridades y directivos de las empresas del mercado en estudio.

Tabla 2.2. Modelo lógico para el análisis de la información



Fuente: Investigación primaria.

Metodología para análisis de conclusiones (FODA)

Con el fin de proporcionar al lector un compendio organizado y lógico de las conclusiones que refieren a las empresa y sus entorno, obtenidas a partir de los resultados de la investigación, estos se exponen en una estructura con un formato similar al análisis FODA propuesto por (Learned et al, 1969). Esta herramienta versátil que ha sido transformada, modificada y base de varios modelos de análisis empresariales se dice que inicialmente fue propuesta por Albert Humphrey a principios de los años '60 mientras realizaba estudios en el Instituto de Investigación de Stanford para estandarizar protocolos de investigación iniciados en 1949 por la empresa Du-Pont para la planificación corporativa.

Humphrey y su equipo del SRI (1960) (por sus siglas en ingles: Stanford Research Institute) financiado por las empresas más grandes de los Estados Unidos que formaban parte del Fortune 500, realizaron una exhaustiva investigación por 9 años a más de 1100 empresas y entrevistando a más de 5000 ejecutivos, lastimosamente en 1969 la investigación finalizó pero los hallazgos específicos de las empresas de esta investigación nunca fueron publicados por ser controversiales para su tiempo y se pensaba podrían afectar negativamente al valor de las organizaciones (SRI Newsletter, Diciembre, 2005:7). Hubo varios descubrimientos interesantes en la investigación de Humphrey que siguen vigentes hasta el día de hoy en muchas organizaciones y que son considerados para emitir las conclusiones del estudio realizado a las empresas de transporte aéreo menor que realizan sus actividades en la Amazonía ecuatoriana.

Los descubrimientos de Humphrey fueron expuestas en la revista del Instituto de Investigación de Stanford "SRI Alumni Newsletter del 2005", donde se publicó un artículo en su honor llamada: *SWOT Analysis for Management Consulting*.

1. La mayoría de cambios aplicados en las empresas tardan entre 5 a 7 años en tomar efecto, por lo que se debería implementar mejores estrategias para la planificación de los cambios organizacionales. Sorprendentemente estos mismos resultados fueron nuevamente encontrados 30 años después en la investigación realizada por el Dr. Peter Senge de M.I.T en 1998 y publicado en su libro "The 5th Dimension".

2. La relación entre cuanto los empleados dan a la empresa y cuanto ellos reciben de ella es comparada entre compañeros y si es percibida como injusta reduce la eficiencia del trabajador.
3. La introducción de una persona externa que realice la planificación corporativa de la empresa es negativa ya que los “líderes” de la empresa lo perciben como una competencia y la implementación de estrategias se vuelve imposible.
4. La brecha entre lo que se puede implementar en la organización y lo que realmente se llega a implementar es del 35%.
5. Los trabajadores que llegan a puestos de jefaturas siempre sobre-supervisan las áreas de las cuales provienen.
6. Hay tres factores que separan la mediocridad de la excelencia de las empresas:
 - i. Atención constante al proceso de adquisiciones.
 - ii. Planificación documentada para el crecimiento de una área específica en el corto plazo
 - iii. Educación continua para el personal ejecutivo.
7. Nunca se debe detener la planificación y esta se debe hacer de forma documentada para el corto plazo.

La idea general de la propuesta Humphrey es analizar individualmente lo bueno y malo al interior de la organización y lo bueno y malo del ambiente externo, muchos estudios económicos se realizaron a partir de este concepto siendo (Learned et al, 1969) de la escuela de Business Policy de Harvard y en su libro “Business Policy Text and Cases” los primeros en proponer una matriz de 2 por 2, donde se especifican: al interior de la empresa, a las características y recursos positivos en el cuadrante que llamaron *fortalezas* y lo negativo en el de *debilidades*; respecto al entorno en donde se desarrolla la empresa a los cambios o requerimientos positivos se los enmarca en el cuadrante de las *oportunidades* y lo negativo en el cuadrante de las *amenazas*. Este análisis y matriz lo llamaron SWOT por sus siglas en Inglés.

Usando estos mismos concepto se modifica la matriz para establecer una herramienta de análisis estratégico que analiza los cambios organizacionales que deben implementar las empresas de aviación, materia de este estudio para adaptarse al nuevo

entorno y poder emitir conclusiones con una perspectiva clara y comprensible que respondan a los objetivos planteados.

Las condicionantes del análisis son: para el ambiente interno no se estudiara el comportamiento de una empresa, sino como un ente al compendio de el conjunto de empresas estudiadas y al entorno externo como las modificaciones y nuevos requerimientos al mercado (ya que afecta por igual a todas las empresas privadas) implementados principalmente por las autoridades. Esto permite analizar la información de los resultados para visualizar el estado actual de las organizaciones (percepciones presentes) y vislumbrar las expectativas de las empresas al estudiar las estrategias que implementan (o deberían implementar) para adaptarse a través de cambios organizacionales al nuevo ambiente, esto, entre otras conclusiones reveladas en la investigación.

Tabla 2.3. Matriz FODA para análisis de resultados.

		Futuro	
		EXTERNO	INTERNO
Presente	Oportunidades: - El Estado como cliente - Creciente demanda externa - Apertura de autoridades para dialogar - Asociación de empresas privadas - Cambio de normativa (Quien las cumple tiene ventajas competitivas)	Amenazas: - Alto riesgo del negocio. (siniestralidad) - Aumento presión tributaria - Restricción a las importaciones - Coyuntura económica del país - Vías carosables (Producto sustituto) - Cambio de normativa (altos costos de aplicación) - TAME Amazonia (Competencia)	
	Fortalezas: - Pasión de los directivos por la aviación (conocen el mercado) - Relación positiva entre las empresas y la comunidad - Red HF de comunicación privada entre poblaciones - Pymes tienen capacidad inherente de adaptarse - Rendimientos constantes	Estrategia ofensiva: La cercanía con la comunidad y la apertura al diálogo de las autoridades debería ser un apalancamiento para crear fidelidad con los usuarios y acercamiento a la opinión pública para aprovechar las alianzas estratégicas para tomar la ventaja del posible crecimiento de la demanda	Estrategia de defensiva: Las empresas deben utilizar su conocimiento del mercado para crear procesos de adaptabilidad para enfrentar los nuevos requerimientos del mercado y la industria. Por su naturaleza las empresas de esta industria tienen una clara ventaja con la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios y buscar mecanismos para mantener los rendimientos.
	Debilidades: - Directivos con formación empírica - Falta de políticas de organización corporativa. - Excesivo poder de negociación de los trabajadores (especialistas) - Guerra de precios, acuerdos fementidos.	Estrategia Adaptativa: Estudia los procesos cambios organizacionales que son necesarios para adaptarse a los nuevos requerimientos, aquellas empresas que no realicen modificaciones en sus organizaciones el peligro de salir del mercado	Si las empresas no modifican sus conductas habituales no podrán continuar en el mercado, en la unión está la fuerza para sobrellevar los obstáculos impuestos en la industria. Se requiere mayor formación de los directivos en manejo empresarial o asistencia externa para marcar metas a corto y largo plazo que sean sustentables.
	Involucra en análisis del papel del líder, las motivaciones de los directivos para seguir en operaciones y la resistencia al cambio		
***	No existe estrategia o cambio organizacional que pueda sobrellevar la competencia desleal (amenaza), por lo que se debe regular la participación de la empresa estatal y solo se podrá conseguir este objetivo a través de la presión que pueda ejercer la opinión pública y la coalición del conglomerado de empresas de transporte aéreo que desarrollan sus actividades		

Fuente: Modelo SWOT de (Learned et al, 1969).

El propósito de la matriz es: “obligar a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales”. (Wehrich, 1989, pág. 75)

CAPÍTULO III

EVIDENCIA EMPÍRICA

El Ecuador no es el primer país en tomar medidas y cambiar el entorno donde las empresas desarrollan sus actividades, aunque es el único ejemplo que se pudo encontrar donde el Estado compite en la industria del transporte aéreo menor con un servicio subsidiado, transformando el mercado en un servicio público y desplazando a la iniciativa privada.

Empresas que realizaron cambios organizacionales para responder a nuevas exigencias del mercado

Dentro de otras industrias que han tenido resultados adecuados con cambios organizacionales podemos mencionar el estudio realizado por (Delgado *et al*, 2012) acerca de cómo se vio afectada la industria tabacalera de México a partir de la creación del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control de Tabaco (CMCT OMS), y firmado por México en el 2004. El autor analiza como compañías de la industria tabaquera de México han logrado adaptarse al nuevo escenario y generar estabilidad para el desarrollo del negocio, implementando nuevas estrategias de competencia para seguir en el mercado y teniendo que modificar su imagen en la presentación del producto, disminuir los costos y afrontar las diferentes leyes fiscales y normativas de salud que lesionan su crecimiento.

Otro caso de estudio interesante es el cambio organizacional que realizó la empresa norteamericana Wal-Mart Stores Inc. Esta empresa ingresa al mercado del menudeo en los años '70 creciendo rápidamente en la industria, pero los gerentes rápidamente se dieron cuenta que al vender productos de difícil segmentación y diferenciación debían adaptarse y acercarse de una manera distinta al mercado. Decidieron entonces realizar un cambio significativo a su canal de distribución para reducir los gastos de traslado de mercaderías. Aprovechando de su posicionamiento, los gerentes apostaron por el ahora famoso método de distribución de *crossdocking*, utilizando sus propios camiones para llevar los productos hasta las tiendas remotas directamente desde los proveedores. Este cambio organizacional les dio grandes ventajas competitivas, lo que se tradujo en grandes retornos económicos y un posicionamiento en

el mercado que, hasta el día de hoy, no ha podido ser desafiado, incluso rompiendo fronteras y exportando la marca fuera de los Estados Unidos.

Así mismo se analiza un cambio organizacional en la gestión de logística y recursos humanos, con la adaptación de la corporación que maneja el canal de Panamá. Durante el proceso de transición hacia una nueva estructura organizacional. La empresa tuvo que resolver el proceso de acercamiento al equipo humano para motivarles a ser parte activa de los cambios y vencer los temores (de resultados impredecibles), con ello reducir la resistencia al cambio para un acoplamiento adecuado al nuevo equipo de trabajo manejado enteramente por Panamá.

Para esta transición surgió la idea de que ambos gerentes deberían estar presentes: el que “entregaba” a sus actuales colaboradores y el que los “recibía” en su equipo, el primero, para agradecer su contribución; el segundo, para dar una cálida bienvenida e invitarlos a trabajar juntos hacia nuevos e interesantes retos. El proceso de transición de equipo humano fue difícil; pero, gracias al eficiente liderazgo y suficiente motivación, la visión general de toda la organización llevó a que todas las metas se cumplan.

Bajo la administración panameña se gestionó el proyecto del tercer juego de esclusas, que fue un gran desafío y requirió de mayores cambios estructurales. Pero, dada la confianza ya implementada, el proyecto, que abraza un 5 % del comercio mundial, fue todo un éxito.

Evidencia empírica: ÍCARO AIR, en el mercado local del transporte aéreo de pasajeros.

En este apartado se estudia un caso de evidencia empírica local de una empresa de aviación del Ecuador que requirió de planificación corporativa para adaptarse a los nuevos requisitos del mercado y una batalla legal contra el Estado, toda la información se recopila de fuentes de primera mano y de una entrevista a profundidad realizada el día Martes 26 de Mayo del 2016 al Cap. Esteban Saltos, presidente de la compañía de transporte aéreo: ÍCARO s.a.

Antecedentes

La aviación comercial en el Ecuador inicia el 30 de julio de 1928 mediante un contrato suscrito entre el Estado ecuatoriano y la empresa alemana “Sociedad Colombo-alemana

de transportes aéreos”²⁹ para brindar el servicio de transporte aéreo dentro del territorio ecuatoriano. Esta empresa se debilitaría y saldría del mercado una vez que se agudiza la situación económica europea por la II guerra mundial y en donde tomaría la posta el consorcio filial PANAGRA creado por la gigantesca “Panamerican Airways” de origen estadounidense y con el propósito de explotar el servicio de transporte aéreo en centro y Suramérica. Esta empresa además de realizar vuelos con itinerario entre las principales ciudades del país bajo el nombre de Aerovías del Ecuador tenía sus propias frecuencias internacionales.

La primera empresa ecuatoriana en entrar a competir en el mercado fue Aerovías Nacionales del Ecuador que nace jurídicamente el 6 de mayo del 1946, en esta época de apogeo petrolero se crea la necesidad de promover el transporte aéreo en todo el territorio pero en especial énfasis en la Amazonía, lo que conllevó la creación de 3 empresas pioneras que operaron en todo el Ecuador: TAO, ATESA y ÁREA. El servicio de transporte aéreo mayor privado con frecuencias internacionales y nacionales tomó fuerza en los años ‘70 con las empresas: San, Saeta, VASP y Ecuatoriana, todas las empresas en mención han cerrado sus operaciones. El dominio absoluto en el mercado del transporte aéreo y la única que ha prevalecido hasta la fecha es: la empresa estatal TAME (Transporte Aero Militares del Ecuador), quien ha crecido bajo el amparo del estado. Inició operaciones en 1963 con la decisión de brindar un servicio patriótico para satisfacer las necesidades de transporte aéreo a zonas remotas del país, nace con la condición de ser autofinanciada y con autonomía financiera y administrativa (aún cuando esta estaba adscrita a la Fuerzas Aéreas Ecuatorianas, FAE).

TAME fomentó en sus inicios un positivo precedente de integración nacional sirviendo a poblados alejados que no representaban rentabilidad para las empresas comerciales.

Para los años 2000 TAME ya tenía algunos problemas de gestión y financiamiento, y en este período el Gobierno del presidente Gustavo Bejarano intentó impulsar el sector turístico y dinamizar algunos sectores estratégicos de la economía con las leyes: trole 1 y trole 2, que permitía la creación de empresas de capital y administración mixtas, esto facultaba a las empresas estatales financiarse con fondos

²⁹ Convenio publicado en el Registro Oficial No. 61 del 22 de diciembre de 1928, vale mencionar que este fue el primer contrato internacional en material de transporte aéreo firmado bilateralmente por naciones en dos continentes distintos.

privados, junto con la inserción al mercado de nuevos competidores como: ÍCARO, AEROGAL y posteriormente LAN, presionarían a TAME para proveer un servicio de calidad y adaptarse al nuevo mercado con libre competencia.³⁰

La empresa Ícaro.

El 21 de septiembre de 1971, gracias a la gestión de varios entusiasta de la aviación fue creado: el Instituto Civil Aeronáutico, Ícaro. El Cap. Guido Saltos sería su representante legal y posterior socio mayoritario, esta escuela de aviación graduó a más de 4000 pilotos en sus 25 años de historia y se convirtió en hito para la aviación ecuatoriana.

En un vertiginoso crecimiento en la industria, en 1984 Ícaro obtiene concesión para operar helicópteros (para satisfacer la demanda creada por la extracción petrolera y minera en la Amazonía), para junio de 1988 Ícaro ingresa a competir en el mercado local del transporte aéreo bajo un permiso para operaciones chárter no regular (sirviendo principalmente a las empresa petroleras y estatales que requerían un transporte para la Amazonía y poblados alejados del país).

El crecimiento de Ícaro abarcó servicios anexos y conexos de la industria, así, en 1995 obtuvo permiso para importar y distribuir combustible de aviación (avgas) y dar servicios de manejo y abastecimiento a las aeronaves en todos los aeropuertos del país. (Noboa, 2010). En su evolución en el mercado empezó a tener mayor cantidad de frecuencias de vuelos chárter con distintas aeronaves y destinos, para finalmente en el año 2002 constituirse en Ícaro Air, empresa que competiría en el mercado del transporte aéreo mayor regular con itinerario, con destinos nacionales e internacionales, logrando posteriormente consolidarse como una de las empresa mas fuertes y dinámicas de la industria.

Las complicación de Ícaro que llevarían a su posterior desaparición iniciaron en el año 2008 y podemos abarcarlas en 3 grupos:

1. La presión fiscal: El Servicio de Rentas Internas con el apoyo del gobierno intervinieron a la empresa y realizaron varios exámenes y auditorias las cuales encontraron supuestas irregularidades que se expresaron a través de

³⁰ Fuente del Historiador Aeronáutico Jaime Escobar Corradine, publicado en la revista Aero mundo Magazine del 8 de octubre del 2014 y que se encuentra en su web: <http://www.aeromundomag.com/historia-de-la-aviacion-comercial-en-el-ecuador-2/>

varias actas de determinación emitidas en el 2009³¹ que concluyeron que Ícaro Air y sus empresas filiales³² tenía una deuda millonaria con el estado por concepto de impuesto a la renta: para el 2004 un valor de: 2'896.870.76, para el 2005 un valor que ascendía a: 3'995.965.38 y para el mismo 2005 un valor de: 2'012.872.65 por concepto de IVA. Estas determinaciones fueron catalogadas como absurdas por lo que los directivos de Ícaro Air no presentaron caución por los casi 18 millones de dólares que ascendió la deuda total al fisco, lo cual causo acción coactivas y confiscaciones de bienes para cubrir los montos adeudados, Ícaro solicitó recurso de apelación y revisión, los cuales hasta la fecha no han sido tramitados.

2. El cambio de reglamentación recaudatoria: El 24 de Octubre del 2008, cuando el Presidente Eco. Rafael Correa, firma el decreto 1405 que obliga a las aerolíneas que operan en el Ecuador a renovar su flota en un plazo de 18 meses por aeronaves construidas a partir del año 1990 y con un certificado de cumplimiento de ruido nivel 4. En Junio del 2010 el estado ecuatoriano tomo medidas para crear, elevar o retirar exenciones a los aranceles de productos y bienes que se requieren en la industria aérea, entre ellas varias condicionantes que afectaban directamente y casi de manera exclusiva a la flota de aeronaves de Ícaro Air, lo cual provoco que la empresa perdiera competitividad en el mercado.
3. TAME como empresa pública subsidiada: Mediante decreto ejecutivo 740 del 6 de mayo del 2011, El presidente Correa transforma a TAME en empresa pública, en donde textualmente decreta en sus artículos 1 y 6:
4. “Art. 1.- Naturaleza Jurídica.- Adecuar la naturaleza jurídica de la Compañía Estatal TAME Línea Aérea del Ecuador, como EMPRESA PÚBLICA, por lo tanto, a partir de la expedición del presente TRANSFORMA A TAME EN EMPRESA PÚBLICA - decreto ejecutivo Transporte Aéreos Militares Ecuatorianos, TAME, se denominará: Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador "TAME EP" que será

³¹ Actas de determinación emitidas por el SRI en 2009 contra Ícaro Air: RNO-ASOADDH09-00016, RNO-ASOADDH09-0015, 1720090100219

³² Escuela de aviación, proveedora de servicios y combustible y aerolínea

una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, bajo el control del sector de la Defensa, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación; las orientaciones determinadas por el Comité de Industria de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.”

5. “Art. 6.- Naturaleza de la empresa y nivel de calidad del servicio.- En la Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador "TAME EP" hay una preeminencia de la búsqueda de rentabilidad social y financiera, por lo que el Estado Ecuatoriano, podrá realizar a su favor: contribuciones, subvenciones, subsidios, aportes estatales, soporte para el financiamiento de sus actividades. El servicio ofrecido por la Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador "TAME EP" guardará conformidad con los principios determinados en el artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Con la inserción de este modelo de competencia y los demás elementos expuestos , las empresas privados vieron complicadas su panorama dentro del mercado lo cual además fue la una presión adicional que no pudo soportar ÍCARO y sus directivos pidieron su disolución a la superintendencia de compañías a finales del 2011.

TAME se convertiría en una de la 28 empresas públicas administradas directamente por el estado y a partir de ese momento recibió el soporte financiero con fondos públicos, lo que lastimosamente y junto a las condiciones del mercado han provocado como se anunciado públicamente por varias autoridades entre ellos la Sra. Paola Carvajal (Gerente General de Tame) y por el propio presidente de la república en su enlace ciudadano 375, que la empresa estatal TAME viene arrastrando pérdidas financieras en montos: 2012: \$3.5 Millones de dólares, 2013: 16 Millones de dólares, 2014: \$48 Millones de dólares y en lo que va del 2015 \$30 Millones de dólares.

Hallazgos en entrevista a profundidad:

Entrevistado: Cap. Esteban Saltos, presidente de la compañía: ÍCARO s.a.

Moderador: Alejandro Rosero, investigador del presente trabajo.

Fecha: Martes 26 de Mayo del 2016

Lugar y Registro: Encuentro audio visual vía video llamada (Skype), registro audio #1.

Un ejemplo en la historia reciente de industria de la aviación ecuatoriana es el caso particular de la compañía de transporte aéreo ÍCARO. S.A, que desde la experiencia de sus directivos proporcionan información muy interesante de cómo la intervención del Estado puede descomponer el mercado (a través de iniciativas de imposición fiscal o subsidio a la empresa estatal que compite en el mismo mercado que las empresas privadas) e incluso condicionar la continuidad de operaciones de las empresas. En la entrevista profundizada³³ realizada con el Cap. Esteban Saltos el martes 26 de Mayo del 2015, comentó que él ve dos connotaciones del intervencionismo del estado, el primero, uno positivo que proviene del estado a través de dos ente reguladores del transporte aéreo: la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y el consejo de aviación civil, los cuales existen para regular y controlar las actividades aéreas.

La parte negativa lo divide en dos segmentos el primero que emerge cuando el estado politiza estas entidades técnicas regulatorias y los utiliza para fines de política gubernamental, creando situaciones anormales que difieren del propósito propio de sus actividades “El Estado podría utilizar estos entes para terminar con una compañía nacional” (Esteban Saltos, 2016, entrevista), y el segundo la inserción de TAME como competencia directa, claro, cuando esta competencia es desleal y no está bajo las mismas reglas del juego que el resto de empresas de la industria.

Por ello la importancia de mantener las entidades regulatorias del transporte aéreo imparciales y evitar restricciones que afectan directamente a la competencia privada, como los recientes decretos del gobierno que limitan la cantidad de vuelos chárter³⁴ (alquiler completo del avión a terceros, para realizar un vuelo específico con pasajeros o carga a un destino sin itinerario) que puede realizar una empresa, o la regulación de las tarifas aéreas que serían impuestas por la DGAC, a través de la declaración del transporte aéreo como un servicio público, esto según el Cap. Saltos lleva a que la empresa privada ecuatoriana no esté incentivada a competir en el mercado lo que finalmente provocara un

³³ Entrevista en audio a Cap. Esteban Saltos, anexo AUDIO 1.

³⁴ Resolución 003/2015 del Consejo de Aviación Civil, que limita a (24), vuelos anuales en vuelos chárter.

monopolio del estado en el transporte aéreo “Reactivar la empresas pública, quebrando a la empresa privada” (Esteban Saltos, 2016, entrevista).

Las condiciones actuales de la industria del transporte aéreo mayor son negativas, todas las empresas presentan una contracción en su tamaño o grandes pérdidas económicas, lo que ha obligado a empresas a prescindir de personal, reducir frecuencias o cambiar aeronaves de menor capacidad para realizar vuelos. Las empresas de transporte aéreo privado nacionales en el Ecuador dejaron de existir, y las que compiten en el mercado son empresas internacionales enmarcadas en una personería jurídica local: así, LAN Ecuador pertenece a LAN Chile, Aerogal y VIP pertenecen a Avianca. Esto les permite tolerar perdidas compensando con las ganancias del Holding: “Si el Gobierno no le hubiese quebrado a Ícaro antes, hoy igual hubiésemos salidos del mercado bajo estas condiciones del mercado” (Esteban Saltos, 2016, entrevista), La estatal TAME también ha sido afectada por las propias medias del gobierno y sumado a un deficiente uso de los recursos ha desencadenado considerables pérdidas económicas³⁵. Según comenta Esteban: “Sólo se pueden estimar el perjuicio al estado, ya que los entes regulatorios no transparentan la situación económica de la Estatal” (Esteban Saltos, 2016, entrevista).

Registro fotográfico #1:



Fuente: Sandro Rota Fotógrafo³⁶ (Evolución de Ícaro)

³⁵ Solo para los años 2014 y 2015 TAME ha obtenido resultados negativos con perdidas de mas de 58 millones de dólares, Anuncio realizado en rueda de prensa, el 19 de febrero del 2016 por la gerente general de TAME Paola Carvajal

³⁶ blog: <http://ecuadoraviationphoyografy.blogspot.com>

Ícaro S.A. fue una empresa que tuvo un gran crecimiento en la primera década de los 2000. Nació hace 40 años como escuela de aviación y con el pasar de los tiempos diversificó su negocio a varias áreas: transporte aéreo mayor de pasajeros y carga, transporte en helicópteros, importación y provisión de combustible y otros servicios anexos. El decaimiento de Ícaro inicia el 24 de Octubre del 2008, cuando el Presidente de la República firma el decreto 1405 que obliga a las aerolíneas que operan en el Ecuador a renovar su flota en un plazo de 18 meses por aeronaves construidas a partir del año 1990 y con un certificado de cumplimiento de ruido nivel 4, ninguna de las aerolíneas nacionales tenían la capacidad de cumplimiento por lo que Aerogal llegó a un acuerdo con el consorcio Avianca Airlines y LAN realizó un traslado de aeronaves de otras localidades donde opera el holding.

Ícaro no pudo cumplir con el requerimiento por lo que el estado vendería a esta empresa el combustible a precio internacional y no a precio local.³⁷, considerando que en el costo de operación aérea más de un 50% proviene del gasto en combustible y que a Ícaro el combustible pasaría de costarle \$1,20 a casi \$4,00 la situación económica de la empresa se transformó en insostenible, por lo que también buscó inversión extranjera, que no se llegó a consolidar, dado una fiscalización que se le realizara a la empresa por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual determinó una deuda fiscal por los años 2004 y 2005 por 16 millones de dólares.

Actas de determinación que fueron impugnadas por los directivos de Ícaro, y que según los ejecutivos de la empresa “eran montos absurdos” (ES), Esteban comenta que el acta de determinación no consideraba por ejemplo el consumo de combustible como gasto deducible, y que si en el 2004 y 2005 las ventas totales del Ícaro fueron de 24 a 25 Millones de dólares, era imposible un requerimiento estatal de recaudación fiscal de tan elevado valor. La objeción y el pedido de revisión a estas actas no procedió por lo imposibilidad de la empresa de entregar como caución un monto equivalente al 10% de lo supuestamente adeudado, lo que produjo una indefensión y tácita no consentida aceptación de las deudas de la empresa ante los entes reguladores, lo cual a la larga llevó a la confiscación de sus bienes y en el 2011 la disolución de la compañía.

³⁷ Vale aclarar que en el decreto consta como eliminación del subsidio al combustible a la empresa que no cumplan con esta disposición pero en realidad como el carburante se lo refina localmente nunca se ha subsidiado, sino que se mantenía con una rentabilidad menor a la de los precios internacionales.

Registro fotográfico #2:



Fuente: twitter del Cap. Esteban Saltos (Cap. Guido Saltos, propietarios ÍCARO Air)

El Cap. Saltos brinda un ejemplo en donde la empresa pública puede competir de manera justa con la empresa privada en el transporte aéreo, se le dirigirá en esta investigación un breve análisis: La estatal colombiana SATENA (Servicio Aéreo a Territorios Nacionales), la cual sólo realiza vuelos domésticos (no internacionales) y cubre a más de 38 destinos, operando además de las principales ciudades colombianas a los aeropuertos de menos atención por parte de la empresa privada (por no ser rutas rentables) y compensando sus pérdidas en esas rutas con los rendimientos de las rutas que producen ganancias por su intenso tráfico, así manteniendo a la empresa auto gestionada y sin producir grandes pérdidas económicas, prestando el servicio social con pasajes económicos a las poblaciones con atención del transporte aéreo privado deficiente.

SATENA intentó realizar actividades de competencia desleal en años anteriores para poder captar un mayor mercado, reduciendo sus tarifas a través de costos con descuento, lo cual no sólo afectaba a la estabilidad del total de la industria del transporte aéreo sino que empezó a generar rendimientos negativos en la estatal, razón por la cual la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia realizó una investigación para determinar si SATENA estaba realizando actividades que podrían afectar al libre mercado. En su resolución 04285 del 11 de Febrero del 2002, sanciona a la estatal con una multa económica y resuelve declarar la conducta de la estatal colombiana como ilegal por contravenir lo previsto en el artículo 2 del artículo 2153 del Decreto Presidencial de 1992, que considera abuso de posición dominante “La aplicación de condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes, que coloquen a un consumidor o

proveedor en situación desventajosa frente a otro consumidor o proveedor de condiciones análogas” (Esteban Saltos, 2016, entrevista).

