

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EMPRESA TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR,
TAME E.P. CON ÉNFASIS EN LA IMPLEMENTACIÓN
DE ALIANZAS CON AEROLÍNEAS INTERNACIONALES**

**AUTORES: Sandra Rosana Rivera Flores
Mario Fernando Rivera Flores**

DIRECTOR: Diego del Alcázar

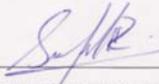
2017

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, SANDRA ROSANA RIVERA FLORES y MARIO FERNANDO RIVERA FLORES, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



SANDRA RIVERA FLORES



FERNANDO RIVERA FLORES

Yo, DIEGO DEL ALCÁZAR, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, los señores SANDRA ROSANA RIVERA FLORES y MARIO FERNANDO RIVERA FLORES, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



DIEGO DEL ALCÁZAR

auténtica y personal.

DIEGO DEL ALCÁZAR

NDO RIVERA
investigación; y,
micos y legales
la y exclusiva

establecido en

A FLORES

te conozco, los
NDO RIVERA
ista es original,

DEDICATORIA

A nuestras amadas familias.

Sandra y Fernando

AGRADECIMIENTO

Agradecemos especialmente a Dios porque nos da la fortaleza para afrontar nuestros retos, a nuestros queridos Padres por apoyarnos en todo momento, ser nuestros mentores para culminar nuestros proyectos profesionales y personales, y darnos todo su amor.

A nuestras familias que con su incondicional apoyo nos han impulsado para culminar exitosamente los objetivos que nos hemos planteado.

Sandra y Fernando

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1	Planteamiento.....	1
1.1.2	Formulación	1
1.1.3	Sistematización del Problema	1
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1	Justificación Teórica	2
1.3.2	Justificación Metodológica	3
1.4	MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.4.1	Marco teórico	4
1.4.1.1	Aerolínea Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P.....	4
1.4.1.2	Estrategias aplicadas por las Aerolíneas	7
1.4.2	Marco Conceptual	8

CAPÍTULO II

2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	10
2.1	ENTORNO MACROECONÓMICO	10
2.1.1	Entorno Económico.....	10
2.1.1.1	Producto Interno Bruto PIB	10
2.1.1.2	Inflación	12
2.1.1.3	Riesgo País.....	13
2.1.2	Entorno Político y legal.....	14
2.1.3	Entorno Social	17
2.1.3.1	Índice de Empleo, Remuneraciones y Horas pagadas	17

2.2	MERCADO TURÍSTICO	20
2.2.1	Atractivos Turísticos del Ecuador	20
2.2.2	Turismo Receptivo	22
2.2.2.1	Principales países emisores de turismo al Ecuador.....	23
2.3	MIGRACIÓN ECUATORIANA	24
2.3.1	Reseña migración ecuatoriana.....	24
2.3.1.1	Principales Destinos de Migrantes Ecuatorianos	24
2.3.1.2	Principales destinos turísticos de los ecuatorianos	25

CAPÍTULO III

3	ANÁLISIS DEL SECTOR	27
3.1	ANÁLISIS DEL MERCADO AÉREO ECUATORIANO	27
3.2	INDUSTRIA AÉREA	30
3.2.1	Industria Aerocomercial.....	30
3.2.2	Organismos Internacionales reguladores de la Industria Aérea.....	31
3.2.2.1	OACI.....	31
3.2.2.2	IATA	32

CAPÍTULO IV

4	PLAN ESTRATÉGICO	33
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	33
4.1.1	Análisis del entorno.....	33
4.1.1.1	Entorno competitivo nacional e internacional	33
4.1.1.2	Posición competitiva.....	39
4.1.1.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	46
4.2.1	Análisis interno	46
4.2.1.1	Recursos y capacidades.....	46
4.2.1.2	Organización	49
4.2.1.3	Cadena de valor.....	50
4.2.2	Análisis FODA.....	51
4.2.3	Visión	53

4.2.4 Misión	53
4.2.5 Valores	54
4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	54
4.3.1 Matriz FODA	55
4.3.2 Objetivos estratégicos	56
4.3.3 Mapa estratégico	56
4.4 ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	58
4.4.1 Objetivo a desarrollar.....	58
4.4.1.1 Alianzas Estratégicas	58
4.4.1.2 Tipos de alianzas estratégicas	58
4.4.2 Selección de mercados potenciales	62
4.4.3 Aliados potenciales	63
4.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS (TÁCTICA).....	66
4.5.1 Planes de acción	66
4.5.2 Establecimiento de metas e indicadores de gestión	67
4.6 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES.....	68
4.6.1 Demanda de boletos interlineales.....	68
4.6.2 Proyección de demanda con incremento de alianzas	69
4.6.2.1 Escenario 1	70
4.6.2.2 Escenario 2.....	71
4.6.2.3 Escenario 3.....	73
CAPÍTULO V	
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
5.1 CONCLUSIONES.....	75
5.2 RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	80
ANEXO 1: Códigos de Aerolínea	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variación porcentual del PIB Internacional.....	11
Figura 2. PIB del Ecuador	12
Figura 3. Tasa de inflación del Ecuador.....	13
Figura 4. Riesgo país	14
Figura 5. Índice general de empleo.	17
Figura 6. Índice de Remuneraciones	18
Figura 7. Índice de Horas Trabajadas.....	19
Figura 8. Tasa de desempleo por ciudades.....	20
Figura 9. Entrada de extranjeros al Ecuador.....	23
Figura 10. Destinos de emigrantes ecuatorianos	25
Figura 11. Rutas de Avianca - Sudamérica	34
Figura 12. Rutas de Avianca - Centroamérica.....	34
Figura 13. Rutas de Avianca - Norteamérica	35
Figura 14. Mapa de rutas LAN.....	36
Figura 15. Mapa de rutas TAM	37
Figura 16. Competencia internacional de TAME E.P.....	38
Figura 17. Fuerzas de Porter.....	42
Figura 18. Organigrama Tame EP.....	50
Figura 19. Cadena de valor.....	51
Figura 20. Mapa Estratégico Empresa Tame E.P.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Llegadas extranjeros en el año 2014, según país de nacionalidad	24
Tabla 2. Salidas de ecuatorianos en el año 2014, según país de destino.	26
Tabla 3. Destinos por Aerolíneas en Ecuador	39
Tabla 4. Participación de mercado en rutas competitivas domésticas.....	40
Tabla 5. Participación de mercado – Tráfico internacional.....	40
Tabla 6. FODA	52
Tabla 7. Matriz FODA	55
Tabla 8. Destinos internacionales de Tame EP	63
Tabla 9. Mercados potenciales (número de personas).....	63
Tabla 10. Aerolíneas que operan en mercados potenciales	64
Tabla 11. Aliados Potenciales	66
Tabla 12. Planes de Acción	67
Tabla 13. Metas	67
Tabla 14. Indicadores de gestión	68
Tabla 15. Demanda de boletos interlineales año 2015	69
Tabla 16. Proyección de ingresos año 2016	70
Tabla 17. Escenario 1	71
Tabla 18. Escenario 2	72
Tabla 19. Escenario 3