El Cap. Saltos recuerda que la aviación es un excelente negocio con gran riesgo para el empresario y que la mayor ganancia se lleva los servicios anexos a la industria, incluyendo a los entes reguladores, pero que con un adecuado manejo de ingreso y gastos y un alto dosis de pasión se podrán ver rendimientos positivos. “Si tú no tienes pasión por este negocio, no es el negocio en el que debes estar” (Esteban Saltos, 2016, entrevista).

A través de este ejemplo de evidencia empírica reciente y de un importante actor de la industria local propia del estudio de la presente investigación, podemos recabar información importante y útil que incrementara el nivel de conocimiento para evaluar de manera apropiada con elementos de juicio probatorios y reales que advierten de lo delicado del mercado en estudio y lo rápido que puede desestabilizarse la industria por la toma inadecuada de decisiones políticas y el error de los directivos al no realizar cambios organizacionales necesarios para adaptarse al nuevo entorno (sea este cambiado por los requerimientos de las autoridades o por las demandas del propio mercado).

Registro fotográfico #3:



Fuente: twitter del Cap. Esteban Saltos. (Cap. Esteban Saltos)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la guía del modelo de investigación y análisis propuesto para este estudio se ha logrado recopilar a través de las herramientas de investigación información relevante y confiable de las fuentes involucradas directamente con los procesos de cambios al entorno donde desarrollan las actividades las empresas de transporte aéreo en la Amazonía ecuatoriana y las propuestas de los cambios que deben realizar las organizaciones para adaptarse a las nuevos requerimientos y condicionantes del mercado y la industria.

Con la fundamentación de las teorías que envuelven esta área de estudio, estos datos fueron analizados para transformarlos y reducidos a información relevante que pudiera ser interpretada, correlaciona y confrontada, para obtener un compendio lógico y ordenado de resultados integrales.

Los hallazgos obtenidos se exponen en tres secciones: la primera será el producto de la investigación cualitativa, seguido por la presentación de los indicadores estadísticos obtenidos de la Investigación cuantitativa y finalmente una exposición de los resultados a través de la herramienta de FODA modificado propuesto en la metodología del trabajo.

Resultados de la investigación cualitativa: Grupo de discusión³⁸

En la reunión que se mantuvo en FLACSO Quito, el día 10 de Julio del 2014 se dialogó con los diferentes actores de la industria del transporte aéreo menor, que desarrollan sus actividades en el Oriente ecuatoriano (Pastaza y Morona Santiago) y las autoridades que

³⁸ Moderador: Arq. Alejandro Rosero.

Lugar de reunión: FLACSO torre 1, aula 403

Fecha y hora: 10 de Junio 2014, de 11h26 a 13h08

Asistentes:

Cap. Edgar Rosero, SERVICIO AÉREO REGIONAL

Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO

Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR

Angelina Jordán AEROTAISHA

Cap. Guillermo Estrella AMAZONÍA VERDE

Hugo Terán, DGAC, Presidente del Concejo de Aviación Civil

Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL

Nelson López, TAME AMAZONÍA EP

Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO

Fredy Segarra, ALPHAORIENT

Edgar Tenorio, SANKIP

Tito Herrera, AEROCONEOS

CÓDIGO

(ER)

(RA)

(DM)

(AJ)

(GE)

(HT)

(JA)

(NL)

(AF)

(FS)

(ET)

(TH)

regulan este sector productivo. En esta charla se pudo captar y percibir las sensaciones del representante de cada área involucrada, en unos casos sus preocupaciones y malestares y en otro las motivaciones, expectativas y compromisos.

Los asistentes al grupo focal de esta investigación son los representantes de todos los componentes de la industria: Ángel Di Filo, representante de la Asamblea Nacional del Ecuador, bloque amazónico; Jessica Alomía, en representación de la Subsecretaría de Transporte Aeronáutico Civil del Ministerio de transporte y obras públicas; Nelson López, a nombre de de la aerolínea estatal TAME AMAZONÍA; Hugo Terán, delegado de la Dirección General de Aviación civil del Ecuador. Y en representación de las compañías de transporte aéreo menor que operan en las provincias de Pastaza y Morona Santiago: Rubén Álvarez, Aerokashurco; David Montero, Alas de Socorro del Ecuador; Edgar Rosero, Servicio Aéreo Regional y Fundación Aéreo Regional; Angelina Jordán, Aerotaisha; Guillermo Estrella, Fundación Amazonía Verde; Freddy Segarra, AlphaOriente; Edgar Tenorio, SANKIP (Servicio Aéreo Kichwa); y Tito Herrera en representación de Aeroconexos.

El grupo de discusión se inicia con la intervención del moderador, dando la bienvenida a los asistentes y presentando un pequeño preámbulo, indicando cómo se va a desenvolver la reunión:

“Se ha venido introduciendo cambios y estos lastimosamente no han tenido mucha vinculación ni socialización de lo que se está produciendo, entonces, lo que busca esta reunión es básicamente tener las perspectivas de todos los participantes, ¿saber qué es lo que cada uno ha percibido?, ¿cómo realmente siente que su caso o su negocio está?, ¿como las políticas de estado deben ser aplicadas para atender a una población vulnerable?, ¿cómo desde el estado uno tiene que proteger a la ciudadanía? y al mismo tiempo entender que la ciudadanía también es parte del motor de una economía, los cuales promueven siempre las empresas.”, “Entonces como primera cosa quisiera ver si tal vez podrían presentarse, para saber a quienes representan, y posteriormente vamos a dividir a la reunión en tres partes: una primera parte básicamente informativa, una segunda parte de como se ha sentido estos cambios, obviamente que, si se están produciendo es porque hay algún problema, no es porque estamos en una industria perfectamente estable, entonces hay inestabilidades y que queremos descubrir que es lo que está sucediendo y finalmente trataremos de saber un poco de información técnica, ¿cuáles son las empresas aquí afectadas?, ¿cuál es el rol que tiene TAME?, ¿cuál es el problema de migrar de una plataforma de la 91n a la 135? y ¿cuáles han sido los otros conflictos que tienen?, para llegar a consensos necesarios” (Alejandro Rosero, 2014, grupo de discusión)³⁹

Para abordar el tema, la primera pregunta que se expone en la mesa de diálogo es la motivación del los directivos: ¿Por qué seguir en un negocio, que no es un buen negocio?

³⁹ Moderador del grupo.

según la información de la Superintendencia de Compañías a Diciembre del 2008 la actividad económica referente al Transporte Aéreo no regular de pasajeros y carga tienen una utilidad neta del menos del 1%⁴⁰, además de tratarse de una industria con un alto riesgo de accidentes fatales⁴¹ (empeorando este escenario por la ubicación geográfica donde se desarrollan estas actividades) y que para operar se requiere una cantidad de recursos bastante amplia tanto personales como económicos y de tiempo.

El Cap. Guillermo Estrella representante de Amazonía Verde comenta que las personas que se han involucrado en este negocio son en su mayoría personas nacidas en el Oriente (Selva Amazónica ecuatoriana) o vinculadas directamente a la aviación, que se han comprometido con el transporte aéreo “en forma de servir, no en forma de pensar en lucro personal” (Guillermo Estrella, 2014, Grupo de discusión). El Cap. Estrella nació en una comunidad Shuar y advertía desde muy pequeño que el único medio de transporte eficiente de su comunidad es el aéreo. Ahora, como piloto y directivo de una empresa de aviación, cuenta que lo más gratificante para él ha sido poder servir a “su gente”.

En el Oriente la mayoría de empresas de transporte aéreo son manejadas y de propiedad de pilotos (ejerciendo función de directivo y piloto), pero también hay inversionistas que han tomado la decisión de arriesgar en esta industria. Esto es el caso del Ing. Tito Herrera representante de la compañía Aeroconexos, que señala que aunque el no está ligado directamente con el pilotaje y su familia sabía que la rentabilidad del negocio es bajo, igual decidieron emprender en la industria, animados por la pasión de su padre que pertenecía a la fuerza aérea y valoraba la aviación, claro, ellos esperaban que los rendimientos por lo menos sean suficientes “para sustentar las familias, tener y sobretodo generar empleo” (Tito Herrera, 2014, Grupo de discusión). y vieron la oportunidad de incursionar en el mercado a través de rehabilitar la fenecida empresa ATESA, para finalmente consolidarse como AEROCONEOS.

Lo que ellos (como la mayoría de empresarios) vieron como una oportunidad hace 5 años (Cuando iniciaron operaciones), hoy les preocupa. El porvenir de la empresa pasa por inestabilidad desde el ingreso de TAME AMAZONÍA y por los nuevos cambios

⁴⁰ Estado de resultados consolidados del total de compañías informantes a diciembre del 2008, informe elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societarios. Código de actividad económica (I6220)

⁴¹ Desde el 2009 se han registrado 24 accidentes y siniestros, 14 incidentes, además que han sido 8 fallecidos

a la normativa, ellos, como la mayoría de empresas ya habían “legalizado” su situación acogiéndose e incorporándose a la parte 91N⁴² de las Regulaciones de aviación civil.

Valga aclarar en este punto que la única compañía operando con fines comerciales en el Oriente al momento de realizar esta investigación es: Servicio Aéreo Regional, Cía. Ltda. (la cual desarrolla sus actividades bajo la parte 135⁴³ de la regulaciones de Aviación Civil) y que por la crítica situación de los últimos meses se ha visto forzada a cerrar se base de operaciones del aeropuerto “Rio Amazonas” en Shell Mera, Pastaza, para operar únicamente en el aeropuerto “Edmundo Carvajal”, en Macas, Provincia de Morona Santiago.

La Ing. Jessica Alomía, representante del Ministerio de transporte público, pone en claro que, además de estar abiertos a un dialogo, ella siente que todos los presentes persiguen el mismo fin: brindar el servicio de transporte aéreo a la Amazonía y que la motivación del estado para intervenir es “ese fin de solidaridad con las comunidades, donde no se tiene acceso más que por vía aérea” (Jessica Alomía, 2014, Grupo de discusión), y que se quiere alcanzar es un servicio seguro, digno y social, para los usuarios, se resalta el alto índice de incidentes registrados desde el 2009, 24 accidentes y 14 incidentes, en los cuales más de 8 personas han fallecido.

Según declaraciones realizadas por los medios de comunicación de “El Ciudadano” (digital e impreso del 8 de febrero del 2014), TAME AMAZONÍA tiene una inversión inicial de 18 millones de dólares y comunicará y ofrecerá operaciones regulares para pasajeros amazónicos especialmente en los aeropuertos de Shell-Mera, Taisha, Cumbaratza; y en 68 pistas de la Amazonía, el costo del vuelo será subsidiado y tendrá un valor de \$15.00, y para el transporte de pasajeros externos, comerciales o turistas de entre \$80.00 a \$100.00.

Actualmente TAME AMAZONÍA llega a 42 pistas de comunidades amazónicas de las 68 que planteaba el proyecto original, la idea es llegar donde las empresas privadas no han llegado, indica Nelson López. TAME ha buscado la manera o mecanismos para trabajar de manera conjunta, declara la representante de la Subsecretaria de transporte aeronáutico civil, esta última afirmación llama la atención de David Montero porque dice

⁴² Regulación especial de RDAC parte 91N “Vuelos De Servicios Comunitarios”, que permite a empresas sin fin de lucro, generar ganancias para mantener sus operación

⁴³ Regulacion de la Dirección de Aviación civil “RDAC” en su parte 135, “Operaciones de taxis Aéreos y operadores Comerciales.”

que se ha presentado proyectos para trabajar en conjunto y ninguno ha tenido ninguna respuesta por parte de las autoridades. David es representante de Alas Del Socorro, una institución sin fines de lucro con “*idea social*”, que ha estado operando en el Oriente ecuatoriano por más de 60 años con ayuda de entidades extranjeras, pero que en el último lustro dejó de percibir estos ingresos por otro cambio de políticas internas, por lo que ahora deben auto sustentarse. Alas Del Socorro es propietaria de la primera red de radios HF⁴⁴ (la única manera de comunicarse en el Oriente), que lo mantienen operativo a través del área de proyectos sociales, porque la empresa no sería capaz de sostener los nuevos altos costos y requerimientos de la superintendencia de telecomunicaciones.

Alas del Socorro ahora debe generar sus propios recursos, pero indica que el mercado para ellos ha disminuido en un 60%: “hay que cubrir gastos diarios, cartera, responsabilidades laborales, etc.” (David Montero, 2014, grupo de discusión) y están obligados incluso a vender activos para cubrir esas demandas, *ergo*, muy difícil realizar nuevas inversiones.

David Montero representante de la fundación Alas de Socorro exhorta que es muy preocupante la situación y teme que todo pueda desaparecer, si TAME tuviese algún problema en los traslados y las demás empresas suspendieran su operación, dejarían a una población desprotegida, y las carreteras no son la solución, estas no sólo traen el progreso sino lleva consigo los problemas: ambientales, sociales y económicos, “entonces no hay todavía los suficientes medios como para decir, bueno la aviación no es necesaria en el Oriente” (David Montero, 2014, grupo de discusión). Además queda claro que el negocio es muy riesgoso. En el poco tiempo que TAME AMAZONÍA lleva operando con una aeronave tan segura ya ha tenido 2 accidentes por lo que es muy importante entender que la seguridad de la aviación no depende de un sólo factor sino de varios: mantenimiento, entrenamiento, descanso, tipo de clima, pistas, etc.

El Cap. Edgar Tenorio amplía la información que proyectó David Montero y recalca que el costo de operación de la aeronave de TAME además es muy alto (por sus costos directos e indirectos), que el subsidio debe llegar a montos sobre los \$128,000.00 anualmente y que la competencia directa de TAME, increíblemente proviene de otro estamento del Estado que subsidia las aeronaves militares para realizar vuelos

⁴⁴ Banda de transmisión de alta frecuencia (high frecuencia), que ocupa el rango de 3 MHz a 30 MHz.

comunitarios. Y que se presentó un proyecto para trabajar en conjunto y aunque ha habido acercamiento y ofrecimientos, los acuerdos nunca se han formalizado.

En resumen la iniciativa de los operadores aéreos del Oriente para llegar a un acuerdo con TAME presenta una serie de ventajas y condiciones para que el servicio no sólo cubra la demanda de pasajes con aeronaves específicas para cada pista, sino que tendría una disponibilidad inmediata de atención y un costo total menor al que subsidia el estado para mantener a esta empresa, pero lastimosamente aunque se acordó con anteriores administraciones nunca se ha llegado a perfeccionar un conceso entre operadores y TAME.

Los representantes de las operadores instan a las autoridades a presentar su punto de vista, ya que según la información expuesta anteriormente un acuerdo de los operadores con TAME proveería no sólo el servicio social buscado, sino que además ahorraría dinero al Estado y mantendría “vivas” a las empresas (incluso abriendo la posibilidad a nuevas inversiones privadas para mejorar los equipos).

Nelson López, representante de la aerolínea estatal, responde que justamente el proyecto fue presentado a la administración anterior, y en ésta se estaba analizando su viabilidad, pero “no, y no camino más” (Nelson López, 2014, Grupo de discusión), básicamente por una condición⁴⁵ no cumplida por parte de los operadores de unificarse como una sola entidad para gestionar los vuelos directamente con TAME. Los operadores responden que ellos en primera instancia cumplieron el pedido de consolidarse como un consorcio, pero que posteriormente se les solicitó que sea una empresa sociedad anónima o limitada, lo cual dificultó su viabilidad ya que llevaría mucho tiempo y diligencia legales, allí fue donde terminaron las negociaciones con TAME.

El representante de la empresa estatal comenta que de los datos que ellos manejan la reducción de operaciones para el sector privado es sólo del 25%, porque ellos sólo manejan el concepto de operación social, “*realmente social*”. La gran diferencia es que como el Estado no busca réditos, sino brindar el servicio de transporte aéreo a las comunidades alejadas, el avión de TAME puede salir sin llenar su capacidad total de 9 pasajeros, a diferencia de las empresas privadas que requerirían que el cupo este completamente lleno para que ese vuelo en particular genere ganancias.

⁴⁵ “así que sea cierto o sea mentira, yo no quisiera llegar a ese tema”, Nelson López.

La expansión de su servicio llegará a la 68 pistas, que ahora sólo operan a 42 porque las restantes están restringidas por el manual de operación del fabricante de la aeronave (pero se busca que el fabricante reconsidera ciertos criterios). Ahora TAME está operando con 2 aeronaves ya que la tercera se encuentra en tierra por un accidente que tuvo al hundirse en una pista, la primera realiza vuelos con o sin pasajeros tipo itinerario cubriendo las rutas entre Shell –Macas–Taisha–Shell, y la segunda al resto de pistas, “pero no es que estamos abarcando todo el mercado, por lo menos esa es mi manera de ver”(Nelson López, 2014, grupo de discusión). El Ing. Tito Herrera acota, que para el cálculo de las operaciones hay que tomar en cuenta que la mayoría de despegues y aterrizajes son realizadas por las escuelas de aviación y que habría que descontar esos vuelos para saber cuánto realmente afecta a las operaciones privadas y que por otro lado para aclarar que gracias a la diversidad de aeronaves a disponibilidad en el Oriente, si era muy fácil para las compañías de aviación privadas cubrir la demanda según se requiera, hay aeronaves con capacidad de 3, 5, 7 y 9 pasajeros, suficiente para cubrir cualquier necesidad y “si puede ir el costo de operaciones es mucho menos entonces el recurso del estado que es lo importante acá, que es el recurso de todos, la operación está garantizada, el avión está garantizado, y el recurso esta optimizado[...]”.(Tito Herrera, 2014, grupo de discusión)

El Cap. Rubén Álvarez representante de la empresa Aerokashurco señala que además hay una ventaja competitiva por las bases de operación: si un avión de TAME está en Macas y otro en Shell, al momento que exista mal tiempo sería muy difícil poder atender una emergencia; en cambio, para los operadores aéreos tienen la capacidad de movilizar 60 personas al mismo tiempo desde varias locaciones (Shell, Taisha, Sucúa y Macas), para resaltar el fraternalismo que existe en este negocio, él menciona de cómo al momento que la aeronave de TAME sufrió un accidente, como él todo accidente del Oriente, todas las empresas privadas prestan su ayuda inmediata, la preocupación de que todos estén bien es compartida por todos; la rivalidad siempre queda en segundo plano cuando hay alguna emergencia. Rubens deja una inquietud en la mesa: ¿cómo se van a divulgar los itinerarios los vuelos de TAME?, ¿cómo las comunidades podrían solicitar

un vuelo en caso de emergencia?, esto por la prohibición de realizar publicidad en los vuelos comunitarios.⁴⁶

De primera mano ya se puede intuir que todas las compañías privadas de esta industria se encuentran en una situación complicada: hay empresas que están cerrando, otras vendiendo sus activos⁴⁷, las empresas están liquidando sus empleados, hay mucha gente que está sin trabajo. “*Algo está sucediendo ahí*”, Freddy Segarra representante de la empresa Alphaorient asegura; además comenta que es un hecho que el mercado se ha disminuido en más de un 25% y que para empeorar todo se sabe que TAME está planificando en traer 3 aviones más para operar en el Oriente, eso sería el golpe de gracia para destruir completamente esta industria, el reclamo viene de que al parecer no se dan oídos a los pedidos de las empresas. Se ha pasado ya por tres subsecretarios, e incluso se ha pedido audiencia con el Presidente de la República, pero lastimosamente no se ha podido llegar a un acuerdo. El Ing. Segarra señala que el problema no es el servicio, sino que este servicio debe dirigido específicamente para el grupo que lo necesita, hay evidencia que los vuelos se los realizan con el mercado que sería para las empresas privadas, lo que pide es: “que tomen en cuenta, no maten al poco trabajo que existe, de alguna manera denos oportunidad a las compañías, a las empresas, trabajemos en conjunto”.(Freddy Segarra, 2014, grupo de discusión)

La inestabilidad del mercado ha provocado que las inversiones se detengan. Rubens Álvarez tenía en sus planes de expansión adquirir una nueva aeronave para capacidad de 12 pasajeros: “Yo como empresario no voy a traer un Kodiak de 3 millones de dólares que me cuesta aquí, iba a traer un Caravan que es de 12 pasajeros” (Rubens Álvarez, 2014, grupo de discusión), pero lastimosamente ahora no está en los planes a corto plazo nuevas inversiones por parte de ningún operador privado.

Definitivamente se puede observar que la intervención de TAME en la industria ha marcado una clara diferencia en el mercado; pero no es el único cambio que se ha dado para que modifique el entorno conocido y que las empresas deban realizar cambios organizacionales para adaptarse a las nuevas exigencias. Un tema importante que

⁴⁶ Parte 91n de las RDAC: Requerimientos de operación, .03: No ofrecer ni promocionar vuelos de transporte de pasajeros ni de carga; y,

⁴⁷ Como indicó, David Montero y se corrobora con la información del estado de situación de la industria presentado por la Dirección de Estudios Societarios de la Superintendencia de Compañías del Ecuador en el 2008.

preocupa a las empresas es la nueva estandarización de sus actividades a una nueva reglamentación y exigencias. Antes la aviación era una pasión y eso era suficiente para mantenerse; hoy es un negocio estructurado y debe alinearse con las regulaciones nacionales e internacionales. Pero, ¿hasta dónde deben llegar estas exigencias? Entendiendo que no se puede comparar la aviación menor con la del transporte masivo de itinerario y que desarrollan sus actividades en un contexto totalmente distinto, y preguntarse ¿qué tan factible es su aplicación en una industria que se encuentra ya herida y en un proceso de adaptarse a la competencia de TAME? Para responder a las inquietudes, el Ing. Hugo Terán como representante técnico de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) y su intervención inicia resaltando la necesidad de evitar las decisiones románticas sin control, subrayando que es tiempo de auto-educarse y capacitarse, porque con la educación los pilotos y la evolución de las empresas se dejara de cometer muchos desaciertos dentro del proceso para generar la seguridad operacional, aunque lastimosamente el trabajo que se viene realizando desde hace un par de años atrás no se refleja aún en las estadísticas: “son 25 accidentes, 4 incidentes, son cosas que han pasado por situaciones extras”(Hugo Terán, 2014, grupo de discusión). Pero hay que ser claros la seguridad operacional no depende solamente del control humano de la aeronave (experiencia y habilidad del piloto); hay varios factores que inciden en las operaciones aéreas del Oriente como: las condiciones meteorológicas, el estado de la pista⁴⁸ y sobretodo, el mantenimiento de las aeronaves (partes y piezas).

La Dirección General de Aviación Civil del Ecuador fue concebida con la intención de fortalecer la actividad aeronáutica del país. Su función es dar el apoyo, el seguimiento y el control para exigir cumplimiento de la normativa: “estamos pendientes de que cada uno cumpla con su rol dentro de su accionar”(Hugo Terán, 2014, grupo de discusión). Todas las empresas que realicen actividades comerciales en el Oriente deberán avanzar a la siguiente tarea de incorporarse a las normas más estrictas de la parte 135⁴⁹, que implicara un conjunto de acciones para crear un sistema donde la compañía tendrá

⁴⁸ Todas las pistas del interior del Oriente son construidas y mantenidas por las propias comunidades, la aproximación es complicada entre montañas y árboles, y las longitudes de las pistas van desde 500 a 1200 metros.

⁴⁹ Regulación de la Dirección de Aviación civil “RDAC” en su parte 135, “Operaciones de taxis Aéreos y operadores Comerciales.”

que capacitar muchos más a sus técnicos y directivos, elevar sus estándares de seguridad operacional e inevitablemente invertir en la transición.

El representante de la Dirección General de Aviación Civil está consciente de que la inversión en la industria de por sí es muy alta: cada equipo tiene un valor mínimo de sobre los \$100,000.00, el entrenamiento de un piloto alrededor de \$20,000.00 y a ello hay que sumarle la infraestructura, los impuestos y contribuciones para la DGAC, el costo de personal calificado (sobre todo en mantenimiento preventivo), el mantenimiento internacional⁵⁰ y repuestos que no existen en el mercado local, con los problemas que eso conlleva en términos de carga tributaria, complicaciones y trabas para la importación y liquidez económica permanente, todos los empresarios están de acuerdo y consientes que es una responsabilidad de la empresas cumplir con las exigencias de la nueva normativa y que esta está allí para incrementar sobre todo la seguridad, pero también expresan su preocupación por la complicación de cumplir todos los requerimientos en un plazo que ellos consideran muy corto.

Se entendería que el cambio es positivo cuando este busca mejorar la seguridad operaciones; pero, el problema que se vislumbra es que no sólo se están modificando nuevamente las exigencias, sino que incluso se estaría reformando completamente las regulaciones de aviación civil, que antes se basaban en una traducción de las regulaciones de la Autoridad Aeronáutica de Estados Unidos y ahora se quiere implementar un sistema de estándares latinoamericanos incluso más restrictivos, lo cual se volvería una complejidad dado que la mayoría de equipos piezas y notificaciones se registran y autorizan en la FAA (Federal Aviation Administration) y convertir todo causaría muchos problemas y gastos innecesarios, la industria no soportaría ensayos.

El Cap. Rosero nos comenta que es lógico respetar las regulaciones FAR (Federal Administration Regulations) “porque casi todo el producto, con el que trabajamos nosotros viene de Estados Unidos”(Edgar Rosero, 2014, grupo de discusión). Incluso hay una experiencia similar en Europa donde se exigió a las empresas de transporte aéreo incorporarse a las regulaciones JAR⁵¹, lo cual destruyó a la aviación menor en Europa y concluyeron que estas regulaciones serian aplicadas para la certificación de las aeronaves

⁵⁰ Los motores de las aeronaves tienen un tiempo de vigencia antes de su reparación “overhaul”, lo cual únicamente se lo puede realizar en talleres autorizados por la FAA (Federal Aviation Administration) y por la Aviación Civil Ecuatoriana, normalmente estos talleres se encuentran en Estados Unidos.

⁵¹ Joint Aviation Authorities

producidas en los países miembros de la Unión Europea y para regular las operaciones locales, pero deberán de una manera cooperativa armonizarse con los procedimientos y requisitos de la FAA.

El problema, nos explica Edgar Rosero, se suscita por no entender el medio donde se opera, el crear las LAR⁵², regularizara los procedimientos para certificación de talleres, mecánicos y escuelas lo cual es correcto, aunque básicamente lo único que cambiaría es el título porque al fin del cabo los procedimientos serán iguales en Estados Unidos y en Latinoamérica pero con mayores restricciones. Antes las compañías podían realizar inspecciones de las aeronaves en sus propios talleres (para lo cual se entrenó y se invirtió en herramientas especiales) y se realizaba un despacho en línea, pero ahora se exige que las inspecciones se realicen en talleres autorizados OMA⁵³, lo cual dificulta las operaciones ya que sólo existe un taller que, después de invertir gran cantidad de tiempo y recursos económicos, ha logrado obtener su certificado para realizar trabajos de mantenimiento (excluye trabajos de *overhaul* de motores). Pero, ahora hay una larga lista de espera para realizar reparaciones e inspecciones simples ya que la demanda sobrepasa su capacidad de respuesta⁵⁴. En algo se ha dado respuesta a este problema por parte de la DGAC al permitirse realizar la inspección de cada 1000 horas (como lo refiere el manual del fabricante del avión), “es decir nos cortaron las manos porque están aplicando las LAR”(Edgar Rosero, 2014, grupo de discusión).

En definitiva el cambio de regulaciones no sólo es más restrictiva y eleva la calidad de los controles, sino que aumentó los costos y gastos a las empresas de una manera desmedida (para el tipo de negocio). Primero al no existir inspectores en las ciudades de Macas, en Morona Santiago y Shell-Mera, en Pastaza, aeropuertos donde se desarrollan la mayor cantidad de operaciones de aviación menor del Oriente (de hecho el Aeropuerto “Rio Amazonas” de Shell es el tercer aeropuerto del Ecuador en operaciones aéreas del país), sorprendentemente se crea en la ciudad de Tena, una representación de la autoridad de aviación civil ecuatoriana, que cuenta con un Sub-director de la entidad.

En un aeropuerto que según el boletín estadístico de tráfico aéreo del año 2014 emitido por la DGDAC, en el 2013 la industria aviación menor (taxi aéreo y especiales) recibió a 15 pasajeros y para el 2014 no recibió a ningún pasajero, y en aviación mayor

⁵² Latin American Regulations

⁵³ Organizaciones de Mantenimiento Aprobadas, por la Dirección General de Aviación Civil del Ecuador

⁵⁴ Para una reparación se debía esperar disponibilidad que podría tardar varios meses.

la única aerolínea que opera hacia Tena es TAME y traslado un total de 1373 en el 2014, convirtiéndolo en el aeropuerto con menos demanda del boletín estudiado.

Al no existir una representación local, poder obtener ciertos permisos y certificaciones se les requiera a las empresas de transporte aéreo menor del Oriente incurrir en un gasto adicional y elevado para financiar el costo de viáticos y transporte para inspectores de la DGAC que viajan desde Quito hasta las bases de operación de las empresas en el Oriente, lo que representa en un sólo certificado de aeronavegabilidad un gasto adicional de más de \$1200.00; y estas inspecciones son recurrentes, ya que pueden existir varias al año, lo que se deja ver la falta de acercamiento de las autoridades a las empresas del Oriente: “es muy distinto sentir las cosas desde dentro, para TAME AMAZONÍA por ejemplo es muy fácil enviar un documento a Quito, pero para nosotros es un problema de logística, tener que enviar por bus a Quito, para qué un colaborador lo retire y entregarlo en la recepción de la DGAC en las oficinas del centro de Quito” (Edgar Rosero, 2014, grupo de discusión).

El pedido se hace sentir en todos los asistentes. Si los requerimientos se multiplican, las autoridades deberían dar las facilidades para que las empresas puedan dar respuesta eficaz a las regulaciones. Para ello, y como un ofrecimiento, la Ing. Jessica Alomía se lleva esta observación para verificar de qué manera se lleva el proceso de desconcentración y Nelson López propone hacer una mesa técnica en el futuro para poder presentar “*direccionamientos*” a la autoridad.

El representante de Aerokashurco hace notar a los presentes que hasta unos años habían varias empresas bajo la modalidad de la norma 135, pero ahora sólo que una Servicio Aéreo Regional Cía. Ltda. (que está cerrado sus operaciones en Shell), pedir que se cumpla en un plazo de 6 meses la transición de parte 91N a 135 es un trabajo muy complicado y “viendo [...] como quedaron los otros compañeros de las empresas (bajo parte 135), lo estamos pensando dos veces” (Rubens Álvarez, 2014, grupo de discusión). El Cap. Álvarez indica que la parte 135 incluso les permitiría a las empresas de aviación realizar operaciones dentro de todo el territorio ecuatoriano e incluso internacionalmente, y se conoce que las regulaciones (parte 135) abarcaran un gran rango de actividades y requerimientos para operaciones aéreas que no se realizan por la industria estudiada y las capacitaciones e inspecciones son demasiado recurrentes (lo cual implica gastos).

Se advierte además que las normas se están aplicando sin distinción de tamaño de la empresa, locación donde realiza sus actividades o contexto donde se desarrolla, y los asistentes hacen mención que también se deberían aplicar las mismas “reglas” que no permiten a aeronaves militares realizar actividades comerciales o de pasajeros civiles (en forma de itinerarios), y que en el Oriente aviones militares tienen una alianza con el ECORAE (Instituto para el Eco desarrollo Regional Amazónico) y su producto TAE (Transporte aéreo Económico) para realizar vuelos a bajo costo para las comunidades amazónicas. Tito Herrera solicita que por lo menos las reglas del juego deben ser iguales para todos: indica que para certificar una empresa privada se requiere cumplir con todos los requisitos formales y económicos pero cuando TAME empezó a operar “no atenían sino con una mesa y una silla e igual recibieron el permiso” (Tito Herrera, 2014, grupo de discusión).

Angelina Jordán interviene diciendo que realmente es inútil tratar de mantener un negocio en un mercado con competencia desleal, “que ustedes decían del servicio social” (Angelina Jordán, 2014, Grupo de discusión).. Ellos, como todas las empresas de la Región Amazónica, pese al alza de sueldos, impuestos, tasas, costos directos de la operación, exigencias regulatorias, etc. Han mantenido los precios de los pasajes desde el 2010; con ello el rendimiento en la industria es casi nulo, “ ¿Entonces yo sí creo que las empresas, cumplimos con nuestra parte de servicio social comunitario, en ese aspecto, no?”(Angelina Jordán, 2014, grupo de discusión). Comparte además que nadie está en desacuerdo con dar cumplimiento a las nuevas regulaciones e incorporarse a la pate 135, pero sabe que el proceso y mantenerse en cumplimiento de las normas va a costar dinero, y quien lo va a pagar sería el usuario “ya que las utilidades son relativamente para salir...ahí...ah”..., “y subir un pasaje implica matar al cliente, y que de paso matar a las empresa, ya que dependemos de nuestros clientes” (Angelina Jordán, 2014, grupo de discusión), porque simplemente el consumidor final no gastar más dinero por el mismo servicio y le sería más sencillo pedir un cupo al servicio comunitario de transporte. En fin no se podrá afrontar o se tendrá que disminuir los gastos directos de las empresas o buscar algún cambio organizacional que permita financiar estos requerimientos.

Los gastos que pueden ser mermados están en muy pocas instancias, porque el mantenimiento es primordial y no sería conveniente ni responsable reducir la inversión, pero lo que se ha notado y lo podremos visualizar de mejor manera en la estadísticas de

accidentes, es la reducción de costos al contratar personal (con menos experiencia), ya que por la necesidad económica y por la introducción de TAME en el mercado las empresas se vieron forzadas a renovar su personal.

Cuando TAME entro a competir requirió personal calificado y abrió una oferta de trabajo muy amplia, de buena paga y con los beneficios de trabajar para el estado, lo que absorbió buena parte de la mano de obra de las empresas (lo cual además causo otro gasto imprevisto de pago de desahucios, liquidaciones, inversión en nuevo entrenamientos, etc.).

Al ello se Suma como nos indica el Cap. Rubén Álvarez, la imposibilidad bajo las nuevas normativas de parte 135 de entrenar pilotos privados en vuelos para que logren ganar horas (experiencia en el avión) y poder obtener su licencia de piloto comercial, antes se permitía dar: “entrenamiento básico de operación a los pilotos de la Región Amazónica, porque a ningún piloto graduado se le entrega las llaves del avión, y le dice: vaya a meterse a las pistas no preparadas de 500 m” (Rubens Álvarez, 2014, grupo de discusión).

Hugo Terán como representante de la Aviación Civil confirma que bajo parte 135 no se permite a nadie que no esté vinculado directamente con la compañía (contrato registrado en la DGAC) realizar actividades de pilotaje, aunque estas sean como entrenamiento o como piloto comercial para ganar horas de experiencia en vuelo, Edgar Rosero complementa indicando que para volar bajo parte 135 tiene que además ser un piloto con licencia de habilitación comercial.

El tener pilotos con menos experiencia en ámbito tan agreste podría poner en riesgo las operaciones seguras o ser una carga para la empresa hasta que obtenga la suficiente experiencia para que la empresa le permita volar sólo en las pistas tan complicadas y de difícil acceso del Oriente ecuatoriano.⁵⁵

Al fin de la reunión la representación de la asamblea nacional muestra su preocupación por la situación de los pilotos y los empresarios, por lo que deja abierta la posibilidad de dialogar y pone a las ordenes la comisión de lo económico del bloque amazónico conformado por 10 asambleístas, para apoyar a la sociedad civil.

⁵⁵ Con la posibilidad que cuando el piloto tenga suficiente experiencia, se le ofrezca por la competencia un trabajo de mayor remuneración.

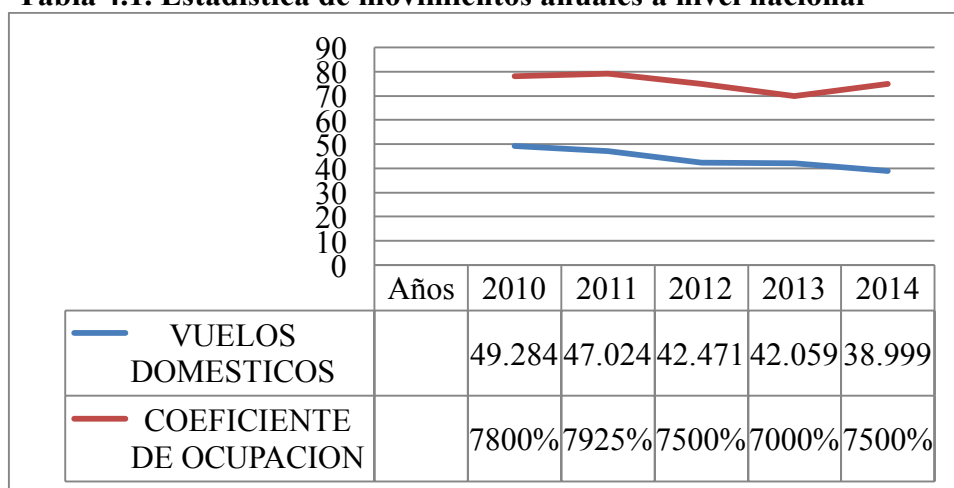
Resultados de la Investigación Cuantitativa

Para corroborar y contrastar la información de la investigación cualitativa, se ha recogido varios datos estadísticos con información relevante para el estudio de fuentes primarias como: Dirección general de aviación civil (agente rector de la industria del transporte aéreo) en los boletines estadísticos y regulaciones (RDAC), superintendencia de compañías con resultados emitidos por la Dirección de Estudio Económicos Societarios, el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Con estos datos se han elaborado tablas que recogen la información que permitirá tener más elementos de juicio para emitir las conclusiones y cumplir los objetivos planteados por la investigación.

Estadísticas relevantes para contrastar y confrontar la información

Para entender la demanda del transporte aéreo en el Ecuador, la primera estadística indicativa es el crecimiento de la cantidad de vuelos (movimientos) realizados en los años especificados a nivel nacional, y en la segunda tabla la cantidad de pasajeros que se han trasladado por servicio (regular y no regular):

Tabla 4.1. Estadística de movimientos anuales a nivel nacional



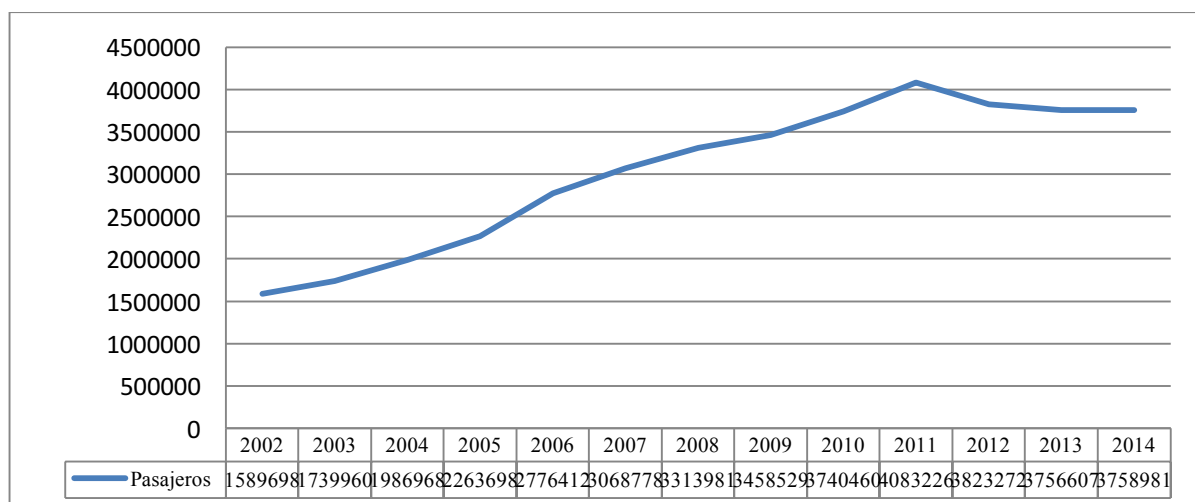
Fuente: Boletín Estadístico de tráfico aéreo, Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2011-2012-2013-2014.

Claramente se puede observar que desde el 2010 la cantidad de vuelos a nivel nacional ha disminuido⁵⁶ (tabla #1) , aunque estos datos se correlacionan y vinculan directamente

⁵⁶ Una Variable adicional que hay que tomar en cuenta es el cese de operaciones en el 2011 de las empresas: Icaro S.A, V.I.P, y Aircuenca.

con la tabla siguiente (pasajeros transportados), la información muestra que no es el crecimiento (o de-crecimiento) no es necesariamente proporcional a la cantidad de vuelos que se realizan. Lo que se puede suponer con certeza, basándonos en el coeficiente de ocupación⁵⁷, es que el parque aéreo ha sufrido un cambio en su flota por aeronaves de mayor capacidad de asientos disponibles (del año 2010 al 2011), del 2012 al 2014, se aprecia una reducción tanto de pasajeros transportados como de movimientos (vuelos) realizados a nivel nacional, tanto servicio regular como no regular. Aunque la industria estudiada se encuentra dentro del sector de aviación no regular (taxi aéreo, sin itinerario), está en ningún año representa más allá del 2% del total de pasajeros transportados.

Tabla 4.2. Estadística de pasajeros transportados a nivel nacional, servicio regular y no regular

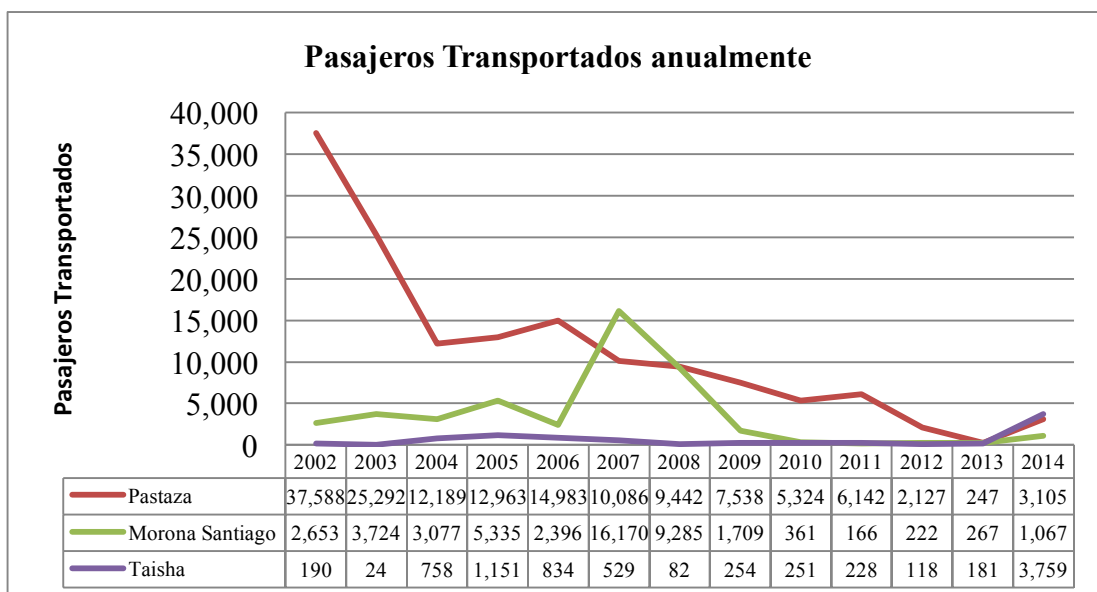


Fuente: Boletín Estadístico de tráfico aéreo, Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2014.

La disminución del avión como medio de transporte se ve reflejado con mayor envergadura en la industria de la aviación menor que opera en el Oriente ecuatoriano. En la siguiente tabla podemos ver la tendencia de la demanda a través de las estadísticas de pasajeros transportados en las principales rutas de Pastaza y Morona Santiago, por las compañías comerciales.

⁵⁷ Relación entre cantidad de asientos ofertados y la cantidad de asientos utilizados en cada vuelo (promedio nacional)

Tabla 4.3. Estadística de pasajeros transportados en la principales rutas de Pastaza y Morona Santiago.

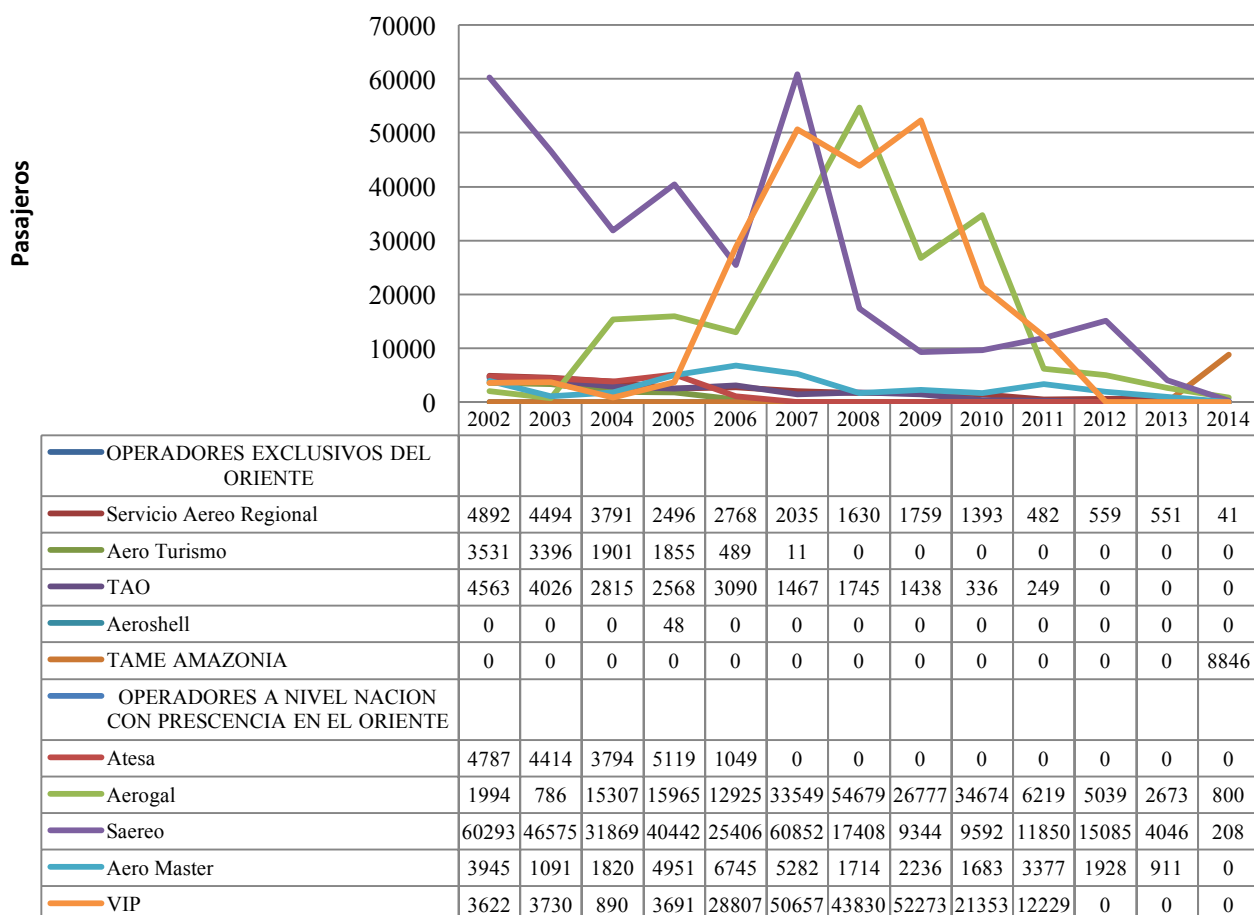


Fuente: Boletín Estadístico de tráfico aéreo, emitido por la Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2011-2012-2013-2014.

Los datos muestran evidentemente que la cantidad de pasajeros que se trasladó por vía aérea en las provincias estudiadas disminuye cada año, este debido a varios factores. El más relevante es el incremento del sistema vial en el Oriente, que permite a más poblados estar servidos por transporte terrestre. Otro factor significativo es la reducción de la oferta de las compañías comerciales, principalmente porque en los últimos años mantener operativa una empresa de aviación comercial tiene costos muy elevados y muchas han tenido que reducir su oferta o salir del mercado, que ha sido acaparado por los vuelos realizados por las compañías privadas sin fines de lucro (parte 91N), para el 2014, por TAME AMAZONÍA, ambas enmarcadas en el segmento de competencia desleal en contra de la aviación comercial.

Un dato importante encontrado en este mismo boletín, es que en promedio el 1/3 de las operaciones de servicio privado y taxi aéreo de todo el País se realiza en el aeropuerto “Rio Amazonas” de la ciudad de Shell-Mera, en la provincia de Pastaza. Otro dato interesante en esta tabla es el aumento de pasajeros trasladados en el 2014. Interpolando el dato con la tabla siguiente (pasajeros transportados por empresa), podemos observar que la variable que causa este incremento es el ingreso de TAME AMAZONÍA.

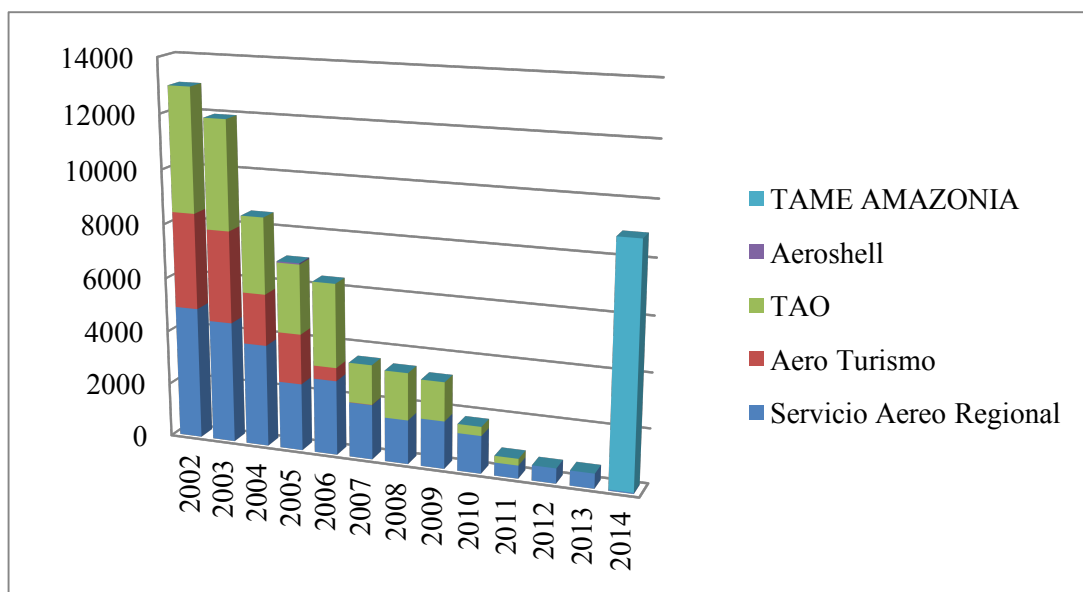
Tabla 4.4. Estadísticas anuales de pasajeros transportados por empresas de aviación menor (Taxi Aéreo y Especial) en las principales pistas de Pastaza y Morona Santiago (Incluido empresas que operan fuera de las dos provincias en estudio)



Fuente: Boletín Estadístico de tráfico aéreo, Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2011-2012-2013-2014.

La estadística demuestra la cantidad de pasajeros que se han transportado anualmente en las dos provincias desde el 2002 en esta tabla se incluye a todas las empresas comerciales (bajo parte 135) que operan en las dos provincias estudiadas. Podemos observar como las empresas privadas han tenido un crecimiento negativo. Todas las empresas excepto una (Servicio Aéreo Regional) han dejado de operar. También podemos observar un claro repunte en la cantidad de pasajeros transportados para el 2014, año que inicia operaciones TAME AMAZONÍA, la participación de la empresa estatal la podemos ver de mejor manera en el siguiente grafico.

Tabla 4.5. Participación del mercado en el transporte de pasajeros transportados por transporte aéreo (Taxi Aéreo y Especial) en las principales pistas de Pastaza y Morona Santiago (Empresas comerciales que operan exclusivamente en la Amazonía ecuatoriana).



Fuente: Boletín Estadístico de tráfico aéreo, Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2011-2012-2013-2014.

En la gráfica podemos notar como la empresa estatal TAME AMAZONÍA ha abarcado casi la totalidad del mercado de las empresas comerciales que operan bajo las regulaciones RDAC parte 135. Lastimosamente no se ha podido introducir la oferta de la variable de empresas privadas que operan bajo parte 91 y parte 91n, que también ofrecen sus servicios en las dos provincias estudiadas, ya que las estadísticas de la DGAC sólo contemplan los vuelos realizados por las empresas comerciales.

Aunque la DGAC no proporciona (ni cuantifica) estadísticas de la cantidad de pasajeros transportados por los actores de la industria estudiada en la amazonia ecuatoriana, tenemos la versión de fuente de primera mano de cada uno de los propietarios y/o directivos que dieron sus percepciones respecto a la tendencia del mercado. A continuación se mostrarán algunos indicadores de la totalidad de las empresas parte del transporte aéreo menor que realizan sus actividades en el Oriente Ecuatoriano tanto comerciales (parte 135), como de servicio comunitario (parte 91n).

Tabla 4.6. Utilidad del total de las empresas estudiadas de la industria

	2010	2011	2012
AEROSANGAY SERVICIOS AEREOS DEL ORIENTE CIA. LTDA.	-\$2,409	\$17,472	
MISION SALESIANA DE ORIENTE	-\$18,582	-\$51,292	
AEREOTAISHA CIA LTDA		-\$10,328	
FUNDACION AEREO REGIONAL FAR	-\$17,181	-\$195,123	
EMPRESA DE AUTOGESTION DE SERVICIO AEREO KICHWA DE PASTAZA	-\$8,092	\$42,742	
AEROKASHURCO CIA. LTDA.	-\$075	\$432	
MARCELO ALOMIA SERVICIOS AEREOS COMUNITARIOS CIA. LTDA.		-\$12,309	
FUNDACION AMAZONIA VERDE	-\$5,835		
ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR	\$11,552	\$126,960	
SERVICIOS AEREOS CONEXOS AEROCONECOS C. LTDA.	-\$1,500	\$15,313	
SERVICIO AEREO REGIONAL REGAIR CIA. LTDA.	\$104,903	-\$66,798	
TRANS.S AEREOS ORIENTALES TAO CIA. LTDA.	\$898	\$5,651	
ALPHAORIENT CIA. LTDA.	\$12,118	-\$54,712	
AEROLIDERMAN CIA. LTDA.			
TAXI AEREO Y MANTENIMIENTO AMAZONASAIR CIA. LTDA.		\$982	
TOTAL INDUSTRIA DE LA AMAZONIA	\$77,807	-\$179,000	\$2,877

Fuentes: SRI - Base de datos del Formulario 101 / SRI - Base de datos del catastro de Sociedades Activas.

Observando la tabla anterior de la utilidad presentada por las empresas del sector estudiado podemos corroborar las afirmaciones de los participantes del grupo de discusión y lo que se intuía en sus intervenciones respecto al poco o nulo rendimiento que ha tenido esta industria en los últimos años.

A pesar de estas condiciones muchas de las empresas siguen operando, mientras cinco han cesado sus operaciones (Fundación Aéreo Regional, Tao, Aerolíderman, Aeroturismo y Marcelo Alomía Servicios Comunitarios), manteniendo 11 empresas privadas (forzadas a ser comerciales bajo la nueva normativa a ser aplicada) en la industria del transporte aéreo menor para el traslado de pasajeros en el Oriente, sustentando aún plazas de trabajo directo.

Desde el 2011 al 2015, pese a las exigencias de las nuevas regulaciones que implican más personal y de los controles exhaustivos del Instituto de Seguridad Social, la oferta de puesto de trabajo se ha disminuido en un 10% en los últimos 4 años (del personal que trabaja directamente bajo contrato con las empresas).

Tabla 4.7. Empleos directos generados por la industria estudiada.

	2011	2015
EMPLEO DIRECTO DE LA INDUSTRIA...	100	90

Fuentes: IESS - Base de datos de afiliados para el 2011 y de las propias empresas para el 2015.

El factor más importante para incentivar el cambio de normativas y el ingreso de TAME a competir en el mercado ha sido la siniestralidad de la industria, por lo que, para poder interpolar la información relevante sintetizado del grupo focal referente a la cantidad de accidentes y su probable causa, se ha obtenido información en la Dirección de general de Aviación civil con estadísticas anuales de incidentes según empresa (tanto 135 como 91N) y se ha creado en la tabla con el año del accidente, empresa operadora y causa probable del accidente. Además esta tabla servirá para conocer si los controles que ha aplicado hasta el momento la aviación civil han tenido un resultado positivo respecto a la siniestralidad de la industria y proporcionara información respecto a la mayor causa de accidentes y con ello establecer directrices para conocer donde se debería priorizar el control y manejar procedimientos adecuados de selección, evaluación y control.

Tabla 4.8. Estadísticas de accidentes anuales y su causa probable.

ESTADISTICA DE ACCIDENTES ANUALES EN EL TRANSPORTE AEREO MENOR EN LAS PROVINCIAS DE: PASTAZA Y MORONA SANTIAGO Y SU CAUSA PROBABLE							
OPERADOR		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACCIDENTES ANUALES EN PASTAZA Y MORONA	11						A
	10						ABRIL
	9						
	8						
	7						
	6						
	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
AMAZONIA VERDE		F.M			F.M		F.H
SANKIP		F.H		IND			
AEROSANGAY		F.H		F.H F.H	F.H	F.H	F.M
FUNDACION AMAZONICA			F.H F.H				
AERO-CONEXOS			F.H		F.H		F.H
AEROCLUB PASTAZA			F.H			F.H	
AEROJEMPE (FISCH)			F.M				
AEROKASHURCO				F.H		PME F.H F.H F.M F.H	
AEREO MISIONAL				F.M			
AEROSENTZAK					F.H		
AEROLIDERMAN					F.H		
AEREOREGIONAL						IND PME	
AEROMORONA						F.M	
TAME AMAZONICO						PME	
AEROTAISHA							F.H
AEROSARAYACU							F.H
F.M: FALLA MECANICA					IND: INDETERMINADA		
F.H: FALLA HUMANA					PME: PISTA MAL ESTADO		

Fuente: DGAC: Dirección General de Aviación Civil.

Por circunstancias aún desconocidas el mayor número de accidentes se han suscitado en los últimos años, años que se han dado dos componentes importantes: un mayor control por parte de la autoridad competente y el ingreso de empresas de aviación para prestar servicios comunitarios (parte 91N).

Matriz de resultados (FODA Modificado).

Con los datos obtenidos de las investigaciones cualitativa y cuantitativa se ha podido sustentar la matriz de resultados que analiza las percepciones y apreciaciones de los

operadores aéreos que brindan su servicio en la Amazonía ecuatoriana, en una forma ordenada que estudia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza según el análisis F.O.D.A.⁵⁸ modificado para este estudio, que se advierten del nuevo entorno provocado por los cambios regulatorios y el ingreso de un competidor financiado por el Estado.

La investigación pudo contar con una gran ventaja al elegir adecuadamente la herramienta ideal para la recolección de información cualitativa del estudio, esto, gracias a la participación de todos los actores del mercado (por un lado las autoridades que imponen y requieren los cambios y por otro las empresas de transporte aéreo que operan en la Amazonía) en el grupo de discusión desarrollado y guiado específicamente para satisfacer las necesidades del estudio con el propósito de analizar la situación actual y real del mercado. Con ello se pudo solventar varios de los objetivos específicos de la investigación al valorar la predisposición de los poderes reguladores y su motivación para implementar los cambios al mercado y recoger la percepción de los directivos de las empresas de transporte para analizar sus expectativas e incentivos para modificar las organizaciones y adaptarse al nuevo entorno.

Toda esta información fue reducida a datos relevantes con el que se pudiera predecir resultados y exponer las estrategias necesarias de las organizaciones para enfrentar las nuevas exigencias.

Los resultados expuestos son una interpretación y evaluación imparcial de la información recogida, que ha sido confrontada y correlacionada para presentarle al lector un extracto congruente en donde se podrá sintetizar cómo se relacionan las exigencias del ambiente externo (industria) con las demandas del ambiente interno de las empresas en su proceso de cambio organizacional, para responder a los nuevos requerimientos del entorno y el mercado.

Los resultados de esta investigación se han dividido en dos apartados, el primero contendrá los hallazgos encontrados en el análisis de la matriz FODA modificada para este estudio y a continuación se presentaran otros descubrimientos importantes revelados en el desarrollo del estudio.

⁵⁸ Analiza el comportamiento interno y externo de la empresa a través de cuatro parámetros: Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas.

Fortalezas

Se pudo apreciar que la mayor fortaleza que posee esta industria y las empresas estudiadas es la pasión de sus directivos y propietarios por la aviación y en consecuencia en mantener operativas las empresas, en un contexto para servir a la gente de la Amazonía.

Se observó una interesante relación entre los pilotos y la comunidad, ya que al ser aeronaves pequeñas el contacto y comunicación son muy cercanos. Los pequeños poblados esperan con ansias “*a esa gran ave de acero*” que los transporta a grandes distancias en poco tiempo y les trae de la ciudad los elementos esenciales para la salud, seguridad, educación y alimentación. Los pilotos son vistos como seres poco comunes y por ello se estima que la mayoría de directivos son pilotos ya que además de la habilidad necesaria para realizar las actividades en estos sectores existe una gran conexión con la comunidad.

Los empresarios creen que el sacrificio está retribuido por las muestras de cariño y el gusto de poder servir (volar) y entienden que los rendimientos de la industria son bajos y el riesgo es muy alto por las condiciones propias del servicio y por el lugar donde se realizan las actividades.

Las amenazas introducidas a la industria han impulsado que los operadores aéreos se asocien e intenten como grupo mitigar los obstáculos, lo cual ha generado una gran fortaleza para poder responder como una colectividad a los entes reguladores y a la opinión pública, esto a pesar que la implementación de las nuevas regulaciones es un inconveniente para el desarrollo inmediato de las empresas. Éstas podrían convertirse en fortaleza de las empresas que puedan adaptarse a los requerimientos, ya que buscan proveer al usuario de un servicio seguro y confiable, lo cual implícitamente beneficiaría a la seguridad operacional de la empresas que resultaría *per se* en reducir la cantidad de accidentes (pérdidas materiales, humanas y lucro cesante) y obtener una ventaja competitiva con las empresas que no se adhieran a las nuevas normativas. Esta cohesión además ha provocado otras fortalezas a las empresas como la comunicación HF en tierra que se robustece con cada aeronave que se adhiere (cada aeronave tiene un HF portátil): un sistema que es importante para cada empresa, pero crea una gran red de infraestructura de comunicación a la industria cuando cada aeronave funciona como una repetidora o emisorio de requerimiento de vuelos, emergencias o advertencia de condiciones: meteorológicas, de pistas, obstáculos, etc.

El tamaño de la empresas es otro elemento importante debido a su capacidad de fácil adaptación a nuevos escenarios si las motivaciones correctas impulsan a los cambios organizacionales para seguir operando.

El Cap. Saltos en su entrevista recuerda que la aviación puede ser un excelente negocio, pero conlleva un gran riesgo (de siniestralidad y margen de utilidad muy bajo) que se llevan los empresarios y que la mayor ganancia se la llevan los servicios anexos a la industria, incluyendo a los entes reguladores, pero que con un adecuado manejo de ingreso y gastos y una alta dosis de pasión se podrán ver rendimientos positivos: “Si tú no tienes pasión por este negocio, no es el negocio en el que debes estar” (ES). La fortaleza está en que los directivos son pilotos, están en rampa, controlan los vuelos, el combustible, conocen perfectamente cómo funciona desde la base su empresa. Las Pymes tienen una gran capacidad de adaptación y estas empresas se manejan en camaradería entre sus colaboradores y se percibe que la conformación laboral es como una gran familia.

Oportunidades

La principal oportunidad que tiene la industria es la apertura que han mostrado las autoridades (Ministerio de transporte público, TAME, bloque de assembleístas de la región amazónica) en la discusión del grupo focal, en donde se podría dialogar para llegar a acuerdo y que las autoridades atiendan los pedidos de los operadores. Esto significaría que se podrían introducir nuevos parámetros en el cambio de las regulaciones y su aplicación que vaya de la mano con las necesidades y alcances de las empresas, una de la primeras propuestas a la que se pudo concluir en el grupo de discusiones es que si la oferta de TAME es regulada de mejor manera, las empresas tendrían una ventaja competitiva al tener una su parque aéreo diversificado, la empresas cuentan con aeronaves con distinta capacidad de pasajeros. Además hay que considerar que las aeronaves que TAME opera no son las adecuadas para operar en el Oriente no sólo por su alto costo operativo, de recuperación de inversión y depreciación, complementado por la poca versatilidad para adaptarse a una oferta cambiante.

La fortaleza analizada anteriormente que tiene las empresas por estar trabajando en conjunto y mantener una fraternal relación entre sí, se convierte en una oportunidad para crear una asociación fuerte y con el liderazgo apropiado se podría combatir la

competencia desleal desde un punto jurídico y en grupo presionar para que la industria sea escuchada y sus pedidos atendidos, además abriendo la posibilidad de crear nuevas estrategias de cambios organizacionales en conjunto como el establecer un pool de aeronaves y servicios para mejorar la eficiencia del transporte que ahorraría recursos y ampliaría la oferta.

Por supuesto no todas las compañías comparten enteramente la idea de asociarse y más bien creen que estos cambios podrían ser un oportunidad para aprovechar estas condicionantes y convertirlos en una catapulta para mantenerse en el mercado, a sabiendas que no todas las compañías podrá adaptarse de manera adecuada a las exigencias o brindar servicios anexos que tienen barreras de ingreso por el alto costo para cumplir con los requerimientos las nuevas normativas (como mantenimiento preventivo y reparaciones mayores). La estrategia sería invertir para mantener la empresa en operaciones hasta que la competencia privada deba retirarse o se regule la oferta de los pasajes subsidiados.

El adecuarse a las nuevas normativas permite a los operadores que ahora trabajan bajo el permiso operación de servicios comunitarios, modificarse y estar bajo el amparo de las regulaciones de la parte 135 que permite a las empresas ofrecer otros servicios anexos como: realizar vuelos comerciales fuera de la provincia hacia todo el territorio Ecuatoriano e incluso trasportar pasajeros fuera del país, ambulancia aérea y participar en el concurso de contratación pública.

El Estado como cliente se ha percibido en esta investigación como una oportunidad, ya que a través del portal de compras públicas se ha demandado el servicio de transporte aéreo menor hacia pequeñas pistas de comunidades aisladas dentro de la selva amazónica, para proveer de una cobertura de varios servicios con fines sociales como implementos de salud, educación, alimentación e infraestructura, los cuales si no se regulan podrían convertirse en una gran amenaza ya que se ha observado que dada la desesperación por “conseguir vuelos”, las empresas se han visto envueltas en una guerra de precios, con mucha conveniencia superficial para el contratante, pero podría poner en riesgo la calidad de las operaciones e incitar que las empresas realicen sus actividades a perdida

Debilidad

El estudio y los resultados han demostrado que la industria del transporte aéreo que desarrolla sus actividades en el Oriente ecuatoriano es muy susceptible al cambio y cae rápidamente en la inestabilidad al modificar su estado inicial de mercado conocido y al no tener un marco jurídico certero. La causa principalmente es la baja rentabilidad del negocio, lo cual es una debilidad al momento de enfrentarse a nuevas exigencias, ya que no se cuenta con un flujo adecuado de financiamiento.

Las empresas se sienten poco reconocidas por las autoridades en una industria muy poco investigada, lo cual origina que los problemas no se estudien y tampoco se atiendan por los entes reguladores, lo que ha causado la debilidad más grande que actualmente tiene la industria que es la falta de compromiso para lograr un acuerdo con la aerolínea estatal y con las autoridades del Ministerio de Transporte Público. Esto provoca la inestabilidad (retracción) del mercado, dado principalmente porque la inversión y riesgo de la industria es muy elevada: no sólo se requiere de las aeronaves, sino a eso hay que sumarle el costo de las instalaciones, gastos directos, de seguros obligatorios, mantenimiento, repuestos, imposiciones de los entes reguladores y un rol de pagos de alto valor con pocos colaboradores, generado principalmente por la poca oferta de personal calificado (pilotos y mecánicos de primera), lo cual implica un elevado costo en nómina para estos trabajadores y su gran poder de negociación con los directivos de las empresas.

Dado que todas las partes, piezas e insumos no se producen o importan localmente, los operadores en su gran mayoría deben negociar al por menor con los proveedores fuera del país. Muchas empresas no tienen proveedores fijos, tienen un stock limitado de repuestos y están sujetos a variación de precios, restricciones de importaciones, flujo de caja en efectivo y al engorrosos y cada vez más complicados trámites de aduana, lo cual no siempre garantiza la calidad y llegada a tiempo de los insumos para realizar los mantenimientos requeridos, provocando gastos de dinero no programados, atrasos en el servicio y en muchas ocasiones un debilitamiento de los procesos de prevención.

Al igual que la mayoría de insumos, el carburante para aviación (combustible avgas 100-110) no se produce en Ecuador y en el pasado la deficiente gestión de la compañía estatal Petro-Ecuador (la única empresa autorizada para importar y distribuir el

combustible), ha provocado en varias ocasiones el desabastecimiento del mismo. Hoy, aunque no hay desabastecimiento continuo, se sigue dependiendo de un sólo proveedor para obtener el producto, demostrando un débil poder de negociación de las empresas con el único proveedor.

Otra debilidad que se observa en la industria “privada” es la favorable acogida de la opinión pública que tiene el servicio subsidiado del transporte aéreo estatal, lo cual disminuye la demanda del servicio de transporte comercial y aumenta la presión por expandir el servicio de transporte subsidiado y económico, también se observa en la contratación del servicio de transporte aéreo para las demás instancias del Estado, que ahora muestra interés en que lo realice la empresa estatal y que se realicen los pagos vía cooperación interinstitucional. Esto debilitaría la demanda de las empresas privadas y al fin el costo sería más elevado por el tipo de servicios requeridos y se necesitaría una expansión de la flota de Tame que seguirá presionando a las empresas privadas a salir del mercado.

Amenazas.

La mayor amenaza que tiene la industria del transporte aéreo menor de la amazonia ecuatoriana, es sin lugar a duda la competencia desleal en el ámbito comercial: pues no se puede competir con una empresa estatal, cuya motivación para realizar las actividades aéreas sea el servicio social. Este factor podría eliminar por completo a las empresas privadas al reducir la demanda del servicio con fines comerciales. La competencia desleal se encuentra en la actual falla de TAME de no dirigir su mercado únicamente a poblaciones vulnerables o necesitadas, sino que hacerlo también de manera comercial o sin distinción de su uso por los pobladores, turistas, comerciantes y trabajos sociales de la zona.

No se ha tomado en cuenta para los resultados de esta investigación la competencia desleal de las compañías privadas que realizan actividades con fines de lucro (parte 91N), ya que todas tendrán que adaptarse obligatoriamente para continuar en operaciones a la parte de las RDAC 135 con los requerimientos específicos para la aviación comercial.

Como efecto del ingreso de TAME AMAZÓNICA la demanda por el servicio ha disminuido en un 90%, como advierte Tito herrera en el grupo focal “ahora la situación de las empresas que estamos acá es preocupante, más que preocupante, es crítica, es crítica ya; porque de lo que antes se volaban 200, 300 y 500 horas, 100 horas; ahora volamos 10, 20, 15 horas” (TH, 2014, Grupo de discusión)., lo cual provoca una rentabilidad muy baja que no permite realizar cambios organizacionales sustanciales o inversiones en mejoras de equipo y se advierte que los nuevos requerimientos necesitaran de la inyección de capital lo cual disminuirá aún más el rendimiento, por lo que se verán obligados a elevar el costo del servicio de transporte. Pero, con menos demanda y mucha competencia el subir el costo podría provocar que nadie tenga la capacidad o la voluntad de utilizar una aeronave con costos comerciales.

Sin duda la introducción de TAME a la industria ha creado la mayor inestabilidad del mercado. TAME ha invertido fondos públicos (El presupuesto del proyecto es para su ejecución de 18 millones de dólares) para adquirir aeronaves nuevas con capacidad “stol” (despegues y aterrizas cortos), propulsadas por turbinas, a un costo de operación que supera la capacidad de la rentabilidad del negocio, así tomando en cuenta que los traslados son subsidiados y el pasaje ofertado por la estatal está muy por debajo del costo mínimo que las empresa privadas podrían ofrecer. Por información entregada por la Asociación de Operadores Aéreos del Oriente ecuatoriano se calcula que TAME Amazónico podría tener pérdidas mensuales por más de \$120.000 USD, siendo este competidor estatal el más considerable por la oferta que puede proveer, ya que existen otros competidores que no forman parte de la oferta comercial como las empresa de autogestión y subsidiadas por el Estado (Sankip, Aerosentzak, OPIP) o la oferta que presta la Fuerza Aérea Ecuatoriana con aeronaves militares para cumplir itinerarios dispuestos por ECORAE a través de su programa TAE (Transporte Aéreo Económico).

Junto con las nuevas reglamentaciones aeronáuticas llegaron nuevas tasas para la industria, cambios a las normativas de imposición tributarias y restricción de importaciones (dependencia y complicaciones aduaneras) para acceder a repuestos, partes e insumos; lo cual ha complicado la estabilidad económica de las empresas que realizan la actividad del transporte aéreo en el Oriente ecuatoriano, teniendo que reestructurar su flujo de caja y distribuir de mejor manera los recursos económicos. De igual manera las nuevas regulaciones demandaría nueva literatura (manuales, directivas y boletines de

servicio) que, para el caso de las aeronaves, las produce únicamente el fabricante de las mismas, y que no se emiten ni en Español ni en una versión para las regulaciones de América latina, sino cumpliendo con las disposiciones de la FAA, y los manuales deberán ser redactados por cada una de las empresas con un requerimiento de ingente tiempo y dinero.

Lastimosamente para la industria, el servicio comunitario (en su oferta a mercados no prioritarios o comerciales) no sólo llega por parte de la empresa estatal TAME, sino que hay varias comunidades que han creado empresas locales que ha incursionado en la industria del transporte aéreo, muchas que reciben subsidios gubernamentales para realizar dichas actividades.

La más importante amenaza y que está asociada directamente con TAME es la alianza entre el Instituto para el Eco desarrollo Regional Amazónico (ECORAE) y el Ministerio de Defensa, que, a través del convenio de cooperaciones interinstitucional #1113 del 19 de junio del 2010, crea TAE el sistema de transporte aéreo económico con itinerarios de vuelos aéreo a menor costo, con aeronaves de las fuerzas armadas destinadas a la operación militar, con precios al público de⁵⁹:

- Habitantes de la Región Amazónica: USD 15,00.
- Habitantes de las demás provincias: USD 15,00 + USD 5,10 (Tasa aeroportuaria).
- Personas con discapacidad, tercera edad y niños entre 2 a 12 años pagan medio pasaje, es decir USD 7,50.

Los datos expuestos en la página web de la ECORAE en su pestaña de TAE muestran estadísticas de pasajeros transportados en el Oriente ecuatoriano (Pastaza, Morona Santiago y Zamora Chinchipe) desde el 2010 que iniciaron operaciones.

⁵⁹ Fuente de la información: El instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE), en su página oficial: <http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/tae-transporte-aereo-economico/>, para el 01 de Mayo del 2015

Tabla 4.9. Pasajeros transportados, gestionado por TAE (Transportes Aéreo Económico).

Año	Total Pasajeros Transportados
2010	4.998
2011	12.493
2012	11.418
2013	13.24
TOTAL:	42.149

Fuente: El instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE)

La amenaza a las empresas se vislumbra cuando los pasajeros transportados no pertenecen al grupo de población que debe ser protegida por el subsidio y reciben los beneficios, o cuando las empresas estatales compiten en el mercado comercial. En la misma página web oficial (www.desarrolloamazonico.gob.ec) se puede observar que los nuevos itinerarios ya hacen mención a vuelos realizados por 2 aeronaves militares y 3 de TAME⁶⁰, con lo que demuestra el crecimiento de la oferta de vuelos subsidiados.

Una preocupación muy grande que se percibió por parte de los empresarios es la falta de perfeccionamiento de acuerdos con TAME y las autoridades gubernamentales. Se conoce que hubieron varios acercamientos y ofrecimientos antes de que TAME inicie operaciones, donde la Asociación de Operadores Aéreos de la Región Amazónica (RAE) hicieron llegar información privilegiada de la estructura y el manejo del transporte aéreo en la zona con intenciones de llegar a convenios para trabajar de forma conjunta. Lastimosamente, por el cambio de autoridades y por los intereses de las empresas y estamentos estatales, nunca se llegó a un acuerdo formal. Sin acuerdos y sin reglas claras de los alcances del servicio estatal la inestabilidad podría expulsar a las empresas del mercado competitivo.

La falta de acercamiento de las autoridades con fines de entender la industria específica inquieta a los directivos de las empresas y causa una sensación de inseguridad (jurídica, economía y normativa). Ese tipo de incertidumbres causa una especulación negativa en la industria y por ende la falta de confianza para arriesgarse a enfrentar al nuevo entorno creando resistencia al cambio organizacional. Muchas de las medidas aplicadas por la entidad reguladora de la industria no han estudiado el contexto donde se desarrollan las actividades; así tenemos por ejemplo: un Subdirector de Aviación Civil en

⁶⁰ Ver Anexo 1

el aeropuerto internacional de Tena, donde la operación aérea es mínima; Inauguración de TAME e infraestructura aeroportuaria en Cumbarantza, pese la mayoría de vuelos de TAME operan desde Shell y Macas, muy esporádicamente se realizan operaciones en la provincia de Zamora Chinchipe; toda certificación aeronáutica requiere logística, inspectores y gestión en Quito por lo que se demuestra que no existe armonización entre procesos, normativa y facilidades para que las empresas puedan dar cumplimiento a las disposiciones.

Además de los resultados que responden a las preguntas de investigación y apuntalan la veracidad de la hipótesis se encontraron otros hallazgos interesantes que se desprende del proceso de la aplicación de los cambios organizacionales requeridos y propuestos.

La resistencia al cambio.

Un elemento muy importante que resulta del estudio de las debilidades y amenazas de la industria es la resistencia al cambio, la cual se percibió con fuerza en el grupo de discusión y es un factor preponderante para que los directivos de las empresas decidan seguir arriesgando su capital en este negocio en búsqueda de réditos mayores a través de decisiones acertadas, o mantenerse en el mercado con desconfianza, abstenerse de invertir y posiblemente tomar decisiones poco oportunas al no asimilar el contexto integral del nuevo entorno.

La regularización y normalización de las empresas que operan en forma privada pero realizando actividad lucrativas consiste en un componente de resistencia al cambio que se lo ha calificado en un entorno distinto. Se percibe como una amenaza por las empresas que operan bajo la regulación 91N (grueso de la industria, todas las empresas menos una por su debilidad para responder de manera adecuada a los procesos de adaptación a las nuevas exigencias normativas). Pero el resultado de esta investigación indica que es una exigencia positiva para que las empresas ajusten y transformen sus procesos para introducirse formalmente al mercado comercial (parte 135) y respetar toda obligación fiscal, mejorando en general la seguridad operacional.

Los empresarios se sienten afligidos al ver como se llevan las operaciones de los pasajes subsidiados; incluso se ha presentado fotos de aviones que transportan a una persona con un galón de gasolina o pequeños motores fuera de borda: “me duele porque

son mis impuestos los que están ahí” (Rubens Álvarez, 2014, grupo de discusión), pero los directivos de las empresas de aviación del Oriente se sienten indignados en el sentido de que, habiendo tantos aviones, están matando a esas empresas y dejando sin trabajo a pilotos, mecánicos, etc.

El mejorar la productividad depende de la inversión y la inversión depende del trabajo (ingresos), lo cual crea un obstáculo y temor en la industria. Para poder cumplir con los requerimientos de las nuevas normativas se requiere de la inyección de fondos económicos, pero la situación del mercado no permite aumentar los precios a los pasajeros y la decreciente demanda indica que habrá menos actividad aérea, por lo que los empresarios dudan de su éxito.

Algunos comentarios que se recogieron en él la investigación que demuestra una resistencia y temor al nuevo entorno son:

- “Como empresa privada, volábamos pero nunca hacíamos un aporte al aire acondicionado, al estado, al SRI, ni nada.” (Guillermo Estrella, 2014, grupo de discusión)
- “Hace 5 años, la aviación era de otra forma, el trabajo era otro, había trabajo para todas las empresas” (Tito Herrera, 2014, grupo de discusión)
- “Si yo tuviera un capital como para comprar aviones y poner una empresa en esta situación del mercado, yo no lo haría” (David Montero, 2014, grupo de discusión)
- “Salto que en 6 meses (para cambiarse a la nueva normativa) que nos proponen a hacer a nosotros, es duro, es duro. Y yo, viendo ese salto a ver como quedaron los otros compañeros de las empresas, lo estamos pensando dos veces...lo estamos pensando dos veces”. (Rubens Álvarez, 2014, grupo de discusión)

El cambio organizacional y procesos para adaptarse al nuevo entorno.

Dentro de la investigación se encontró que ya desde el 2008 varias empresas realizan cambios en sus organizaciones para responder al nuevo modelo de normativas y rigurosidad de los entes reguladores y recaudadores. Todos entendían que la normativa 91N que le permitía realizar vuelos estaba fuera de toda norma y que perjudicaba a la aviación comercial, pero vieron como una oportunidad para iniciar operaciones con escasa fiscalización, lo que incentivo la proliferación de este tipo de empresas y el decaimiento y extinción de las empresas comerciales. La autoridad aeronáutica advirtió

que este conglomerado de empresas además de tener menos requisitos para la seguridad operacional, se convertían en competencia desleal de las compañías privadas con fines comerciales, por lo que se exigió que para Marzo del 2015 todas las compañías que prestan servicios aéreos comerciales debían obtener su Certificado de operaciones bajo la parte 135 (Reglamentaciones para las Operaciones de Taxis Aéreos y Operadores Comerciales). Lo cual implica un cambio organización integral de todas las empresas privadas.

El cambio principal de las regulaciones para las empresas privadas y aquellas que entraran al mercado privado comercial es el cambio de ámbito de aplicación de regulaciones de FAR (Federal Aviation Regulations), emitidas por la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA) a un sistema LAR (Latín América Regulations): todas las empresas de aviación se regulan a través de normativas que proveen documentadamente: seguridad en tierra y en el aire para las actividades de transporte aéreo (normas, infraestructura y equipos), disposiciones para el entrenamiento y pro eficiencia del personal, además de directrices y normas respecto al mantenimiento de las aeronaves.

La propuesta de Gobierno es crear una normativa conjunta sudamericana para que la aplicación de los reglamentos pueda ser similar en los países latinos; lo cual, a percepción de los directivos de las empresas estudiadas, perjudica a la industria ya que ninguna de las aeronaves o insumos que requiere esta industria se producen en América Latina, y las regulación que han demostrado su efectividad en Norte-América serán reemplazadas por regulaciones más estrictas y de difícil aplicación, que además no hace mayor distinción en las categorías de la industria del transporte aéreo (transporte menor: empresas sin itinerario, empresas de transporte ejecutivo, empresas de servicios para el sistema productivo y el transporte mayor: aerolíneas) ni su contexto, mercado o condiciones específicas.

Para enfrentar a la creciente amenaza de la competencia de empresas que subsidiarían el costo de los vuelos en el Oriente, el conjunto de empresas de la industria privada decidieron crear, como primer desafío al proceso de adaptación: la Asociación De Operadores De Servicios Aéreos y Conexos De La Región Amazónica. (RAE). Esta asociación en principio presento planes de trabajo para la ECORAE y se llego a acuerdos para cubrir el déficit de la aeronaves militares que prestaban ese servicio, los acuerdos

terminaron cuando se crearon varias empresas de autogestión sostenidas con fondos estatales o de origen de ONGs (Sankip, Aerosentzak, OPIP, AeroSarayaku ⁶¹). Posteriormente llegó la introducción de la empresa estatal TAME, en donde se reconfiguró nuevamente la asociación y se presentaron proyectos estructurados en los cuales se trabajaría de forma conjunta para tomar acciones en la necesidad del transporte social y mantener operativas las empresas privadas. (Este cambio organizacional no ha tenido resultado alguno hasta el momento).

En el análisis del grupo focal podemos ver incluso las autoridades han reconocido como urgente que las empresas realicen cambios organizacionales por la clara disminución que tendrá la demanda con la introducción de la competencia estatal “hemos tenido la aceptación y el agradecimiento de las comunidades, creo que tal vez eso por un lado, si bien en el sector privado tiene que generar ciertos movimientos” (Jessica Alomía, 2014, grupo de discusión).

Otro cambio organizacional que se develó en el grupo focal y que no se halla en las teorías estudiadas, (ya que todas conducen a innovar e implementar reformas para adaptarse al nuevo entorno) es el cambio para reducir la organización de manera ordenada hasta retirarla del mercado, y se encontró que este proceso particularmente en Ecuador es difícil principalmente por la rigidez de la ley laboral y el temor de encontrarse con la justicia por cometer el delito de “Quiebra” culposa. Para esto revela David Montero que si se decidiera cerrar una compañía no lo podría hacer por falta de recursos: “bueno si hoy quiero cerrar Alas de Socorro, no tengo el dinero suficiente para liquidar a todos los empleados, tengo empleados de 2000 dólares que han trabajado 28 años en la empresa, ¿cómo les liquido? Se me llevan todo el activo”(David Montero, 2014, grupo de discusión).

En esto coincide Edgar Rosero que ha tenido que cerrar la base de operaciones principal en la ciudad de Shell-Mera y en Taisha, por la falta de recursos económicos, cuenta que “Servicio Aéreo Regional” (SAR) hace unos años fue la compañía privada ecuatoriana más grande del Oriente con casi 30 empleados” y con 7 aeronaves propias, pero se vio forzada a la disminución de sus operaciones por la poca demanda y el alto gasto provocado por las liquidaciones a ex empleados y la competencia desleal de las

⁶¹ Aerosarayaku se financio a través de los fondos que llegaron por indemnización del Estado como remediación a daños ambientales, por dictamen de la Corte Interamericana de Derechos Humanos

compañías privadas que incursionaron en la industria comercial (con distintas regulaciones y requerimientos), es importante hacer notar en este punto que probablemente SAR era la compañía privada con fines comerciales con más aeronaves en todo el Ecuador, ya que en la aviación mayor sólo existen 4 competidores: AeroGal (Filial del grupo empresarial colombo-brasileño Synergy Group ⁶²), Aerolane (Con nombre comercial LAN Ecuador, forma parte del grupo chileno LAN Airlines), LAC (Líneas Aéreas Cuencanas, es una aerolínea privada Ecuatoriana que opera con un aeronave), y TAME (Aerolínea Estatal Ecuatoriana que abarca mas del 50% del mercado del transporte aéreo mayor).

El Cap. Rosero supo manifestar que, luego de mucho análisis y estudios económicos los directivos vieron que el único cambio organizacional al que tenían opción era fortalecer una de sus tres bases para tener suficientes fondos para cerrar (liquidar) las otras dos bases, lo cual aplacaría las perdidas y generaría una leve estabilidad a los demás colaboradores para con liderazgo poder implementar nuevas estructuras empresariales y motivar al personal para ingresar con confianza, determinación y seguridad a los procesos de transformación y adaptación. (esta cambio organizacional requiero de la venta de activos, y de la readecuación de su infraestructura).

No todos los cambios organizacionales se realizaron para adaptarse al nuevo entorno, muchos fueron realizado con anterioridad para responder a otras necesidades, se destaca sobre todo el entorno económico interno de la empresa, así, la empresa Alas del Socorro debió implementar cambio organizacional para auto sustentarse en el mercado al ya no recibir aportes donativos, otras empresas realizaron reorganización estructural de la empresa para prevenir debilidades, lo que demuestra que la teoría si se cumple y hay empresa que entran a proceso de cambio sistematizados por el mejoramiento o fortalecimiento de aéreas que se consideran débiles, preparándose para los inminentes cambios de regulaciones y no por motivaciones externas del mercado.

También se puede observar que no todos los cambios organizacionales tiene el resultado esperado, en este caso, las empresas de aviación realizaron planes para trabajar conjuntamente con TAME y se modificaron internamente para poder manejar el mercado de forma armónica (capacidad de transportar hasta 60 pasajeros al mismo tiempo desde varias localidades: Shell, Macas, Taisha y Sucúa) entre todos los operadores, y su oferta

⁶² Forman parte del grupo las aerolíneas: Avianca, Helicol, Tampa Cargo, Avianca Brasil, Aerogal y VIP

se resumía en que con los costos presentados por las operadoras del transporte aéreo del Oriente servían para llegar a un acuerdo con TAME, el servicio no sólo que se cubriría la demanda de pasajes con las aeronaves específicas para cada pista, sino que tendría una disponibilidad inmediata de atención y un costo menor al que subsidia el estado para mantener a esta empresa, con la gran ventaja de no desplazar a ninguna compañía. Todo este esfuerzo y cambios implementados fueron en vano porque nunca se formalizaron los convenios y no se requirió del nuevo estado de las empresas.

Todas las empresas han debido someterse forzosamente a la implementación de cambios organizacionales para adaptarse a una regulación más estricta, lo que ha provocado transformaciones de fondo, desde cambio en la estructura de gestión de la empresa, pasando por inversiones en infraestructura y manuales hasta la preparación de todos los colaboradores para que estén más capacitados para realizar sus labores en un ambiente más seguro, controlado y organizado para cumplir con los parámetros y normas internacionales, pero este cambio ha sido difícil, no sólo por las altas exigencias sino por las regulaciones no contextualizadas (no propias del mercado), como por ejemplo: la exigencia de personal en cada área, lo cual no se podría cumplir por las pocas responsabilidades que eso implicaría para una sola persona en empresas tan pequeñas (para lo cual la DGAC, acepta desviaciones a las normas, las cuales deben ser justificadas para ser aplicadas en cada caso individual), así hay trabajadores que pueden cumplir cargos al mismo tiempo, claro, esto viene con otras complicaciones como cuando se requieren cursos que se dictan en 8 horas diarias por una semana y deben asistir los administradores de cada área (Mínimo 5 personas), tomando en cuenta que muchas empresas sólo cuentan con 5 personas de gestión, implica el cierre de operaciones de las empresas por una semana para asistir al adoctrinamiento.

Al igual que los costos por implementar estos cambios requieren de mucha inyección de fondos y de tiempo, algunos de estos costos de gestión podrían ser reducidos si hubiese una representación de la DGAC en Shell y en Macas que pueda realizar todos los controles, verificaciones, certificaciones e inspecciones necesarias para poder cumplir con los requerimientos de la autoridad.

Aunque objetivamente estas regulaciones son totalmente positivas para la seguridad operacional del vuelo y todas las compañías privadas compiten bajo las mismas reglas claras de la normativa aplicable y exigible, se descubrió que así como hay

actividades innecesarias que cumplir bajo las nuevas regulaciones, hay ciertas restricciones que son negativas para la industria, como la imposibilidad de que pilotos privados o comerciales con pocas horas puedan volar junto a un piloto comercial experimentado para adquirir destreza (horas de experiencia, con el fin de obtener su licencia comercial o ganar habilidad en el contexto específico de las pistas y condiciones del Oriente).

En todas las industrias el tener que disminuir los costos y gastos (o rendimiento) implica normalmente reducir la calidad del producto final, y en este caso no es la excepción, si bien es cierto ningún rubro de mantenimiento programado puede ser abaratado, si hay elementos donde las empresa han encontrado un respiro para sus finanzas, es en el área de contratación de personal (pilotos y mecánicos) y atención al cliente , lo cual al fin ha demostrado para las empresas un resultado negativo, basándose en la causa de los accidentes, generalmente por falla de la experticia del piloto y la disminución de la demanda . Lo cual comprueba que la industria se encuentra en una encrucijada muy complicada, por un lado la demanda se ha reducido por la competencia (otros medios de transporte y competencia desleal) y por otro las nuevas exigencias regulatorias exigen mayor cantidad de gastos e inversiones, imposibilitados de poder subir los costos al público y con un rendimiento casi negativo se espera que la industria arroje perdidas hasta que el mercado se normalice o que varias empresas dejen de operar para que las pocas sobrevivientes se mantengan con el mercado remanente.

Una gran preocupación envuelve a la industria privada y que podría ser devastadora para el mercado comercial, es el ingreso formal de TAME a competir en nichos de mercado reservado para las empresas comerciales como: turistas, convenios con ONGs, contratos de estado para el traslado de insumos de primera necesidad o transporte de personal de empresas públicas o privadas.

TAE expone tablas de valores de pasajes, que el ciudadano que provenga de otra provincia tendrá el pasaje subsidiado de \$15.00 pero deberá cancelar la tasa aeroportuaria de \$5.60 (que es exonerada para pobladores de la región amazónica), y la ex-ministra de transporte María Duarte, en el evento de inauguración del servicio de TAME AMAZONÍA realizado en Zamora Chinchipe declaro que existirá una tarifa comunitaria de \$15.00 por vuelo y una tarifa de \$80-100 para pasajeros comerciales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En este capítulo se utiliza todos los recursos e información medular del capítulo anterior para exponer las conclusiones que responden a la pregunta de investigación, reafirman la hipótesis y satisfacen los objetivos. Finalmente se extienden recomendaciones que se desprenden de la investigación.

- Todas las empresas debieron ser estimuladas por requerimientos externos para modificarse de manera forzosa e iniciar procesos de transformación para adaptarse a los nuevos entornos. Aquellos que no implementaron cambios organizacionales y algunas otras empresas que a pesar de realizar modificaciones en sus procesos, no obtuvieron los resultados esperados (sobre todo por el poco entendimiento con los entes estatales) y tuvieron que salir del mercado, así corroborando la hipótesis planteado en este estudio.
- Gracias al grupo focal (herramienta principal de investigación del estudio) se pudo analizar a los diferentes actores de la industria. Se percibió el malestar y preocupación de los empresarios al verse obligados abruptamente a tener que implementar cambios organizacionales para adaptarse a nuevos lineamientos regulatorios, algunos directivos de las empresas motivados por la pasión a la aviación han modificado sus estructuras organizacionales para satisfacer las demandas de los entes reguladores y mantenerse en el mercado.
- Con la intervención en el grupo focal de las autoridades que controlan las actividades aéreas, se pudo entender la complejidad de implementar políticas sociales y lo riesgoso que es para la estabilidad del mercado incursionar en un proyecto sin la sociabilización e inclusión de las empresas a ser afectadas, aunque se entendió que la motivación para dichas políticas es el bienestar social.
- El líder como paladín es de vital importancia para la aplicación de los cambios organizacionales, ya que ellos son la motivación de sus colaboradores y los llamados ha eliminar los temores por la incertidumbre de realizar nuevos procesos, ajenos a sus prácticas habituales y no saber los resultados que se van a obtener. Sobre todo al ver que el mercado se retrae (empresas cierran) al no poder cumplir con las exigencias de las autoridades aeronáuticas.

- El parque aéreo en el Oriente a corto plazo no será renovado porque se requiere inversión, lo cual no están dispuestos a arriesgar los actuales empresarios, además que las fuentes de financiamiento son escasas, el costo de operación será mayor lo cual en condiciones normales se trasladaría al cliente final pero por la complejidad actual del mercado y los obstáculos (riesgos) presentados en la industria, las llegadas de nuevas inversiones es poco probable.
- Como un efecto adverso, la inserción de TAME AMAZONÍA con el tiempo podría perjudicar a los mismos ciudadanos hoy atendidos por este servicio, ya que la empresa estatal no distingue a la población sensible que requiere el subsidio del transporte aéreo, lo cual aumenta la demanda del servicio por un universo más grande de “clientes” (¿que persona no elegiría un servicio de alta calidad, gratis o a un precio por debajo del real?) resultando en una necesidad de inyección constante y abundante de recursos del gobierno central, a la par, la reducción de la demanda del servicio privado promulgará el cierre de empresas locales y el detrimento de la oferta. En este escenario el Estado se vería obligado a destinar mayores recursos (que podrían ser limitados en tiempos de crisis o con otra política gubernamental) o empezar a seleccionar la población que requiere del servicio subsidiado, dejando a otro segmento de la población (que se acostumbró al transporte barato) sin el servicio estatal y en un mercado privado disminuido que podría ya no satisfacer la demanda o proveer un servicio de baja calidad.
- Aunque el cambio de regulación que obliga a todas las empresas privadas a realizar la transición de parte RDAC91N a RDAC135 es positivo, debido a que enmarca a todas las organizaciones comerciales bajo una misma normativa (evitando la competencia desleal). Se pudo observar que la regulación presenta: altos estándares de seguridad, entrenamiento adecuado y procesos organizados, pero no es una regulación apropiada para el tipo de empresas que desarrollan sus actividades aéreas en el oriente ecuatoriano, principalmente por el requerimiento de recursos humanos y financieros, que estas empresas por sus costos de operación y su estructura no están en capacidad de suplir.

- La evidencia⁶³ proporciona elementos de juicio para indicar que la falta de pericia, experiencia o entrenamiento para cumplir de manera adecuada con los minuciosos procesos de seguridad operacional ha sido la mayor causa de accidentes, que además han tomado en el año 2014 la vida de 6 personas, lo cual avala con mayor fuerza la necesidad de que las empresas realicen cambios organizacionales para modificarse de la parte RDAC91N y adaptarse a normativas específicas para las actividad de transporte aéreo comercial parte RDAC135.

Como conclusión final y como lo predecía la investigación, para hoy, marzo 2017, Ocho⁶⁴ de las catorce empresas que conformaban inicialmente la industria han cerrado sus puertas, al no poder adecuar sus estructuras para adaptarse a los requerimientos y condiciones impuestas (además de la poca colaboración de las autoridades para impulsar los procesos), dejando hangares vacíos y disminuyendo la oferta laboral. El resto de empresas que decidieron adaptarse a los cambios y continuar en operaciones, hasta el día de hoy no han concluido con el proceso de transición para certificarse y obtener un permiso de operación RDAC 135 para explotar los servicios aéreos como empresas comerciales y esta actualmente operan con permisos provisionales provistos por la DGAC.

Recomendaciones.

1. Un elemento importante que sin duda disminuirá la demanda del servicio de transporte aéreo en el Oriente ecuatoriano y constituye una amenaza futura para este servicio, es la ampliación de sistema vial, pero además de tener implicaciones para el mercado de la industria estudiada, tiene otras implicaciones sociales. Es aquí donde surgió una gran interrogante: ¿las carreteras o el transporte aéreo gratuito son la solución para proveer servicios e infraestructura? o ¿si éstos sistemas de conectividad sólo “facilitan” el ingreso y proliferación de los males

⁶³ Tabla 4.8 Siniestralidad de la Industria.

⁶⁴ Las empresas que cesaron sus actividades son: Servicio Aéreo Regional, Aero Taisha, Alfaorient, Sankip, Amazonas Air, Aero Amazonico, OPIP y Aerotsensak, vale mencionar que se ha creado una empresa nueva de autogestión que esta operando bajo el nombre de: Aero Sarayacu.

que aquejan a la sociedad moderna (contaminación, vicios, depredación, alienación cultural, enfermedades, etc.)?.

La evaluación de las políticas sociales comprendería el estudio de factores sociológicos que no afectarían los resultados de la presente investigación; pero, en este sentido, quedaría sentada una invitación para otro estudio, en el que se podría analizar estos factores.

2. Con decisión política se podría encontrar mecanismos de colaboración mutua entre el Estado y la empresa privada para proveer el servicio subsidiado a quien lo necesite, cumpliendo con el propósito de garantizar el transporte aéreo como servicio comunitario público y con el atenuante de ahorrar recursos públicos, además de evitar el colapso del mercado privado. Esto se podría lograr acogándose a la propuesta de los operadores aéreos que propone un servicio coordinado y de cooperación entre las empresas privadas existentes para que ellos realicen el transporte de la población vulnerables y el Estado pague o subsidie esos vuelos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, C.R. y Paine, F.T. (1975), *Managerial perceptions and strategic behaviour*, New York: Academy of Management Journal.
- Bennett, James DiLorenzo, Thomas (1989), *Unfair Competition: The Profits of Nonprofits*. Estados Unidos: Hamilton Press.
- Bertrand, J. (1883), *Book review of theorie mathematique de la richesse sociale and of recherches sur les principes mathematiques de la theorie des richesses*. Francia: Journal de Savants.
- Colín, Monica (2010). *Innovación, Propiedad Intelectual y Competitividad. La Denominación de Origen como Estrategia de Competitividad para la Industria del Calzado de León*. Mexico: Revista TEACs, páginas: 1-15.
- Cortés, Fernando y Manuel Gil, (1997). *El Constructivismo Genético y las Ciencias Sociales Líneas Básicas para una Reorganización Epistemológica*. Barcelona, España: Editorial Gedisa,
- De Faria Mello, Fernando (1997). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: Limusa, 1ª edición, 15ª reimpresión.
- Delgado, H. Espinoza, Z y Contreras, H (2012). *Estrategias de la industria tabacalera en México ante la aplicación de nuevas leyes de consumo y producción*. Mexico: Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 167.
- DiMaggio, PJ y Powell, W (1983) *The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Estados Unidos: American Sociological Review
- Fabrizio Noboa (2010), “El transporte doméstico de pasajeros en Ecuador: 2000-2009” <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn006.pdf> consultado en 12 de marzo del 2016
- French, Wendell y Cecil, Bell Jr (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Gerald, Michaelson Steve Michaelson (2010) *Sun Tzu - The Art of War for Managers*. Estados Unidos: Adams Media.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1999). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: Mc Graw-Hill.
- Glanz, Karen. Lewis, Marcus y Barbara K. Rimer. (1990), *Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Revista Colombiana de Psicología Carlos A. Acosta R. páginas 3-21.
- Humphrey, A., (2005) *SWOT Analysis for Management Consulting*. Estados Unidos: SRI Alumni Newsletter.
- Ibáñez Alonso, Jesús (1979). *Más allá de la sociología*. Madrid: Siglo XXI.
- Jaime Escobar Corradine, “Historia de la aviación comercial del Ecuador” Ecuador: Publicado en la revista Aeromundo Magazine del 8 de octubre del 2014, web: www.aeromundomag.com/historia-de-la-aviacion-comercial-en-el-ecuador-2.
- Jones, Gareth y George Jennifer (2013). *Contemporary Management*. Estados Unidos: Mc-Graw Hill, novena Edición.
- Kaplan, T y Wettstein, D (200), *The Possibility of Mixed-Strategy Equilibria with Constant>Returns-to-Scale Technology under Bertrand Competition*. España: Spanish Economic Review.
- Learned, E. Christensen, C. Andrew, K. y Guth, W (1969), *Buisness Policy: Text and Cases*. Estados Unidos: R.D Irwin.
- Lewin, Kurt (1952), *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Martín - Criado, E. (1997). *El grupo de discusión como situación social*. España: Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Martín Criado, E (1997). *El grupo de discusión como situación social*. España: Revista Española de Investigaciones Sociológicas, del: 11 diciembre de 2012.
- Meyer, JW y Rowan, B (1977), *Institutional organizations: formal structure asmyth and ceremony*. Estados Unidos: American Journal of Sociology.
- Nadler, D. A. (1998), *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Negrete, Claudia. (2012). *La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional*. Revista Academica “Contribuciones de la Economía”. Mexico. Disponible en: www.eumed.net/ce/2012
- Otamendi, Jorge (1998), *La competencia desleal*. Argentina: Revista Jurídica, Universidad de Palermo.
- Piaget, J. (1970). *Lógica y conocimiento científico. Naturaleza y métodos de la Epistemología*. Buenos Aires: Proteo.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores*

- industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Editorial Continental
- Schein, E. (1991). *Cultura y liderazgo organizacional*. El Salvador: Casa Nueva.
- Schwandt, T. A. (1994). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*.
Reino Unido: White&Maclean
- Senge, P (1998), *The 5th Dimension*. Massachusetts: MIT press.
- Sun, Tzu (403-221 A.C), *Art of war*. Publicación 2009. Reino Unido: Chiron Academic Press.
- Taylor y Bogdan, (1990), *Modelo de plática entre iguales, en: encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes*. Argentina: Editorial Paidós.
- Van De Ven, AH y Poole, MS (2005), *Alternative approaches for studying organizational change*. Illinois, Estados Unidos: Organization Studies.
- Weirich, H. (1989). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México: Mc Graw Hill.
- White, Alasdair (2009). *From Comfort Zone to Performance Management*.
USA: Handbook of qualitative Research, páginas: 118- 137

El Ciudadano (digital e impreso del 8 de febrero del 2014) “Tame Amazonia”. disponible en versión digital en: www.elciudadano.gob.ec/tame-Amazonía-cumplira-el-sueno-de-movilidad-aerea-universal-en-ecuador. Visitado en Mayo 2015.

El instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazonico (ECORAE), en su página oficial: www.desarrolloamazonico.gob.ec/tae-transporte-áereo-economico. Visitado el 01 de Mayo del 2015

DOCUMENTOS

Estado de resultados consolidados y Estado de Situación del total de Compañías informantes a diciembre del 2008, Informe elaborado por: Dirección de Estudio Económicos Societarios. Código de actividad económica (I6220)

Boletín Estadístico de tráfico aéreo, emitido por la Dirección General de Aviación Civil para los años: 2010-2011-2012-2013-2014

SRI - Base de datos del Formulario 101 / SRI

Base de datos del catastro de Sociedades Activas

IESS - Base de datos de afiliados para el 2011, y de las propias empresas para el 2015
Regulación de La dirección General de Aviación Civil del Ecuador, (RDAC) Parte 91,
Parte 91N, y Parte 135
Base de datos de accidentes 2010-2014
Carta de autorización DGAC para la obtención de información y su citación
Invitaciones a grupo de discusión emitidas por Flacso

ENTREVISTA

Cap. Esteban Saltos (ES), 26 de Mayo del 2015, Anexo en audio

REGISTRO EN AUDIO

Audio #1: Grupo de discusión.

Audio #2: Entrevista a profundidad.

ANEXO

TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL DEL DE GRUPO DE DISCUSIÓN

Moderador: Arq. Alejandro Rosero. Lugar de reunión: FLACSO torre 1, aula 403

Hora de inicio de Reunión: 11h26. Hora de finalización de la reunión: 13h08

Fecha de la reunión: Quito, 10 de Julio del 2014

Asistentes:

CÓDIGO

Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREO REGIONAL	(ER)
Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO	(RA)
Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR	(DM)
Angelina Jordán AEROTAISHA	(AJ)
Cap. Guillermo Estrella AMAZONÍA VERDE	(GE)
Hugo Terán, DGAC, Presidente del Concejo de Aviación Civil	(HT)
Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL	(JA)
Nelson López, TAME AMAZONÍA EP	(NL)
Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO	(AF)
Fredy Segarra, ALPHAORIENT	(FS)
Edgar Tenorio, SANKIP	(ET)
Tito Herrera, AEROCONEOS	(TH)

Asistentes oyentes:

Gabriela Simbaña, Secretaria de la Política, analista

Fabricio del salto, Secretaria de la Política

Inicio de grupo focal por parte del moderador:

Bienvenidos y muchas gracias por prestar su colaboración para esta investigación, primero quisiera dar una introducción de lo que trataremos aquí y como se ha segmentado el desarrollo de la charla para incluir todos los temas que interesan.

Se ha venido desarrollando y lastimosamente no ha tenido mucha vinculación ni socialización de lo que se está produciendo, entonces lo que busca esta reunión es

básicamente tener las perspectivas de todos los lados, saber que es lo que cada uno ha percibido, como realmente siente que su caso o su negocio está yendo, como las políticas de estado deben ser aplicadas para atender a una población vulnerable, como eee desde el estado uno tiene que proteger a la ciudadanía y al mismo tiempo entender que... la ciudadanía también es parte del motor de una economía los cuales promueven siempre las empresas. Entonces como primera cosa quisiera tal vez es que si podrían presentarse, para saber a quienes representan, y posteriormente vamos a dividir a la reunión en tres partes: una primera parte básicamente informativa, una segunda parte de como se ha sentido estos cambios obviamente si se está produciendo también es porque hay algún problema, no es porque estamos en una industria perfectamente estable, entonces hay inestabilidades que queremos descubrir que es lo que está sucediendo y finalmente trataremos de saber un poco de información técnica, información técnica de cuál es la población eee que está siendo aquí afectada, cuales son las empresas aquí afectadas, cual es el rol que tiene TAME, cual es el problema de migrar de una plataforma de la 91n a la 135 y cuales han sido los otros conflictos que tiene, para posteriormente con esos consensos tratar de llevar esto a la reunión que posteriormente ustedes tienen en la Dirección de Aviación Civil, no sé cómo están con eso pero para poder llegar a un consenso y poder plantear proyectos estructurados, partiendo ya de una base que conocemos y sabemos lo que cada uno quiere, entonces por favor si podríamos iniciar por ahí, eee, presentándonos; Mi nombre es Edgar Rosero y represento a Servicio Aéreo Regional, buenos días soy Rubens Álvarez y represento a Aerokashurco, buenos días mi nombre es David Montero y represento a Alas De Socorro del Ecuador, buenos días soy Angelina Jordán y represento a Aerotaisha en Macas, buenos días mi nombre es Guillermo Estrella y represento a Amazonía Verde, buenos días, mi nombre es Hugo Terán y represento a la Dirección de Aviación Civil, buenos días mi nombre es Jessica Alomía soy delegada de la Subsecretaría de Aeronáutica Civil del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, buenos días señores mi nombre es Nelson López y vengo en representación de TAME Amazonía, buenos días mi nombre es Ángel Di Filo, vengo de la Asamblea Nacional, Bloque Amazónico, buenos días mi nombre es Fredy Segarra y represento a ALPHAORIENT, buenos días mi nombre es Edgar Tenorio y represento a SANKIP, buenos días mi nombre es Tito Herrera y represento a Aeroconexos

Bueno, como les había dicho mi nombre es Alejandro Rosero, como les había también comentado soy investigador entonces la primera pregunta que aquí tenemos que va de cajón es; según los análisis que hemos hecho, el negocio de la aviación no es un buen negocio, es uno de los negocios que tiene la menor cantidad de utilidad, tiene mayor riesgo por todo lo que pueda pasar y tercero: requiere una cantidad de recursos bastante amplio tanto personales como económicos y de tiempo, se requiere bastante tiempo para poder estar en esto.

La primera pregunta que quiero saber para poder justamente iniciar esto es:

1. ¿Por qué seguir en un negocio que tiene estas complicaciones?

- **Cap. Guillermo Estrella, AMAZONÍA VERDE:** La gente y más que todo los que estamos y somos del Oriente, nacidos en el Oriente, particularmente mi persona, también, yo nací en una comunidad Shuar, donde que solamente el avión entraba y prestaba el servicio, cuando yo había cumplido 18 años, por tantas esas cosas decidí ser piloto.

En esta vida, pudimos con grandes esfuerzos hacer una escuela de aviación en Pastaza, con la finalidad de poder dar el servicio a la gente Shuar en forma de servir no en forma de pensar en lucro personal, porque lo más grande para uno era el poder llegar a la gente 1:59 y eso es lo que se me ha pegado al menos particularmente a uno. Me han enseñado mis padres y tanta cosa; pero, en el transcurso del tiempo, nosotros vinimos dando muestras de cariño, muestras de afecto, muestras de sacrificio con toda la gente del Oriente; con el estado en momentos de guerra, hemos sido participes, hemos sido leales y hemos sido también poco reconocidos, pero entonces es bonito, hablo Shuar también y es bonito llegar y poder saludar a la gente, y llegar a hacer las cosas y también servirte porque de eso mismo se come, no es que uno va a trabajar gratis, pero también gana moderadamente, algunos todavía no tenemos una casa pero vivimos ya 30 años volando en el Oriente y particularmente la Amazonía Verde, 8 años operando.

La cosa es que el gobierno ve con buenos ojos poder ayudar a la Amazonía, nosotros también aceptamos esa situación, queremos hacer un trabajo bien hecho e incluso hemos hecho algunas situaciones. Pero hay proyectos de colación, de entrega de alimentos, hay el desarrollo. Ehh el trabajo de las identidades seccionales, municipios, consejos

provinciales, entonces ya, ahí está con nosotros haciendo un trabajo callado pero no haciéndonos tranquilos el billete 3:55 porque antes la versión tenía por ejemplo, la parte 91, sólo como empresa privada donde nosotros cogíamos, volábamos pero nunca hacíamos un aporte al aire acondicionado, al estado, al Sri ni nada.

Entonces con este gobierno en el 2008, hicimos un esfuerzo para nosotros poder aportar, no, para no estar eh, lucrando, haciendo alguna situación que este fuera de la ley; ahora estamos todos aportando, todos trabajando, y hacemos lo que tenemos, lo que sabemos.

- **Moderador:** Ahora, lo interesante aquí, es que la mayoría, de personas de aquí, representantes, la mayoría capitán, capitán, capitán, (señalando a los participantes), es obvio que tienen un amor bastante grande por la misma industria, por la aviación, son pilotos, se conocen y es algo que les ha mantenido, pero también veo al Ing. Tito Herrera, veo a Alas de Socorro, entonces también quisiera saber la perspectiva desde un punto que no sea tan apegado a la aviación, porque la mayoría que son pilotos, aman su trabajo y por último aunque pierdan lo que van a querer es estar siempre trabajando, pero es un punto más como negocio. Obviamente el resto también quiere que sea un buen negocio, pero tiene un poco más pasión por lo que hace. No sé si estoy equivocado o porque estar todavía en esta industria con tantos problemas que se vislumbran. 5:17

- **Tito Herrera, AEROCONECOS:** primero Alejandro, gracias la pregunta. La verdad nosotros bueno empezamos como Aeroconexos, se empezó gracias a un asunto familiar, ya que mi padre también fue de la fuerza aérea y también tuvo algunas situaciones de vuelo, entonces por ello que al salir empezamos rehabilitando ATESA, que después se vendió a un judío, y bueno y, formamos Aeroconexos justamente por la pasión a la aviación que tenía mi padre, nosotros los hijos heredamos esta situación y seguimos fomentando y queriendo servir al Oriente, y al personal que vive ahí. La labor que se la ha hecho, nosotros desde, nosotros con nuestras avionetas hace más de 10 años a través de un sub-arriendo que teníamos con el Aeroclub Pastaza y diferentes organizaciones que hay en el Oriente como OPIP, SANKIP, ahora TAO y así algunas otras, incluso en Sucúa trabajamos con la federación Shuar también, eeee. Después de ciertas situaciones de orden familiar se decidió formar Aeroconexos porque se veía que la situación de la aviación tenía buenas perspectivas o sea hace 5 años, la aviación era de

otra forma, el trabajo era otro, había trabajo para todas las empresas que empezamos y formamos la 91n, como dice el Capitán ya para formalizar la situación y trabajar acorde a las leyes del estado se formó la 91n, entonces había trabajo para todas las empresas, los que estábamos en el Oriente teníamos buenas situaciones, no íbamos a decir que era una situación para enriquecerse, no; pero si para sustentar las familias, tener y generar empleo sobretodo. **Lastimosamente a partir de los dos últimos años y este último año con la situación del ingreso de TAME a la industria a la operación aérea, la situación cambio ya que como empresas privadas, las organizaciones privadas, no podemos competir contra una empresa del estado; una empresa que subsidia los costos. Si a ustedes les subsidian algo, lógicamente puede cobrar mucho menos, y TAME lo hace. Nosotros no podemos hacerlo. Nosotros formamos una asociación de todos los operadores aéreos en la Región Amazónica y presentamos proyectos, en un principio al Ecorae que nos pidió, empezamos a volar y se voló para cubrir las falencias que siempre tuvo el twin de la Fae, el twin de la Fae que lastimosamente no debe operar una operación privada. Ellos tienen una operación militar y eso debe ser específico, nosotros cumplimos a cabalidad todo lo que nos pidió el Ecorae al 100% de las operaciones optimizando los recursos del estado (10:34 (video), 8:02 (audio)) igual entonces también se presentó un proyecto porque ya hubo una idea igual a la que TAME tenía al Oriente, y se presentó un proyecto a TAME y entregamos toda la información completa que nos pidió e incluso como se dice vulgarmente hasta demás la situación, entregamos eso porque TAME nos ofreció trabajar con nosotros, incluso el gente anterior tuvimos la conversación en Shell, en las oficinas de Aéreo Regional y se quedó en claro cómo iba a ser el trabajo; lastimosamente por el cambio de autoridades, cambiaron las ideas y trajeron aviones nuevos, aviones Kodiak, aviones que por su performance y todo no cumplen la apelación que debe ser en el Oriente.**

- **Moderador:** la parte técnica dejémosla un poquito para posteriormente tratar de llegar... eeeee....que es la parte más... (11:24 video)(8:45 audio)

- **Tito Herrera, AEROCONEOS:** y simple y llanamente, la parte económica que es la que nos afecta a nosotros es algo subsidiado, entonces nadie va a

poder competir cuando les subsidia, nosotros ofrecíamos el mismo servicio subsidiado a mejor costo y sin gastos para el estado, que eso es lo importante. No gastaban diez y ocho millones y pico de dólares en compra de aviones, no incurrían en gastos de operaciones; porque todo asumían las empresas, nosotros, entonces lastimosamente no hubo ese acercamiento o no hubo al final un acuerdo y **ahora la situación de las empresas que estamos acá es preocupante, más que preocupante, es crítica, es crítica ya; porque de lo que antes se volaban 200, 300 y 500 horas, 100 horas; ahora volamos 10, 20, 15 horas y ahí está la situación.** Nosotros pasamos informes a la Dirección de Aviación Civil a diario, los informes y reportes mensuales a las empresas, tenemos incluso, nosotros presentamos anualmente los balances de las empresas de las empresas y sabe la aviación civil y sabe la superintendencia de compañías que en nuestras empresas no es que se gana una utilidad y somos terribles, no, no, no, la empresa sirve para trabajar y servir, aquí tenemos una utilidad porque lógicamente la inversión en aviación es demasiado alta. Una avioneta está por sobre los 200.000, 300.000 y 500.000 dólares, las instalaciones, los costos de seguro, los costos de combustible son altísimos, entonces tampoco es que se va a trabajar gratis, se trabaja de una forma pausada, de una forma organizada y es por eso que vinimos acá justamente tratar de ver esta situación.

- ***Moderador:*** la idea es justamente la de poder ver o sea, de ver como se están sintiendo las empresas, cuales son los problemas que han salido, porque sabemos que no solamente compiten ahora con TAME: **que realmente en teoría y como nos va a poder explicar brevemente no es una competencia , porque no debería ser una competencia , tener que competir la privada con la pública , pero además tengo entendido según los análisis que estaba haciendo que también están un avión del ejército y otros aviones de la FAE, más otras organizaciones que también están ingresando, entonces básicamente la competencia se convierte en un mercado muy pequeño que no existe mucha demanda, creo que más bien Jessica, nos podrías explicar que es lo que justamente, que no es una competencia ahora es un tratamiento a una población vulnerable, entonces entender más o menos la política que se tiene con respecto a eso.**

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** Alejandro antes de nada agradecerte por la invitación, la reunión que tuvimos la semana anterior te comentaba que nosotros estamos muy abiertos a poder tener el dialogo; si bien hoy en la tarde se va a ampliar más el tema en la parte técnica como en las autoridades, Subsecretario 11:33, transporte aeronáutico, Director de aviación civil, representantes de TAME, quisiera también un poco ponerles en preámbulo, creo que todos estamos conectados en el fin de poder brindar ese servicio a la Amazonía ese fin social, ese fin de solidaridad con las comunidades donde no se tiene acceso más que por vía aérea, creo que todos lo perseguimos tanto el estado como ustedes como entidades privadas. Nosotros estamos conscientes de cuál es el giro que ustedes tienen como bien dice Tito, una organización privada también tiene que generar sus costos y generar ingresos y estamos totalmente consientes, pero como estado lo que nosotros buscamos es un servicio seguro. Hemos tenido índices de siniestros de accidentes, desde el año 2009 aproximadamente, si mal no me equivoco son , entonces lo que el gobierno busca es brindar un servicio seguro, un servicio que sea digno, un servicio social.

Quería hacer una aclaración, se hablaba de que en la administración anterior el gobierno hizo ciertos compromisos que tal vez en esta administración no se esté dando, pues no es así, TAME ha buscado de cierta manera, no sé si les ha llegado el comunicado de la semana anterior, de buscar maneras y mecanismos adicionales que nos permitan trabajar de manera conjunta. Si bien el servicio de TAME es un servicio subsidiado, lo que nosotros queremos es llegar a mas comunidades, al momento el proyecto fue planteado con 68 pistas, una cobertura de 68 pistas al momento se han llegado a clarear 42 pistas 13:47 , como les digo nuevamente y les repito lo que nosotros buscamos es llegar a consensos tanto para las empresas privadas tanto para las empresas que son de índole comunitario, para buscar el mejor mecanismo, a nosotros realmente los ingresos como estado no nos interesan, lo que nos interesa es dar un servicio a más ciudadanos, eso es lo que nosotros queremos.

- **Moderador: 14:09**Me habías comentado que habían llegado a pistas que no llegaban las privadas.

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** 14:15 Si tenemos el registro de pistas a las que obviamente tal vez el tipo de aeronave que se maneja en privado no está llegando, nosotros hemos llegado a pistas en las cuales, hemos tenido la aceptación de las comunidades y el agradecimiento de las comunidades, creo que tal vez eso por un lado, si bien en el sector privado tiene que generar ciertos movimientos, ciertas frecuencias, llegar a pistas donde tal vez haya mayor tráfico. Eeee...TAME también lo que busca es llegar y conectar las pistas que tal vez no están siendo atendidas en la actualidad, es ahí donde podemos llegar a un consenso. TAME con este tipo de aeronave puede llegar a estas pistas, las empresas privadas a estas otras pistas, las comunitarias a otras pistas, eso es lo que se quiere trabajar en función de eso.

- **Moderador: 15:01** No se aquí si alguien aquí de la asociación, exacto, quiere.
- **Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR:** 15:07: Bueno yo, gracias por el tiempo, yo quiero hablar personalmente, si yo tuviera un capital como para comprar aviones y poner una empresa en esta situación del mercado, yo no lo haría, eee, no lo haría, eee, los compañeros que están aquí tienen una inversión ya de por años, entonces por qué nos mantenemos, hablando desde el punto de vista más administrativo que el social, no?, hay una inversión diaria, hay gastos, hay empleados y hay una cartera que cubrir, por ejemplo, nosotros estamos despidiendo a cuatro empleados, esos cuatro empleados que son de bajos sueldos, nos cuestan \$90.000 dólares, casi un año... por los años que ellos han estado en Alas de Socorro, estamos vendiendo activos para poder cubrir eso, tenemos una avioneta, porque no podemos nosotros cubrir esos gastos , entonces desde el punto de vista administrativo, nosotros también queremos, eee... sostener esa inversión, tener como se dice vulgarmente la nariz fuera del agua y esta situación, si nosotros decimos , bueno... el día de hoy yo digo, bueno hoy quiero cerrar Alas de Socorro, n o tengo el dinero suficiente para liquidar a todos los empleados, tengo empleados de 2000 dólares que han trabajado 28 años en la empresa, ¿cómo les liquido? Se me llevan todo el activo, todo el activo se me lleva ese empleado. Entonces no es facial de decir el día de hoy, yo cierro Alas de Socorro, porque no tengo el recurso, ¿por qué?, porque se esperaba seguir volando las 270 horas que empezamos a volar, ahora se han reducido la 60%, eso desde el área administrativa, no? Ahora en el caso de Alas de

Socorro, nosotros estamos acá por más de 60 años y la idea ha sido, una idea social. Nosotros aparte de eso tenemos una red de radios, la única que tiene radios en la Amazonía con dos repetidoras, cada mes nosotros cubrimos los pagos de frecuencias, cada año o cada dos años renovamos el permiso de concesión. Todos esos gastos que la la institución decide todavía mantenerlos porque tenemos un un un área social, yéndonos para allá, como el resto de compañero también lo hace. Hay veces hay personas que no pueden pagar, salen sin pagar, pero eso no podemos hacerlo todo el tiempo, porque al momento que lo hacemos todo el tiempo, no tenemos liquidez. En el caso de nosotros estamos cinco años ya sin ningún tipo de ayuda extranjera, estamos 100% ecuatoriano, ya no viene dinero de afuera, tenemos que autosustentarnos, yo estaba, bueno recién hubo unos cambios y estábamos a punto de quitar las radios, porque no podemos mantenernos, un cambio más del salto de frecuencia que nos haga Senatel, nuestros equipos ya no, son muy obsoletos que ya no podrían mantener, cuanto es la inversión para eso? \$300.000 dólares para cambiar todo. Entonces nosotros queremos mantenernos mas es por el tema social. Ya les conté a mis compañeros, nosotros tenemos un fondo de ayuda y tratamos de autosustentarnos cobrando para ayudar a ciertos grupos de gente que ya los tenemos focalizados que son el propósito de que nosotros estemos ahí. Entonces nosotros, dejando de lado el área administrativa, al momento nosotros tenemos una ayuda social que nos hace que cada día nos levantemos para seguir trabajando ¿por qué? Porque no podemos de la noche a la mañana desaparecer porque nos vamos con las radios, nos vamos con el tema de los convenios que algunos tenemos y dejamos a una sociedad desprotegida y todavía no existen otros medios de comunicación o de transporte a la Amazonía, nosotros estamos esperando que eso no suceda, porque al momento que se abran más carreteras no sólo llega el progreso si no llegan todos los problemas desde ambientales, sociales, económicos a esa gente, entonces no hay todavía los suficientes medios como para decir, bueno la aviación no es necesaria en el Oriente, si es necesaria pero con todos los gastos que vamos a tener que asumir especialmente si vamos a la parte 135 como le pasamos eso al cliente que no puede pagar, no? Y también aunque el fin de todos, tanto de TAME como el de nosotros como operadores, es servir a las comunidades si llegamos a hacer competencias más que compañeros, ¿por qué?, porque seríamos compañeros y tendríamos las mismas condiciones de juego pero no estamos en las mismas condiciones, no tenemos las mismas reglas de juego. Inicialmente nosotros enviamos un proyecto cuando

TAME Amazonía era recién un proyecto al frente estaba el señor Marco Velasteguí, se envió ya proyecto para trabajar conjuntamente, se nos dio algunas razones legales, que entendemos, que comprendemos, que respetamos y no llegamos a un acuerdo. Entonces recibimos un comunicado recién, del cual yo no entiendo muy bien el comunicado de cómo debemos presentar, nosotros ya hemos presentado a nuestras compañías, TAME ya lo tiene, más que una vez hemos llevado la presentación, yo no quiero pelear, inclusive nosotros ayudamos a TAME Amazonía, porque incluso hasta con algunos de nuestras facilidades, porque los mecánicos llegan donde nosotros porque se están asesorando, entonces no tenemos ese mal sentir contra TAME Amazonía, pero solamente quiero dejar en claro que si es una situación difícil para nosotros, al no estar con las mismas reglas de juego, y la gente también nos ve y ahora? ahora usted puede ver que hay tantos accidentes también TAME con una aeronave tan segura, tuvo un percance también entonces la seguridad en aviación no depende sólo de un factor, hay varios factores: mantenimiento, entrenamiento, descanso, tipo de clima, pistas, todo eso osea autoridad, aeronáutica, son varios factores que implican el tema de seguridad, entonces si han habido accidentes, pero hay varios factores que que juegan en el tema de seguridad.

Eso es todo, como yo dije yo no deseo poner un mal sentir, solamente estoy sacando como yo lo puedo ver, y digo personalmente, yo no invertiría en este medio si es que fuera mi dinero, si es que hubiera invertido, pero son mis compañeros los que tienen invertido y tienen que ver como sacan adelante su inversión, Gracias.

- **Moderador:** no sé si es que alguien más quiere decir algo con respecto a esto. 21:53 audio

- **Edgar Tenorio, SANKIP:** eee. Yo quisiera hacer una ampliación un poquito más del compañero, David Montero, es sobre el costo de operación de las aeronaves del Kodiak, porque nosotros pedimos a TAME que nos pasara un costo de operación, justamente para analizar y ver, cual osea que es lo que el estado básicamente está subsidiando realmente y con las aeronaves privadas que tal porcentaje de ahorro eee, se hubiera evitado si es que se llevaba a firmar este convenio para que las aeronaves privadas hagan este transporte sin embargo, nunca se nos hizo llegar una carta disculpándose que no tenían que no iban a tener espacio

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** disculpe, ¿cuándo, cuando fue enviada esta solicitud?

- **Edgar Tenorio, SANKIP:** eee. Tengo una copia
- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** osea, sólo por saber, si...
 - **Edgar Tenorio, SANKIP:** si debo tener una copia, pero para no perder el hilo de las cosas... Bueno, en todo caso nosotros con internet, metiéndonos a la fuente Kodiak, este, fabricante y todo esto, hemos logrado más o menos ese costo de operación que es alrededor de \$1700 dólares, el costo por hora del Kodiak, sin tomar muchos factores que no sabemos nosotros, porque no hemos trabajado con turbina, de componentes rotables, etcétera, pero más o menos, más o menos con lo que ehhehe... se ha podido averiguar de cuánto gana el personal de cuánto gana el mecánico, de cuánto gastan, de cuánto pagan diario, más o menos, no está nada bien porque justamente no tenemos algunos datos, si el costo de operación es de \$1700 dólares, aduciendo que vuela el Kodiak en toda su capacidad, con nueve pasajeros, están recuperando 270 dólares, y el estado subsidia \$1430 dólares por hora de vuelo, si eso multiplicamos por los 3 aviones que ahorita tiene Pastaza, y por una hora de vuelo que haga, una hora de vuelo diario, el estado está subsidiando \$4290 dólares diarios, al mes la módica cantidad de \$128.700 dólares, entonces son cifras muy altas, el subsidio es demasiado alto, a, el twin es otro que esta subsidiado por el estado, que las cifras son casi iguales, que más o menos están igual que las cifras son iguales, el twin tiene dos motores, es palta que aquí, normalmente dicen, aaa, es que aquí la plata esta poniendo la fuerza aérea, no, es el estado el que está poniendo la plata y es imposible que dos empresas estatales compitan osea compitan para hacer el mismo osea el mismo trabajo, entonces imagínense esta situación, si esto se hubiera hecho esto las aeronaves de las empresas, el estado se hubiera ahorrado toda esta plata, no hubiera sido tanto lo que subsidie el estado, de esta situación. Hay otra situación que se ha analizado del Kodiak, es su peso y balance, el avión es tan pesado, que, si se le pone full combustible al avión en el Oriente que debe ser así por las condiciones climáticas y todo eso, que tengan que salir a lado que son 360 galones que consume por hora, son 2016 libras que pierde la carga útil pudiendo llevar, sólo calculando para una carga 12 horas y media, ese avión puede llevar 7 pasajeros, no puede llevar los 9, según el peso y balance de ese avión. Está perdiendo inclusive dos puestos más. Haciendo una comparación más o menos con el avión típico del Oriente, el Cessna 206 que el costo de operación es 350 dólares, perdón, y lleva cinco pasajeros, si, poniendo dos vuelos o dos

aviones estaríamos cobrando \$700 dólares si, y llevando inclusive 3 pasajeros más entonces eso es lo que nos hace a nosotros osea reflexionar, digo, como el estado puede gastar tanta plata, osea habiendo las empresas.

- **Moderador:** si entiendo bien y para resumir, más barato le saldría al estado pagar a la Asociación que de hecho mantener a los aviones.

- **Edgar Tenorio, SANKIP:** indudablemente

- **Fredy Segarra, ALPHAORIENT:** eso pedimos desde un principio.

- **Edgar Tenorio, SANKIP:** y ese es el proyecto y no se dio, haciendo inclusive comparaciones de cuál es el perjuicio económico para el estado con esta cuestión.

- **Moderador:** y al mismo tiempo mantenía a las empresas funcionando y también daba el servicio social.

- **Edgar Tenorio, SANKIP:** exactamente, daba el servicio, a lo mejor algunas empresas tenían que mejorar sus equipos, pero si ya hay una productividad y ya hay para mantener el trabajo entonces las empresas iban a mejorar sus equipos o iban a volar con los mejores equipos que tengan.

- **Moderador:** entonces, creo que la Subsecretaría y TAME son los llamados a más o menos responder cual es el motivo que no les llamo tanto la atención el hecho de ahorrar dinero, mantener las compañías y también servir a la parte social, si es que eso es cierto o no, o estamos viendo de una perspectiva, o más bien veámoslo de otro lado.

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** haber, si, veámoslo del otro lado, así que sea cierto o sea mentira, yo no quisiera llegar a ese tema, más antes de llegar a contestar lo que decía Edgar Tenorio, quisiera manifestarles que si en realidad fue esa presentación de ese proyecto, justamente fue a la salida de la anterior administración, eee prácticamente estábamos viendo si se daba ese proyecto o no, y no camino más adelante por una sola condición se les había pedido que se unifique entre todos los operadores y

nunca llego eso, al menos hasta lo que yo supe, no llego nunca eso, porque el tratar de hacer una relación TAME con cada una de las empresas 99, era complicado cual era la posición de TAME, en esa época que manejaba el señor Marco Velasteguí, si era justo eso, que hagan un grupo , que hagan una entidad jurídica, de lo que yo escuchaba no es cierto, y de lo que yo había comentado en esos tiempos, y nunca se llego a establecer esa fusión, si cabe el termino, en otro lado, siendo un poquito más rápido en aras del tiempo y por la reunión que vamos a mantener en la tarde, según análisis también así que se han hecho, a nivel de operaciones en el aeropuerto existe una afectación en realidad a las empresas, pero dentro de los datos que se ha logrado obtener, no va más allá del 25% en la reducción de las operaciones en las entidades, es así que nosotros estamos dando una orden un concepto de operación de servicio comunitario, realmente social. En el caso de ustedes un poquito complicado, porque si el avión tiene 5 pasajeros ustedes van a tener que esperar a que sean 5 pasajeros, suban y utilicen esta aeronave, caso contrario, pues TAME, nosotros tenemos planificado, como la misión es servir, en ese avión pueden ir con 5 o 7 pasajeros, no esperamos a que se llene en su totalidad, ni tampoco que de salida este lo mismo, hay veces que el avión sale con menos ocupación pero hay el contacto de gente que necesita salir de las pistas interiores, nosotros hacemos esa operación, porque, porque netamente, osea, tomando la palabra que decía Edgar Tenorio del costo de operación de \$1700 dólares, eso no es cierto, ahí si puedo decir que eso no es cierto, el departamento financiero ha establecido por la mitad ese concepto, eee, basado en que el fabricante, debes tu tener el conocimiento, el estipula \$350 dólares la hora de operación claro que obviamente todos los gastos que ocasiona el funcionamiento de la compañía como tal asumimos alrededor de \$800 dólares, y que no es porque si la gerencia gana más de \$5.000 o \$6.000 dólares eso no existe, un mecánico gana entre \$2.000 y \$3.000 dólares, tampoco es así, entonces el caso no va, el tema relacionado con el peso y balance, al momento si existe una restricción, por el peso máximo de aterrizaje del avión, sí, hay una diferencia de 600 libras entre el peso máximo de despegue, al peso de aterrizaje, entonces eso no permite, digamos a futuro, en el caso de que se diera un aterrizaje duro, el fabricante, ya hizo, ya pensó en un suplemento al POH del avión, en el cual se igualan los pesos entonces actualmente la flota de TAME Amazonía puede salir en su mayor capacidad, con combustible full y autonomía total, algo adicional que decían por ahí, nosotros no estamos volando a las 68 pistas como tal, cierto?, lo que sí están clareadas, si

vale el termino 42 pistas, que quiere decir clareadas, que dentro de los análisis que han hecho la supervisión de aviones con avión vacío y experiencias operativas previas, se ha calificado esas pistas para poder operar con seguridad, de esas 42, están operando 22 pi, Éstas y de una manera rotatoria, un avión que estaba destinado a hacer un Taisha, Shell, Macas, sólo un avión y durante todo este tiempo nos hemos quedado con dos, tuvimos el incidente como ustedes conocen, el avión está parado 40 días, entonces siempre estamos trabajando con dos aviones, y el un avión destinado a hacer Taisha, Shell, Macas Taisha, y esa ruta se hace un Goukim, Sukinsa, se completa con Mashumarensa per una operación diaria de ese avión a una pista, con o sin pasajero muchas veces, y el otro avión que queda operativo, está volando a distintas pistas, pero no es que estamos abarcando todo el mercado, por lo menos esa es mi manera de ver.

- **Moderador:** ahora tu nos mencionaste que tenías unos datos del 25% de las operaciones, eso creo que es algo muy importante tanto para mí y creo que para todos, tener algo de información que no se nos había pedido y no se nos ha entregado, TAME, no me ha entregado ninguna información y sería bueno para los operadores, y yo vi que justamente ahorita la negativa de justamente del Señor Segarra, cuando fue el 25% de como que no cuadraba con las percepciones de ellos o con los datos de ellos, entonces....

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** Capaz que afecta a una compañía más que a otra, pero nosotros hicimos un listado de las operaciones en el Aeropuerto de Taisha.

- **Moderador:** Están aquí todas la compañías privadas...

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** No sé si Aerokashurco sea 25% o capaz es más, Alas no sé si 15% o 10% o capaz de más, o igual...eee oooo.....

- **Moderador:** yo quisiera escuchar....

- **Tito Herrera, AEROCONEOS:** si me permite, vera primero para empezar por lo último que usted me dice, del 25 del total de operaciones del Aeropuerto Rio Amazonas y Edmundo Carvajal de Macas tenemos que considerar que la mayor parte de operaciones del aeropuerto Rio Amazonas, son de las escuelas, nosotros tenemos

escuelas, dos escuelas de aviación Aeroclub Pastaza y AeroMej y posiblemente otra que está formándose, no sé el nombre pero está formándose una más, las luchas de las fracciones son de alumnos , entonces si seguimos esas las muchas anotaciones son de alumnos, son una parte para considerar, ahora una parte, empezando por lo primero, la unificación que ustedes pedían, cuando nosotros hicimos el proyecto de TAME, prácticamente a TAME le pedimos todo, que nos diga lo que quería para nosotros unirnos, prácticamente como le dije hace un rato, entregamos todo, nosotros al principio nos pidieron que firmemos un consorcio, se formó el consorcio, legalmente se presentaron los documentos, y nos dijeron que no, porque el consorcio no valía, después dijeron que no, después en lo último que se quedó, nos dijeron que trabajemos con una sola empresa, a nombre de una sola empresa, se mandó el proyecto que nuestro representante era Amazonas Air, se mandó el proyecto ya nuevamente a TAME, todo como Amazonas Air, con el respaldo de todas las otras aerolíneas y con todos los equipos del resto, y eso se presentó para trabajar sólo con una y eso tampoco nos contestaron, David, perdón...

- **Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR** disculpe que le corte era, primero nos dijeron del consorcio, luego nos dijeron tiene que ser una compañía limitada o una sociedad anónima, por tal razón para nosotros era demasiado tiempo formar una y se nombró a una de las empresas ya formadas, nosotros hicimos acuerdos notariados cada uno, cada compañía con esa compañía para que representara, entonces al final hicimos eso y se nos dijo que legalmente la empresa pública no, y eso fue lo que se nos dijo, será verdad, será mentira, no puede contratar con un privado, nos dijeron no hay forma, de esa manera hemos consultado con los, con el departamento jurídico y no podemos contratar con ustedes, gracias... hasta ahí llego... entonces esa parte.

- **Tito Herrera, AEROCONEOS** 36:38, entonces si hubo la manera de unificar, nosotros buscamos la manera, buscamos todos los mecanismos, es más dijimos a los abogados de TAME, cuando tuvimos reuniones, porque tuvimos reuniones aquí en el edificio, que nos diga que, que necesita para unirnos y lo que TAME nos pidió, hicimos, osea, si hubo la voluntad de nosotros unir, ahora en el asunto de la operación que usted dice va dos tres, nosotros no esperamos, nosotros cuando hicimos con el Ecorae convenio, que era parecido al de TAME, nosotros volábamos avionetas de 3, 5 y 9 persona entonces

no es que esperábamos 5, nosotros más bien optimizábamos la operación porque cuando nosotros nos citan 3 nosotros mandamos la avioneta pequeña y cobramos lo que es una avioneta pequeña, y cuando necesita una grande, va la grande, entonces se optimiza el recurso y se atiende a los pasajeros acorde a lo que se necesita, no va un avión vacío con dos y tres personas, si puede ir el costo de operaciones es mucho menos entonces el recurso del estado que es lo importante acá, que es el recurso de todos, la operación está garantizada, el avión está garantizado, y el recurso esta optimizado...

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** Ingeniero, perdón que le corte, adicional a eso que dice Nelson. Que un avión se encuentre en Morona y un avión en Pastaza, y que un avión se encuentre no-operativo, en la región amazónica se daña el tiempo. 3 de la tarde se abren las operaciones, entonces nosotros estamos dispuestos, para poner todo nuestro conjunto de aviones y cumplir la misión, porque si es un servicio comunitario, es a las personas más necesitadas, a ellos les cuesta en la ciudad quedarse. Entonces nosotros poníamos una capacidad de 60 pasajeros me parece, de 60 pasajeros para trasladarles inmediatamente toda la programación que pueda hacer un sólo avión. Adicional a eso yo quisiera saber, un avión accidentado, porque fue un accidente, en la aviación civil no hay incidentes. Un avión accidentado cuanto te incrementa la actividad de operación en estos 40 días que no está operando el avión? Quisiera saber cómo te comunicas tú para comunicarte con las comunidades sin necesidad de hacer un traslado de una emergencia. Como tu llegas a saber de las comunidades, la necesidad. Ooo, como como tu llegaste a saber que tu avión se siniestro? Esa es mi pregunta...

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** pero a qué viene la pregunta...

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** porque Nelson, dice que eeeee.eeso.eee, lo que él nos dijo, quiere, tiene que estar comunicado con las comunidades para ver la necesidad, entonces, yo yo yo pienso que me llaman, mira yo tengo 5 pasajeros, y y ..ayúdanos, osea... como es la relación que tienen para dar el servicio a la gente....

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** eee...pero, yo. Más allá de eso quisiera saber a qué se debe la pregunta... porque sería esa inquietud...

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** osea, porque el trabajo que hace , hace el twin, como lo hace el trabajo, tiene los lunes itinerario ya entonces para mover un avión de TAME, como lo movemos si es que la gente eeeee... cuando sabe cuándo tiene que acudir o como la gente puede pedir el servicio, estamos hablando de un servicio comunitario, entonces para que, pueda ser que cuantas personas vayan... a solicitar un vuelo, y no se lo haga porque... están tres, entonces cuantas personas tienen que estar para empezar ese vuelo, para que, a la gente trabaje la gente educada, a la gente que sepa, mira ...el día lunes se va a hacer este tipo de vuelo, eeeesa era mi pregunta...por eso era mi pregunta...como tiene la programación, a donde esta...el objetivo de de TAME es servir a la gente no cierto...pero como encamina, se comunica o socializa con la gente, para ver, eee supongamos..eeehhhaaa una persona que trabaje una empresa que son las comunidades del interior de la quiere trasladarse, como yo averiguo cuando sale un avión al destino que él se va a trasladar es es ese es el punto.

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** hay que tomar en cuenta algo aquí, eee, no sé si va por ahí, publicitar los vuelos no se lo puede hacer por el tipo de categoría que se tiene, si... entonces en ningún momento se han publicitado los vuelos porque estaríamos en contra de lo que esta reglamentado, de lo que está regulado por la Dirección General de Aviación Civil, entonces...es por ahí?

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** no, no no esa no es la lanzar la pelotita, lo que pasa es que cuando nosotros hicimos el proyecto, que netamente TAME lo está haciendo, porque nosotros dimos la información, toda la información en el Oriente, para que se haga, nos pintaron del transporte aéreo económico, hay una oficina del Ecorae que se hace, que que que el Ecorae tiene una oficina que se llama de Transporte Aéreo Económico, el TAE; en el cual, en esa oficina van los pasajeros a esa oficina y les preguntan cuándo hay un vuelo para TAE, con el twin, entonces, ya tienen ahí destinados los vuelos, la oficina, no la FAE ni el ejército, entonces esa oficina les dice, y la gente ya

tiene su ubicación. Que nosotros proponíamos que haya igual una oficina de transporte aéreo económico y la oficina de transporte aéreo económico, diga ok, el día lunes se va a trabajar el lunes...no cierto....se va a ir a Samotar o se va a subir a Taisha, entonces ya seque hacemos...el día anterior por medio de nuestra coordinadora de la asociación diga, mira ahí hay 20 pasajeros para Taisha, hay 3 pasajeros para ... (tos) entonces se adecuaba el tipo de aeronaves y se lo hacia el trabajo por eso es mi pregunta, como lo está haciendo TAME, si no fuera al interior, como llego al interior de las oficinas a solicitar un vuelo, osea, eeee, mi pregunta es básicamente eso....eela eela comunicación y si se ha analizado el costo de operación con un avión accidentado, porque...porque en una empresa, en cualquier empresa, con un avión tiene un costo de operación, con dos aviones: tiene otro costo de operación, y con tres aviones hay otro costo de operación. Adiciona a a a eso.. estamos nosotros trasladando, dando un servicio a la gente en dos empresas del estado: el twin y TAME, queda una empresa, el twin no podría trasladar por medio del OASI a gente civil, no se puede, por eso nosotros no teníamos la categoría 1 por el problema de TAME mismo anteriormente, entonces ese foco no se está viendo de parte de la autoridad, no se está viendo ese tipo de situación, que algunos de los aviones no son certificados por la FAA.

- **Moderador:** lo que es súper importante, toda la información que me están diciendo, lo que queríamos ahorita, más que las, las cosas donde no estamos de acuerdo es más bien ver la posibilidad, la apertura, que tiene ahorita con las nuevas autoridades, y, sobre todo sabiendo cual es el estado de las empresas, porque, yo supongo que las empresas no solamente que ganan dinero, si que también dan trabajo, brinda, mueven todo el motor de Shell, por ejemplo, en este caso, de Macas, en este caso están vinculadas estrechamente con otro parte social que es la gente que trabaja para esa industria, la gente que se , mas ahora hay que buscar las partes que no estamos de acuerdo, lo que quisiera es saber, por parte de la subsecretaria y de TAME, cual es la apertura que tienen ahora, hoy día conociendo de que, más que se diga que se afectó el 25% de las operaciones de las empresas es obvio que les ha afectado más. Hay empresas que están cerrando, las empresas están vendiendo sus activos, las empresas están liquidando sus empleados, hay mucha gente que está sin trabajo Hay mecánicos de sobra, pilotos de sobra, entonces algo está sucediendo ahí, (fin de video *parte 2*), porque osea de hecho si, ahí han renunciado

varias personas, se han liquidado varias personas, se han liquidado algunas empresas, conozco la situación de algunas empresas pero no de todas, de dos o tres que hemos conversado, eee, por eso fue justamente la cara de Freddy, 25%!, osea obviamente les está afectando de una manera mayor. Quisiera, si quisiera escuchar esa posición, más que eso saber que después de escuchar la posición de Freddy, saber que, cual es la apertura que tiene ahora TAME, osea yo entiendo, y aquí están los ojos de la ciudadanía, de que hay que atender a un sector vulnerable, un sector social; primero como discernen el sector vulnerable y cual es simplemente un sector que está aprovechándose de un subsidio que tal vez no sea para ellos y segundo cual es la apertura ya conociendo como estamos con la situación de las empresas conociendo, cual es la apertura que tenían, quisiera escuchar realmente a Freddy.

- **Fredy Segarra, ALPHAORIENT:** es un hecho, si me disculpan, buenas tardes con todos, es un hecho que es mucho mayor la cantidad que han bajado los vuelos, eso de un 25% es obvio que no, todo mundo lo va a decir, le ha afectado directa o indirectamente. Pero yo querida ir mas allá en base a todo ir mas allá con qué diablos es todo repetido y repetido, aquí hay otro problema grave creo yo, que se habla de que hay tres aviones más, no sé si sea así, entonces digamos así, sería el golpe de gracia. Basta, con esos 3 aviones más, como le dije a su tocayo en TAME, para salirnos, con todo gusto cómprenos los aviones y se hacen cargo, porque si con los 3 estamos con problemas graves, puede ser el 23% o el 30%, no no no viene eso al caso... nos están afectando, pero si van a venir 3 aviones más, vea... de una vez díganos señores ok muchas gracias, porque la verdad es esa...gracias, no podríamos hacer más. Si se trata de ayudarnos y mantenernos, pues hablemos, eso es lo que hemos querido hacer desde un principio, nosotros hemos hablado con 3 subsecretarios, lo cambiaban, el siguiente nos decían, es que no estoy todavía informado, tráiganme la información, nuevamente la carpeta por favor. Llegábamos otra vez, osea nunca lográbamos realmente canalizar nuestras ideas hacia la autoridad, no sé si falto algo de nuestra parte o falto ir más arriba, no sé. Nosotros pedimos con el señor presidente audiencia, con la señora ministra, pues hasta ahora no tenemos, y no es que ...tenemos los documentos, hemos, vea por último la señora gobernadora de Pastaza que nos dijo Tito, sólo por medio mío pueden ir con el presidente, lo hicimos, le mande los papeles, hasta ahora, no nos contestan, hasta ahora no dice nada,

y no me estoy quejando porque de pronto el Sr. presidente y la Sra. Ministra tienen mucho trabajo y todo, y está bien pero que nosotros lo hemos hecho, lo hemos hecho desde un principio. Hemos querido hacer lo mejor para justamente llegar a un diálogo, a un entendimiento, para no afectarnos, porque nosotros también estamos de acuerdo en apoyar a la gente de la Amazonía, a la gente del interior, correcto, pero, sólo lo que decía Rubens, no no no me acuerdo, decía, que el gasto que se está haciendo, ayer, tu que estás en Macas, ayer entro TAME, ayer entro a una pista con una persona, sin me duele porque son mis impuestos los que están ahí, mucha gente no lo conoce, la gente que está ahí lo conoce, gente que va con un.. tu tenías una foto inclusive, (señalando a Rubens Álvarez), van con un galón de gasolina, una personas y un peque peque de motores fuera de borda osea si me da indignación en el sentido de que, habiendo tantos aviones están matando a esas empresas están dejando sin trabajo a pilotos, a mecánicos, etcétera que ya se lo sabe y aparte como 3 más y y y decimos que de pronto que nosotros no nos hemos unido o desde un principio y en ese sentido si discrepo mucho porque lamentablemente lo que nos pidieron desde un principio que nos pidieron, hicimos. Todo hemos hecho, nos hemos reunido, hemos venido a Quito, bueno hasta con el señor Gerente General nos reunimos en la Shell, ya. Y aparentemente todo fue positivo que queríamos trabajar y todo; pero ya llegada la hora del té, no se vio resultados, entonces lo que nosotros le pedimos realmente para saldar, yo quiero que salga luz verde en esto o humo blanco si fuera, jajajaja, que nos tomen en cuenta, señores osea no maten (49:02) al poco trabajo que existe, de alguna manera denos oportunidad a las compañías, a las empresas, trabajemos en conjunto.

• **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:**
Freddy, correcto, no quisiera ir yo para atrás. Ustedes me indican que han tenido varias reuniones, pero la cuestión es que, hoy en la tarde se va a tener la reunión entonces creo que también no es que no se está dando oídos. Si es que se ha tenido que recurrir a presidencia a gobernación o ir escalando, realmente, a mí si a mí me causa un poco de pesar, por la situación en la cual ustedes se encuentran. Pero creo yo que en la reunión del día de hoy que se va a tener en la tarde con las autoridades, creo que se va a tener una puerta abierta para escuchar los requerimientos que ustedes tienen. No es que no se ha dado oídos, se ha tratado de cierta manera, es por eso que incluso TAME envió hace dos

semanas solicitando información. Se solicitó información financiera, información técnica de las aeronaves, de tal manera que se pueda de alguna manera buscar porque no es sencillamente de buscar, la problemática es muchísimo mayor está incluida la empresa privada con todo lo que lleva atrás de ser una empresa privada, está la parte social, está el estado, están los ciudadanos, si, entonces, hay que ver...perdón, hay que ver todas las perspectivas para llegar a un acuerdo. Creo yo que el primer paso que se está dando el día de hoy, sentarnos aquí a conversar, es bastante bueno, hoy en la tarde con las autoridades, sentarnos a conversar está bien, es un paso gigante, no? Creería yo, entonces también de cierta manera si quisiera que sea reconocido el trabajo que se está haciendo, nosotros también queremos tener el acercamiento con ustedes para poder tener una negociación clara. Llegar a un convenio en el que se pueda enmarcar toda la actividad del transporte aéreo en la Amazonía. (50:50)

- **Tito Herrera, AEROCONEOS:** Esteee...no sé si sería quitarle mucho tiempo pero...lo que decíamos y lo que decía Nelson sobre el costo de operación, yo quisiera que lo analicemos, no es mucho, y para ver si estoy equivocado y en que nos hemos equivocado con este costo, por eso le duele a Freddy, por eso nos duele a todos, que lleven a un pasajero en un avión gastando tanta plata, eso si podíamos analizarlo y verlo mientras.

- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREOREGIONAL:** eeehhh, nop, yo pienso que el aspecto técnico se lo va realmente a examinar en la tarde en la aviación civil.

- **Moderador:** Tal vez sea mejor idea imprimirlo y llevar eso para la tarde, para ya...impreso.

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** Alejandro una cosita nada más y Jessica, para no darnos las vueltas en ningún convenio, como se podría hacer, yo te doy una idea... TAME arrendaba los aviones de SÁEREO, para hacer TAME EXPRESS, antes de traerse los ATR42, entonces que nosotros propusimos, en la misma figura, y TAME sin el subsidio de servicio a la Amazonía, osea que SÁEREO también era una empresa privada donde que tiene que ganar o ganar, entonces si se pudo dar en quito eso porque no si hay aún dinero que se puede dar subsidiando a estos aviones, porque no

podemos dar eso en el Oriente? A un menor costo subsidiable? Y como podemos llegar a las partes donde que no se ha llegado. Una sola vez llegó, el Kodiak al Tiputini, al nuevo Rocafuerte no ha llegado ni una vez, porque no pistas resistentes donde que no afecte a la a la a la a a las compañías privadas, porque no iniciamos el trabajo allá? Porque no iniciamos con una base, nosotros nosotros... nosotros les dimos a ECORAE, al Transporte Aéreo Económico todas esas rutas. Porque no hacemos un Lago agrio-Puerto El Carmen, porque no hacemos un Lago agrio-Nueva Rocafuerte?, un Lago agrio-Tiputini, o un Coca-Tiputini. Donde que nuestras empresas pueden estar; donde que los aviones de seguros, Jessica que son 6 horas de pararse en una canoa, 8 horas de estar sentado ahí, sentado ahí, darles un servicio a los compañeros del norte y mediamos los resultados de los compañeros del norte que estaban y decían chévere aprobamos a TAME amazónico, y nosotros aquí en Pastaza y en Morona Santiago, lo estamos haciendo con la bandera de TAME amazónico , nosotros les dijimos, pero vienen a nosotros, yo le tomo así... a un hostigamiento de una empresa estatal, que salga a las 5 de la tarde a hacer un vuelo en Popatazo, Jessica yo hace 12 años me accidenté en Paracachi, casi me muero tengo 75 del cuerpo quemado todo, por eso estoy aquí. No es posible, que un avión del estado salga a esa hora a hacer un vuelo, donde está la seguridad que nosotros... Entonces hay tantas cosas que nosotros podemos conversar, que podemos nosotros analizar porque como autoridad regimos al rin, vea compañero usted del twin... vaya a servir a los compañero de la FAE, dele allá, ahí están los compañeros y los comandos, y vayan a hacer todo eso en la frontera, okey, aquí están los compañeros de TAME, si con aviones certificados, que pueden venir a hacerlo acá, en Pastaza, cogen e inician las rutas a las cuales está haciendo el twin para 9 para olvidarlos, vámonos regulando, vámonos regulando, nosotros estamos todos aquí, estamos con 91 ahora somos 91n, nos hemos ido adaptando al trabajo y no nos negamos, seguimos adaptándonos a las necesidades por hacer el Ecuador. Entonces si nosotros le sacamos al twin, que son 19 pasajeros, a veces me parece que son más...

- Jajajajaja (risas de los asistentes)
 - ponemos a 2 aviones Kodiak, aaa en las estadísticas perdón, a en las estadísticas tuyas no tiene lo que se salió las fotos que están publicando en las redes sociales de lo que se salió en Taisha y no consta como incidente, ya no hay En aviación no hay incidentes, todo es accidentes, no? No consta como accidente. A las 6 de la tarde,

salió el avión de allá ... para eso, puntuales, el avión de una empresa pública, operado por el ejército ecuatoriano que, no tengo nada en contra porque ellos me salvaron, por eso estoy aquí, se nos accidentó en Mashu-Morona Santiago, fuimos a salvarles, ahí no vimos banderas, ahí no estuvimos diciendo, la Aviación Civil, estuvo siempre ahí, en la aeronave hace un año, los operadores aéreos, ni siquiera aviación ni el ejército, estuvimos en Taisha, les sacamos a la Shell, tuvimos por la aviación civil una restricción de poder salir a Latacunga y a Cuenca para hacer base aérea les tuvimos que sacar hasta la Shell, cuando nuestras aeronaves no lo podían hacer, no se si paso a mayores de lo debido, no pasamos factura ni ministerio de salud, ni gobernación sólo nos agradecieron muchas gracias y siempre hemos estado ahí, entonces nosotros estamos ahí, conocedores del tema Jessica, nosotros les damos muchas ideas donde se puede hacer una cosa(ruido) yo como empresario no voy a traer un Kodiak de 3 millones de dólares que me cuesta aquí, iba a traer un Caravan que es de 12 pasajeros, que tiene el mismo peso y darles a 3 pasajeros más el servicio, pero no, no me iba a llevar para el otro lado el servicio, o sea, nosotros, como les dimos todo el proyecto, así mismo podemos fortalecer porque no estamos en contra del gobierno, estamos ahí, siempre, echándole una mano, tratando de poder salir, tenemos muchas formas de cómo. No queremos que TAME desaparezca, sino que tengamos un mejor trabajo, nosotros también queremos trabajar, entonces si los compañeros de TAME se suben un poquito al norte y se hace esa oficina o se genera recursos a esa oficina, esa oficina, como se hizo con la asociación como hicimos el plan piloto, Jessica el plan, el estudio del plan y con el respeto que se merecen todos los técnicos...fue hecho por nosotros, nosotros presentamos a ECORAE, nosotros presentamos a pocas instancias, vea Jessica, andamos en Guayaquil, andábamos en Cuenca, salió un Comandante, vea Capitán preste el avión, bueno, no importa vaya... y así... de esa forma nos hemos manejado nosotros, y aquí estamos no ve... baje si quiere Jessica por favor visítenos a un tour en la selva, y le invitamos, cuando usted quiera vaya ahí estamos presentes, vamos a la selva, le invitamos a la selva a hacer una reunión con los compañeros, con el capitán ashuar, a nosotros nos conocen desde pequeños, mi papa es piloto, también 35 años de piloto, entonces; ahí está la familiaridad dentro de la zona.

- **Moderador:** nadie duda del compañerismo que hay definitivamente, uno cuando va al Oriente, se siente el compañerismo y la familiaridad que tienen todas las compañías de aviación.

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** 58:12 perdón y ahí hay la ruta que te estaba contando el otro día, la ruta Cumbaratza – Latacunga, Macas, está la Gualaquiza-Cuenca, con eso sirve para hacer maravillas mi hermano,

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** pongámonos de acuerdo

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** vuelan ustedes y volamos nosotros, Loja-Machala, y respaldamos lo que hace el gobierno, y respaldamos todo.

- **Moderador:** como decía siempre se siente el compañerismo y todo se ve que realmente de parte de las compañías hay un apoyo total, lo bueno de esta reunión que espero que encamine a un puente de unión, es para que las autoridades vean que nunca se han cerrado las puertas, y hablo de las compañías, sino que siempre se han mantenido abiertas y dan buenas ideas, y tienen estructurado la parte legal más bien es sólo cuestión del estado el dar el paso para poder llegar a tener un complemento para que puedan sobrevivir todos, osea creo que lo interesante aquí es....

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** un proceso es mejorado....

- **Moderador:** ahora ya que está aquí nuestro delegado de la Aviación Civil, entonces, las compañías que están aquí no solamente han tenido este tipo de problemas, no sólo TAME es el problema, obviamente hay varios cambios organizacionales que se han dado, eehhhh TAME fue, es un aspecto de lo que ha sucedido pero tenemos dos aspectos más importantes, que es uno el cambio de la demanda, realmente hay que analizar qué es lo que ha pasado con la demanda, cuales son ahora las exigencias de las empresas, ya no es como antes, que el Oriente realmente uno se metía a la pista a jugar fútbol a las 6 de la tarde, ahora realmente son otras exigencias, ya es más un negocio, es un negocio estructurado y la Aviación Civil tiene mucho que ver aquí porque es la entidad que regula, entonces como ver a la Aviación Civil, las

compañías del Oriente porque no se las puede comparar a las del Oriente con cualquier compañía como LAN, Aerogal, con las que está aquí, entonces cual es la perspectiva que le ve, como le ve...

- **Hugo Terán, DGAC:** bueno nosotros, a mí personalmente yo he trabajado, desde la parte 91, (1:00:00) como algunos que nos conocemos que hemos trabajado ya varios años, hemos ido evolucionando, una parte romántica así decimos sin tener control, sin tener un aspecto, un margen, de capacitación, hemos ido de a poquito trabajando, todo todo, auto educándonos y también educando porque habrían también pilotos que cometían muchas impericias dentro del proceso, pero...hemos mejorado. Definitivamente hemos mejorado. La estadística a veces no se refleja el trabajo que hemos hecho actualmente como dijo son 25 accidentes, 4 incidentes, son cosas que han pasado por situaciones extras. Esto fuera del control humano, y del control de la meteorología, osea no hay cosas que no no no podemos echar la culpa, de tal o cual, tal cosa pasó...por error de tal compañía son cosas, son accidentes, nadie quiere matar a nadie de eso estamos claros, nada en eso; sin embargo...nosotros tenemos que seguir en ese proceso de evolución, cambio necesario para mantener una seguridad operacional que nos confina a lo que vamos, entonces nosotros les damos el apoyo, y seguimiento y el control pues es la parte que nos toca. También exigimos cumplimiento, estamos pendientes de que cada uno cumpla con su rol dentro de su accionar. Nosotros no estamos esperando que nos llegue la información, nosotros estamos siempre proactivos buscando de tal manera como solucionar, como buscar la situación del problema, y buscar una solución. En ese punto, hace poco, la autoridad tomo una solución y se adoptó, que ustedes tienen que avanzar a la siguiente tarea, creo que es al azar el siguiente problema,que obviamente es mas restrictiva, más conjunto el accionar, a través de un sistema de compañía va a tener que capacitar mucho más a sus técnicos a sus directivos, eeehhhh, es un aspecto que tenemos que tomar, tenemos que reducir los accidentes, tenemos que buscar la manera de trabajar con ustedes, de llegar a ser , puede ser que nos tome un año, que nos tome dos años, pero tenemos que tratar en conjunto para mejorar el sistema de seguridad operacional

- **Moderador:** y se ha tomado en cuenta que también eee. El contexto en el que se desarrolla la industria, el Oriente, no es igual, que el de la costa ni el de la sierra,

ni por supuesto para nada de las empresas grandes. Se tiene planificado hacer como algo mas especifico, las empresas done obviamente, por cierto, que por pequeños detalles toca enviar los motores a Estados Unidos, a que son gastos muy muy altos, que las empresas pequeñas no pueden necesariamente adaptar, que antes, podía ser acá mismo, se tiene de pronto una especificidad para esta industria, o es todo en general?

- **Hugo Terán, DGAC:** esta industria lastimosamente como hemos dicho es una gran inversión es, es es estamos hablando de un equipo de \$100.000 dólares, un entrenamiento que cuesta \$20000 dólares, es un gasto sobre gasto, y esa es la verdad, es una industria cara, no es un negocio de poco, osea mas bien es un negocio caro, y en realidad no, un motor cuesta \$20000 o \$25000 dólares, mandarlo a chequear, más los gastos de importaciones, es, es es bastante; estamos conscientes de ese tema, pero también tenemos buscar, como ustedes, trabajar, para ir llegando a mejorar los sistemas de calidad, es decir entrenar al piloto, al mecánico, que sepa lo que tiene que hacer, comprar repuestos que sean de aviación, no comprar los repuestos en la esquina.; porque eso es dañarse a ustedes mismos, eso es auto dañarse.

- Son más barato.

- Público: Jajajaj jajajaja

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** Es un tipo de concienciación, de seguridad,

- **Moderador:** pero ahora no solamente el cambio que se va a hacer a la 91n, y a la 135, sino también hay un cambio que se viene, que es cambiar toda de las regulaciones FAR, a las Federal Aviation Regulations a las LAT Latin American Regulations, las cuales, según lo que yo estaba estudiando, no se vincula ninguna. La mayoría de cosas sino es por decir el 100%, las cosas se traen de Estados Unidos, ahora que se va a implementar más bien una regulación de Latinoamérica, como se va a unir en cierto punto.

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** estamos en ese proceso, nosotros somos parte la Organización de la Aviación Civil, y en Sudamérica la CLAC, estamos en

ese proceso todos los países que conformamos estamos armonizando, de tal manera que no haya una locación en Bolivia, y en las otras distinta, sino más bien tratar que todos los países que estamos involucrados, tengamos una misma idea. Sea que un piloto pueda estudiar aquí irse a convalidar su licencia en argentina. Entonces la idea es tratar de mejorar la situación, la regulación, muchas regulaciones americana eran tan ambiguas que lo traducíamos, lo traducíamos, y lo volvíamos a traducir porque muchas de ellas no tenían sentido aplicable para nuestra vida. Tenía para nuestro mercado su idea, entonces no era una idea aplicable.

- **Moderador:** y ahora lo importante de aquí es básicamente como estas regulaciones están afectando a las empresas, entonces si quisiera escuchar al Capitán Rosero, o a un representante de AEROTAISHA para saber, si es que estos cambios y regulaciones les afectan a su negocio, no les afecta, y cuales están proponiendo como empresa para adaptarse de una mejor manera a los cambios; o simplemente no adaptarse ...

- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREOREGIONAL:** (1:06) bueno gracias, ah, perdón, el asunto es que cuando nosotros teníamos la Serie DGAC, en base a las regulaciones FAR, se las adapto muy bien porque casi todo el producto, con el que trabajamos nosotros viene de Estados Unidos, entonces como que compaginaba más, de ahí en adelante se hicieron las JAR, en Europa, que acabó con la aviación menor...en Europa, y ahora les adaptaron ustedes, en el mismo sentido que les hicieron en Europa, osea las JAR fue unir todo lo que usted acaba de decir. Las LAR también están tratando de hacerle un sólo bloque en Latinoamérica, en cuanto a lo que es certificaciones de talleres, certificaciones de escuelas, mecánicos, pero tenemos un repuesto, pero de ahí en adelante con esa adaptación, como nos afectó a nosotros, que inicialmente ustedes pusieron. Las inspecciones de los aviones nosotros podíamos hacer como compañía, después de haber gastado en mantenimiento y en mecánica, podíamos hacer el despacho de un avión sólo para el día; es decir, despacho de línea. Eso quería decir de que, para que hicimos tanto gasto, si vamos a tener que alguien nos firme, y se implementaron las OMAS. Las OMAS, usted creo que esta ya año y pico si haciendo más de 25000 dólares todavía no se certifican y es el único taller, que puede realmente sobre el programa de mantenimiento de la casa hacer una AOM; es decir nosotros no podemos hacer una. En

algo se cambió y nos dieron creo que hasta 1000 horas que es un programa de mantenimiento del fabricante. Lo podemos hacer; sin embargo, si usted tiene un mantenimiento mayor o extra, tiene que recurrir a un AOM. Yo tuve un problema recién de un avión que se golpeó, tuve que recurrir a un OMA de ALAS . Alas tiene 6 aviones, nos contestaron una carta de que no tenían tiempo y tendría esperando 3 o 4 meses hasta que ellos tengan disponibilidad, entonces, ahí está parado el avión, ahí está parado el avión inclusive,... sí. Y es el único OMA que hay en el Oriente; es decir nos cortaron las manos porque están aplicando las LAR. Muy aparte de eso, igual valga la pregunta, así nos afectó las LAR y nos sigue afectando porque hay, la parte 91, la parte 91, todas las partes de las RDAC anteriores, se les cambiaron las LAR y todas son más restrictivas todavía, que las FAR. Muy aparte de eso, y es una pregunta muy aparte, es hace dos o tres años, no se si me (1:09), estoy equivocando, en el Registro Oficial, se creó la Región 3, que era para el Oriente. La Región 1 es Quito no sé si Galápagos tal vez, y la Región 2 es la Costa, y tiene toda la infraestructura necesaria, tal es como inspectores, inspectores pilotos, inspectores mecánicos, es Mac y todas las especificaciones. Esa es la parte 2 de Guayaquil. La parte 3 creada hace 2 o 3 años, mediante Registro Oficial, que tiene en el Oriente?...nada. Tiene un Subdirector de Aviación Civil en el Tena, cuando el 3er aeropuerto en movimiento el Ecuador es la Shell, y él está en el Tena. Y tiene 2 inspectores, que recién llegaron, pero sólo para inspecciones rutinarias, con vigilancia continua porque, para unas certificaciones llámese el caso de un Certificado de Aeronavegabilidad, las compañías tienen que poner transporte, tienen que pagar viáticos al Inspector, de 2 o 3 días para llevarlo allá. Eso que es, un certificado de aeronavegabilidad de una avioneta pequeña está costando alrededor de \$1200 dólares o más; porque incluso es la, Derecho de Inspección de la renovación. Todos los tramites, tenemos una logística tan mala, tan mala entre Shell-Macas y Quito, que nosotros utilizamos San Francisco, porque San Francisco? Porque tiene la oficina por acá por cerca del hospital del IESS, porque para mandar una carta al Director, al Señor Fidel Guitarra, le ponen en un transporte y nos toca irnos a Quitumbe a retirar el sobre, para entregarlo en la Recepción, no hay, hoy, con este tiempo moderno, que todo se escanea, todo se lleva; pero no, tiene que llegar un original físico. Eso quiere decir, por lo menos, 3 días de logística, entre Macas-Shell o Quito. Porque, si es que, el gobierno está auspiciando y está sustentando este gasto de TAME, pero porque en la Aviación Civil, que es el

pretexto que han dicho, o será pretexto o será verdad. La Aviación Civil, no tiene dinero, para poner la gente que debe estar en la 3era zona. No tiene, déjeme terminar... Está cerrando pistas, pistas antiguas: Nacuma, Sucúa, Pillan, Grajuno; porque no tiene dinero para mantener las pistas. Entonces yo pienso que usted como representante he y es ah, Presidente del Concejo de Aviación Civil, que es la máxima autoridad, si debería prever un poquito de que si se creó esa 3era zona que es necesaria, aviación menor en la costa casi se acabó y nosotros estamos en el mismo camino, pero porque no crear o ya se creó, la 3era. zona, pero implementarla...

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** ya, les comento, ya dentro del gobierno los procesos, de desconcentración, en estos se deben crear regionales, nosotros justamente estamos haciendo la reestructura con la Dirección General de la Aviación Civil. Algo que son las regionales, esto es un conjunto en trabajo con la Simpladas, y, eh, en efecto, es muy importante la observación que usted hace, necesitamos contar con el número de personas y el número de funcionarios necesarios para poder llegar al mismo servicio que será da en la Regional 1, o la Regional 2, o cualquiera sea el caso. Entonces, Emmy, yo me llevo esta observación, y voy a verificar de qué manera se está haciendo el proceso de desconcentración. (01:13:15)

- **Moderador:** ya, mm, perdón Nelson, antes de pasarte la palabra, porque fue tan importante?, porque hice la pregunta porque esta industria no sólo es TAME, es una bola de problemas que le está llegando por todos lados, y que las empresas han tenido que recurrir a cambios organizacionales, a cambios de gente; a cambios restrictivos de economía, y la demanda no está siendo la misma que antes, entonces, por eso yo quería preguntarles, justamente es, como están discerniendo ustedes la demanda vulnerable, a la demanda que simplemente se aprovecha, de hace rato, pero creo que por ahí se quedó, y con eso si les paso la palabra a ustedes. Como califican ustedes la demanda? Osea como saben realmente que es un vuelo de ayuda social y cuando simplemente es un vuelo que no requería...es un vuelo comercial, exactamente, osea, como discernen la demanda. Más o menos quien es, quien requiere ese servicio? (1:14:08)

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** osea se solicita la cedula, no cierto?

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** haber, contestaaaando, y más o menos diciendo, retomando un término que más o menos tu dijiste, se está educando la gente, se está educando. No es que llega y yo quiero irme a tal pista y ese rato se arma el vuelo, no no no no. Ya hay una planificación, incluso se mantuvo unas 2 a 3 reuniones con el ECORAE, en el que ya se estableció, incluso para no ajustarnos con el twin, y desperdiciar si cabe el termino, las horas de vuelo, ya se cuadro, ya se hizo, análisis como operar, y volábamos lunes miércoles y viernes obviamente nosotros íbamos a volar lunes miércoles y viernes, vamos martes y jueves, entonces, esa cultura se le está poniendo a la gente, nosotros estamos establecidos que los viernes son a Capagui, los viernes vamos a Capagui. Mucho depende obviamente de las condiciones meteorológicas con que se abunda. Y de esa manera, es como se le contacta al pasajero, las primeras operaciones nuestras del personal, fueron totalmente de socializar, si, ahí se habló con un poco de comunidades, incluso tenemos cartas con las que se nos apoya, tenemos como 7 comunidades que nos están apoyando en ese sentido. Ya se socializó, de ahí poquito a poquito, estamos trabajando de esa manera. Estaba pidiendo, he la palabra al rato que estaba hablando ..he, el Capitán Rosero, porque quería que ese tema, se lo trate aparte. Incluso, soy participe de que ese es un punto importantísimo dentro de la aviación, la desconcentración de cómo se maneja actualmente, la parte del proceso de certificación, de vigilancia continua, y de un monto de cosas que se manejan en la aviación Civil, entonces mis sugerencias, muy particular, se debería mantener otra reunión de operadores, para presentar cierto tipo de direccionamientos a la autoridad, porque una cosa es estar como autoridad como tal, y otra cosa es haber trabajado así como yo le llamo afuera, entonces es una cosa tremendamente distinto, hay muchos inspectores que han salido, y están trabajando afuera y me dicen, oye hermano como ha sido trabajar afuera, que bestia, es impresionante, entonces, por eso es lo que yo quería, solamente a eso, hacer un poquito más amplio, porque es un tema importantísimo para saber esto de la aviación...

- **Moderador:** la idea de esta reunión es esa, poder conocer cuáles son los problemas, y cuáles son los proyectos que se puedan proponer, y estructurados, osea para saber proponer a la aviación civil, propone a TAME, proponer así, osea...para que sepan que este es el primer inicio, para que sepan que la Subsecretaria de Transporte, está abierta, que TAME quiere colaborar, que DGAC, no es que sea la mano de hierro aquí que va a imponer las cosas, sino que también está abierta para poder conocer de todos los operadores que es lo que quiere... (1:17:08)

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** una, una, una situación no más, Jessica, para que tu conozcas. En el Oriente habían tres empresas 135, AéreoRegional, Sáereo y TAME, y ATESA. Ahora sólo nos queda una...el comandante con Aéreo Regional. Entonces ese salto que en 6 meses nos proponen a hacer a nosotros, es duro, es duro. Y yo, viendo ese salto a ver como quedaron los otros compañeros de las empresas, lo estamos pensando dos veces...lo estamos pensando dos veces. Entonces, eso también es lo que nosotros tenemos que tener en cuenta. Ese tipo de situaciones. Si nosotros vamos a analizar, un costo de operación; tenemos que analizar que trabajo vamos a hacer. Y la 135, nos permite salir, hasta afuera del exterior. Las aeronaves que han venido desde fuera del exterior, no se han ido, se han quedado ahí. Entonces porque vamos a sacar un permiso que es tan amplio, y aparte de eso nos sube el costo de operación; si ahora con el costo que tenemos de servicio aéreo. A quien tenemos que aplicar esto, nosotros?...A los usuarios. Ahora si ene esto, nuestros compañeros de TAME, hacemos una bonita alianza con la asociación, los compañeros de la fuerza aérea van a hacer lo que tienen que hacer, Fuerza Aérea, Ejercito, Marina, y Policía, y todo. Porque ahora todo se escuda en servicio social. Todo se escuda en servicio social. Es más, el Ecorae saca, saca en su página virtual. Alianza...si se daña el twin, Alianza con el casa del ejército; fuera de contexto de aviación civil. Osea, que, que estamos haciendo? Que estamos haciendo? Si todos estamos reunidos, reunámonos todos. Osea, vamos ahí. Vamos Jessica, estamos aquí para ser un mejor Ecuador. Entonces estamos nosotros dispuestos a compartir con los compañeros de TAME, donde les iría mejor. Donde yo podría poner mi avión de 3 millones de dólares. Y donde no hago daño, porque, ya acabaron de llegar así mismo unas cartas a decir que el apoyo para el relleno de las pistas que está dañado, se está dañando. Yo opero diariamente. Entonces, si el compañero,

hace su trabajo bien a las pistas resistentes, no me va a dañar las pistas que la avioneta pequeña pueden hacerlo, y nos estamos ahorrando también costos. Entonces todo es bonito, compaginando con las ideas. Estamos aquí para hacer todo eso, pero también nos da miedo, que nos ponen 6 meses, para saltarnos a ver las únicas 3 empresas certificadas que quebraron, o sea y a donde nos vamos nosotros, vamos a ver, Demos el paso, el salto. Si no damos el paso a a a al hueco...entonces eso tenemos que ver. Que representa, que representa Jessica, tener un permiso de nosotros?, nadie ha pedido un vuelo al exterior, absolutamente nadie, de nosotros, entonces...estamos aplicando la 135, taxi aéreo no regular, en que tener ese permiso incrementa el costo de operación. No se ha dado aquí la modernización de flotas, que lo dice, tengo un avión del 2001 que lo tengo parqueado en el hangar, bajo techo, como no hay demanda, vamos a volar. El costo de operación de ese avión que cada vez vuela, salgo a pérdida, era por cumplir con los compromisos que se tenía con la gente, era por el mal tiempo; lo adquirimos a ese avión y tratando de modernizar cuando a la empresa ese avión llegó a costar más, o o o no llega a ser productivo, a parte de otro tipo de avión, que es el mismo, que lleva la misma capacidad, que es certificado. Los dos aviones, el uno del 81 y del 2001, o 2011 no me acuerdo llevan 5 pasajeros, son Cessna son 206, tienen motores nuevos, tienen el certificado aeronáutico de Aviación civil, hacen el mismo trabajo, sólo que el uno cuesta más y e e e eh el otro cuesta menos, entonces... es...

- **Moderador:** hubo una propuesta de chatarrización de los aviones no, que eso fue bastante, en su tema fue bastante, álgido. Porque se pidió que haya la chatarrización de los aviones hasta cierto año, pero no se tomó en cuenta si eran Aero navegables o no, pero lastimosamente además cuando las empresas, se dio esto de la CFN, no querían endeudarse, porque es obvio, si no voy a tener, mercado...para que me voy a endeudar, entonces, vamos caminando siempre a un embudo. En vez de dar una apertura, que gracias a Dios, y gracias a que estamos todos, estamos ya aquí aplicando, vamos a tener la apertura, para tratar de abrir este embudo y poder ir sacando las cosas, ahora, yo si quisiera escuchar, de Aerotaisha, no hemos escuchado nada de Aerotaisha, así que quisiera saber cuál es la perspectiva que tienen las compañías... (1:22:11)

- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** Con respecto al, bueno yo tengo por ahí igual una partecita, me acuerdo del señor, que ustedes decían del servicio social, porque ustedes están en la capacidad de llevar a un pasajero, tranquilamente cumpliendo con servicio social, cuando nosotros estuvimos trabajando igual ya, no puedo decir que a diario, nosotros trasladamos a los pasajeros, pero si creo que nuestro aporte social, es que mantenemos el precio de venta al público, llamémoslo así, desde, yo estoy desde el 2010. Desde el 2010, sigue con ese mismo precio, nosotros no hemos subido, a pesar de que suben sueldos, suben pólizas de seguro cada año, es una barbaridad, nosotros seguimos aguantando, aguantan las empresas, aguantan los inversionistas, esperan y afrontan esa situación. Entonces yo sí creo que las empresas, cumplimos con nuestra parte de servicio social comunitario, en ese aspecto, no? Entonces, de pronto sí, nos vemos a veces obligados a, al menos en Macas que es con un sistema de pasajes, de pronto a ver, que entren completos, pero yo de lo que estoy en Macas, porque antes trabajaba en Pastaza, igual nosotros tenemos que a veces cumplir, mandando los aviones incompletos...y cumplimos, entonces sin querer todas las empresas afrontamos con esa parte, cumplimos, pues, no es sólo TAME cumplen con nosotros, también...además que es nuestro bolsillo el que aguanta esa pérdida, no?... Eso por un lado.

Y en el aspecto del 135, si, osea, nosotros también estábamos, e e he cautelosos, no porque no quisiéramos, es porque la situación se hace...económica, se hace bastante difícil, no? Entonces, y quienes van a afrontar esa, esa dificultad, va a ser el usuario, y nosotros; porque tampoco, puedo decirle al usuario, ah sabe que, ahora va a costarle , si antes le constaba \$40, mañana le va a costar \$80. Lo mato y me mata por atrás, entonces que debemos hacer? Afrontar nosotros más pérdida, osea mas, menos utilidades. Y que las utilidades son relativamente para salir...ahí...ahí), flotando nada más. Entonces 135, somos conscientes que provee, de pronto...más, tal vez más seguridad, más control, más cuestiones, pero con ese incremento en el costo, nos va a abrir una brecha más con TAME por decirlo así. Entonces TAME diría ahí, a lo mejor, aha! Nosotros ahí si somos más sociales, claro, volvemos al tema, la competencia se nos va a abrir más, mientras más desleal, llamémosla así, porque a nosotros nos toca, afrontar eso, de pronto ahí si las empresas empezaran a cerrar una tras otra, porque no vamos a poder, de pronto a afrontar así, no.

- **Moderador:** definitivamente,

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** ehhhh,
- **Moderador:** perdón, e.ehh solamente que acabe la ingeniera....
 - **Angelina Jordán AEROTAISHA:** disculpe y no es que nos neguemos a ser 135, pero es que desgraciadamente, bajo nuestras administraciones, hay personal, al que tenemos que estar, personal al que hay que afrontar costos de operación, de seguridad de aeronaves y todo, que salen de de, de del giro diario. Entonces si vamos a tener un costo mayor, yo ya de pronto vamos a tener menos clientes, en su otra,...vamos a...
 - **Moderador:** definitivamente, esta industria necesita ayuda. Entonces ahí si con eso...
- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** si, si, si... Definitivamente que sí,
- **Moderador:** por favor.
 - **Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO:** No, en nombre de la comisión de lo económico de los asambleístas Amazónico, todo el respaldo, para los pilotos privados, todo el respaldo en nombre de los 10 asambleístas que conforman, el bloque amazónico. Estaremos a las órdenes si se va a convocar o no a la reunión. Tenemos un equipo multidisciplinario, para lo que es trabajo en apoyo a la la la sociedad civil. En el caso privado también. Entonces a las órdenes, si se va a convocar a unas reuniones. Somos como 10 asesores, en diferentes ámbitos, ambientales, legales, entonces estaremos a las órdenes, para colaborarles en lo que sea pertinente. Me excuso porque tengo una reunión a las 4 y media, cada vez que pasa un minuto, tengo una reunión con el bloque mismo, en el Puyo, a las 4 y media. Entonces a las ordenes nuevamente, y....
 - **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** Ángelo, quería justamente extenderle una invitación para la reunión de la tarde, si es que usted no va a estar, usted puede mandar a un delegado para que pueda estar en la reunión...

- **Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO:** si, voy a comunicar a que vaya... a que piso?

- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** en la Dirección General de Aviación Civil, cuarto piso, Buenos Aires y Diez de Agosto,

- **Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO:** ya, 3 de la tarde,

- **Moderador:** más bien muchísimas gracias, muchas gracias por dar oídos, es muy importante esto de acá,

- **Ángelo Di Filo, Asesor de la Asamblea Nacional, BLOQUE AMAZÓNICO:** si muchas gracias,

- **Ruido**

- **Moderador:** Tito quería hablar algo, y creo que con eso podríamos cerrar.

- **Ruido (1:27:03)**

- **Tito Herrera, AEROCONEOS:** Nosotros..., lo único que yo quería decir, que las reglas del juego, deben ser siempre iguales, para todas las compañías. Ucha, yo creo que esa es la parte diferente, en el tratamiento que siempre hubo, entre las empresas privadas, nosotros y TAME como empresa pública. En el caso de cuando certifico TAME, cuando nosotros certificamos, nos pedían una serie de requisitos, nos pidieron recursos personales, instalaciones, contratos todo al día. Cuando TAME empezó su operación en Pastaza, no atendía sino una mesa y una sillas y así les dieron el permiso de operaciones. Osea, esa parte, es la que yo no estoy de acuerdo con la autoridad. Si la autoridad quiere regular, que las reglas de juego sean, ciertas para todas las empresas. Porque nosotros si hacemos grandes esfuerzos para salir adelante, y nosotros no tenemos los subsidios ni la situación que tiene el estado. Entonces, el estado debe apoyarnos, a las empresas que hicimos esto. Hay empresas que como dicen antes, estuvieron en la guerra, están Alas de Socorro, 50, 60 años, Tao estuvo hasta hace poco, desde el 49' me acuerdo

ese rótulo que dice ahí. Como dicen, nosotros no nos oponemos a mejorar, a ser 135. Y para que hacemos 135, si hay trabajo, estamos trabajando que según el costo de operación es alto, nuestros pasajes son altos, nuestra situación de operación es alta, ¿Para qué vamos a seguir incrementando costos?, si no vamos a tener pasajeros. Si hacemos algo es por trabajar, por hacer algo. Pero si la DAC y las autoridades competentes nos ponen ciertas trabas para esto, para qué?...para que vamos a aumentar más, en vez de cobrar \$300° \$350 la hora, va a tener que cobrar \$400, o \$450. Si ahora no volamos, como vamos a volar con esos precios. Entonces yo si pido a la autoridad competente, que vea la situación específica del país. La situación específica de la región. Osea estamos hablando de que venga a unificar las latinoamericanas, estamos con las norteamericanas, todas no... No, eso está bien. Pero también, en cada país tiene su situación específica de trabajo. Total podemos comparar como es Bolivia, como es Brasil, con lo que es la realidad ecuatoriana. Nuestra realidad es diferente. No nos oponemos a la seguridad; y eso siempre lo hemos dicho a la Dirección de Aviación Civil. Al control no, que haya control, que vayan los inspectores, que estamos pidiendo que la Región 3 se reactive. Ahí va a haber vigilancia continua, más para las empresas. Pero si tenemos que ahí se ve la realidad, de las empresas, y la realidad de donde operamos, y con quien operamos. Estamos operando con la, con la, con la gente más pobre del país. Incrementarle \$1 dólar, \$5 dólares, es quitarle un costal de arroz, un quintal de azúcar, un quintal de sal. Eso es incrementar en el vuelo \$5 dólares. Entonces eso es lo que nosotros no queremos. Si el estado subsidia esta operación como lo está haciendo con TAME, por qué no subsidia con todos nosotros? Y optimizamos los recursos de todas las empresas incluido TAME; por eso es que nosotros nunca nos opusimos a TAME, más bien estuvimos más rápido abiertos a la situación de TAME, y presentamos los proyectos es más presentamos todos nuestros libros de pistas, nuestras, toda nuestra capacidad. Alas de socorro, me imagino que TAME para irse a volar, pregunta a quien pregunta cuanto vuela en tiempo, la verdad no tiene a quien preguntar el tiempo. A quien, el subsidio de todos sus rangos, porque no tenemos más frecuencias como alas de socorro. El mismo celular, que la telefonía gana tanto dinero, en el país, porque no ponen antenas? Repetidoras de celulares para tener, yo eso le pedí, y hable con el Ministro Guerrero, que tengo una amistad con él. Le dije porque no le exigen esto a Porta y a Moví? Tan fácil como llamar y decir cómo está el tiempo. Y no estar dependiendo de otra área. ¿Por qué no hace eso el estado para mejorar la actividad

económica de aviación? Eso es lo único que nosotros pedimos como asociación como empresas, es que trabajemos en conjunto por el bienestar del país, del bienestar de la Amazonía y que también, se consideren a todas las empresas, que formamos la asociación que trabajamos en la Amazonía ecuatoriana, nos de la capacidad de seguir trabajando conjuntamente con el estado. (1:31:41)

- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** he, para complementar algo, y perdón la interrupción, para complementar algo del ingeniero. En un artículo, que o tengo a la mano, tenemos que aclarar una situación que en ese comunicado, no, no se vio, cuando se quiere pasar a 135. Nosotros realmente, no somos un transporte aéreo, somos complementarios. Nosotros, lo que hacemos es un trabajo aéreo, esa es la diferencia Jessica, no. Porque si, nosotros comenzamos, a hacer todos estos cambios, quien sufre? Es la gente más necesitada. A eso voy....

- **Moderador:** bien, entonces creo que, si nadie más tiene nada más que quiera aportar.... Que algo que se haya pasado por alto. Creo que podríamos pasar a la siguiente reunión, de las 6 de la tarde. (1:32:32)

- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** Una, una sola cosita.... Eh eehhhh, el requerimiento de documentos, que ustedes, que TAME solicita, a todas las compañías, solicito a cada compañía; si bien es cierto Aerotaisha mando solamente, eehhhh, igual...porque yo estaba por otro lado, yo no sabía, la chica mandó. No, entonces, sin saber, pero el fondo es...eehhh...cuando ustedes decidan referirse a...aaaaa... nosotros, es por favor a la Asociación, que somos las empresas unidas, no es Aghgh jsm...empresa tal , osea usted, generalmente, al Ingeniero siempre le ponemos de

- **Moderador:** representante...

- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** entonces, eherrrr.... (RUIDO) osea....como grupo. Ya osea la información es como

- **Sr. David Montero, ALAS DE SOCORRO ECUADOR:** lo que pasa es que...sólo un minutito... con Ecorae hicimos un ... a veces resultaba que un avión, bueno, había ya cumplido un ...en ese caso me tocaba a mi según la edad; entonces lo que yo hacia, de

angelina que era la apoderada, pero acá no puedo, estoy buscando una nave para 3 pasajeros, o de 5. Se rápido y se cumplía con el trabajo. En cambio 1 sola empresa, no puede abarcar lo que puede hacer la asociación, y ahí es donde viene la..de recursos. Donde viene la utilización INCLUSO del personal, porque a veces hay que le toca vuelo, y se está llenando el avión, pero hay otras en las que no tiene vuelo, pero está el avión disponible y el personal también está disponible...

- **Moderador:** y además... se sirve de mejor manera a población que se quiere.....
- **VOCES DE TODOS LOS ASISTENTES.**
- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** piensa con el ECORAE, de pronto sirve a ustedes, al igual en Puyo, al solicitar informe de nuestra acción, nosotros solicitamos, nunca nos dieron una respuesta. De qué es lo que les pareció el servicio. Nosotros siempre decimos. Creemos que lo cumplimos al 100%, en la función que el ECORAE, y decimos así; es una institución que funciona, ...sino la situación como se la presentaba, porque los pasajeros se reservan, mmm...10 pasajeros, reservados, como pagados. Entonces la persona que coordinaba del ECORAE, yo coordinaba por parte de la Asociación, que decía, para la mañana, tales con estas rutas, con aviones para de 5, 3, o 2 ...perfecto...el momento del...el momento que ya estaban bajando....los aviones que ya estaban en plataforma, resulta que de los 9 pasajeros, ya 5 habían desaparecido. No estaban, ya tocaba volar.... Para nosotros era tan fácil, llame...entonces...enseguida...ok, como yo sabía los horarios y todo... El avión esta desocupado? ...Si hoy si, Entonces picaba, En cuestión de 15 minutos en lo que demoraba en sacar un avión, al centro los otros aviones, y siempre se hacía recorrer, y no se desperdiciaban, los recursos. Y ellos tenían 5 pasajeros, de 5 si tenían 3, nos hacían cambiar a veces, y esa es la facilidad con nosotros, el servicio que les pudimos dar, de pronto que me cambiaba: Que ya no quiero la de 5, quiero la de 3. A último momento aparecían los 2 pasajeros, cambie de nuevo. Y nosotros, siempre como asociación....

- **Moderador:** tienen más...versatilidad....
- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** que se puede....

- **Moderador:** Capitán Rosero, usted quería hablar....
- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREOREGIONAL: (1:35:58)** también quería agregar algo, con usted. Y en, ese servicio, y en el que lo ofrecemos, hay, un valor agregado. Que es justamente el de la comunicación. Porque la mayoría de todos nuestros aviones, tiene HF. Entonces es fácil...Una llama... Casi todas la comunidades tienen HF, Alas tiene un buen sistema de HF, y todos nuestros aviones tienen equipo HF, de tal manera que hay una red de comunicación completísima en el Oriente. Por decirle algo, hubo una emergencia, para sacar de Taisha, entonces como todos estamos conectados; hay un avión que está volando en Taisha...el capitán está volando en Taisha: Sabes que mi hermano, bájate ahorita y sácate el ... laaaa...la emergencia. Entonces, ese es un valor agregado de nosotros, por decirlo así. Realmente....
- **Angelina Jordán AEROTAISHA:** y no solamente en emergencias, ya en nuestras relaciones diarias. Por decir a veces, se nos cruza un vuelo con otro. Y la solidaridad en estas situaciones es de, estas por ahí, ayuda. Viendo el resto de nuestro trabajo, viéndolo así, y es tranquilo...
- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** si, si...también...ya, ya, perdón Alejandro, quiero que el doctor sepa: Hace... 3 años atrás, empezamos a trabajar, y que se nos prohibido. Nosotros damos un...entrenamiento básico de operación a los pilotos de la Región Amazónica, porque a ningún piloto graduado se le entrega las llaves del avión, y le dice: vaya a meterse a las pistas no preparadas de 500 m, esto con condiciones...de deeee, del Oriente, que son bien especiales. Entones, nosotros, sin cobrar ni un sólo centavo, preparamos a esa gente. Los pilotos que están en TAME, son nuestros pilotos, son pilotos de instructor, entonces, hubo una temporada que La Dirección de Aviación Civil, nos prohibido dar la experiencia operativa nacional. El cual, que es lo que el muchacho ganaba: experiencia. Experiencia en su bitácora de vuelo. Entonces, cambiándonos a la 135, se acaba eso. Mi doctor, una sólo persona fue en 2 años, comercial de la Selva del Oriente Ecuatoriano. Sólo diciéndolos nativos. De la ciudad, 1 sola persona, fue piloto comercial desde que se paró experiencia operacional, que nosotros dábamos a, los pilotos. Osea, el promedio de la educación que tenemos,

nosotros al ECORAE, compañeros mecánicos del ITSFA, donde van a hacer las pasantías? Yo, lastimosamente, el mes anterior, les dije a 6, muchas gracias. Osea, porque se graduaron del ITSFA, vinieron como ayudantes para dar asistencia. Porque la ley de la Aviación Civil, tiene que estar 1 o 2 años, en una compañía, certificar y sacar su licencia. Entonces como le escogemos nosotros. Cuando se gradúan vienen. Les pagamos, todo...Por lo que dice, el IESS, el seguro, todo, el sueldo. Y todo, y ahí van, y se quedan trabajan con nosotros... Que tuvimos que hacer nosotros. Recién llegaron, acá a ver, muchas gracias...sabe qué ..no podeos, nos e demora, Muchas gracias, hasta ahí. Entonces, eso tenemos que ver: Que va a pasar con los mecánicos, y los pilotos? Que paso ya con los pilotos? Que paso ya con un piloto? Hubo ya un piloto graduado. Un piloto ya hubo graduado en él, en el ...y todos nos hemos formado así. Todos nos hemos a pedir...a golpear las puertas de las empresas...Por qué? Yo que saco, pagándome \$70000 o \$60000 mil dólares, y me voy a una empresa a tocar la puerta. Si sólo he volado en la escuela, y no conozco nada. Entonces, ese es un valor agregado que las empresas del Oriente, formamos a nuestros pilotos. Igual se quedan, por ayyy están volando internacionalmente, TAME, por ahí... En Emiratos está... Nacho Guerra. Si pasamos nosotros, a 135 ahorita, a nosotros, no podemos dar a ese servicio profesional. Con que se registre en su bitácora de vuelo? Que se registre en su bitácora de vuelo?...

- **Nelson López, TAME AMAZONÍA EP:** Piloto privado decirle cuando podría ir a lado de un piloto instructor...
- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** bien difícil...le veo...
- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREO REGIONAL:** perdón...en la parte 135 no puede hacer eso, no puede hacer eso. Yo soy parte 135.
- **Moderador:** bueno, tenemos al representante de la Aviación Civil, creo que nos puede decir...
- **Hugo Terán, DGAC, Presidente del Concejo de Aviación Civil:** claro, en la parte 135, tiene que estar bajo contrato.

- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREO REGIONAL:** sip. Y Tiene que ser piloto comercial. Lo que el Capitán esta hablando, es: que a un piloto probado, se le da experiencia. Llega, se hace piloto comercial. Entonces a ese hombre se le hace experiencia y conoce la zona. Entonces ya se lo puede incluir en la nómina,
- **Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:** y a un piloto comercial graduado de Escuela, que no haya volado en otra compañía, y que no tenga costos operacionales, yo no le doy las llaves, y para que tenga registro en su bitácora de vuelo tengo que hacer un contrato de trabajo; viene a ser: Una carga más, para la empresa, que nadie...
- **RUIDO DE LOS ASISTENTES...**
- **Cap. Edgar Rosero. SERVICIO AÉREOREGIONAL:**
- **Moderador:** bueno, creo que...parte de esto...justamente era eso...Que las autoridades que están aquí, escuchen a las empresas, sepan cuáles son las falencias, sepan cuáles son los que realmente están en problemas, los que necesitan ayuda. Yo creería que con Jessica, y ahorita Nelson y doctor, creo que sí. Hemos, descubierto, que les hemos escuchado a todos, para poder justamente, encontrar una solución. Osea, la idea de esta reunión, era justamente eso. Abrir un pequeño puente entre los actores aquí, para que, sobre todo ustedes escuchen a las empresas. Vean que es una industria inestable. ES una industria, una PYMES que es compleja, por más que quiera adaptarse a los nuevos escenarios. Según lo que veo como estudiante. Desde que comencé mi tesis hace 6 meses, han cambiado como 4 veces, eh...cosas que realmente ya se están implementando. Se están adaptando, y de repente PUM, otro cambio. De repente, PUM, llega TAME, que pasa? Entonces...realmente es una industria que es muy sensible, y que realmente necesita de ustedes. Yo les agradezco muchísimo por haber prestado justamente...el estar aquí. Y también con esto creo que las empresas están ya preparadas para poder estructurar un proyecto. Ir hoy en la tarde, tal vez un poco más, ya...con todo el conocimiento, y presentarles a ustedes un proyecto para que puedan tener ...
- **Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:** si en el tarde, como les repito van a estar las autoridades: Subsecretario de Transporte

aeronáutico, Director General de Aviación Civil, va a estar también, TAME Amazonía, junto con el área de Planificación de TAME, entonces creo que también en la tarde vamos a sacar mucho provecho de los que podamos reunirnos. Creo que también van a ir otros operadores de otras comunidades...no estoy muy segura...

- ***Tito Herrera, AEROCONEXOS:*** Di 2 o 3 comunidades. ...
- ***Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:*** Si exactamente, si alguien quedó por fuera (1:42:52)
- ***Cap. Rubens Álvarez, AEROKASHURCO:*** Sankip también s un operador pequeño
- ***Jessica Alomía STAC/MTOP DELEGADA DE AERONÁUTICA CIVIL:*** Exactamente...
- **HA HA HA HA....ASISTENTES RÍEN A CARCAJADAS....**
- ***Moderador:*** Les agradezco muchísimo a todos, que tengan una buena tarde.

FIN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

SALIDA DE LOS ASISTENTES....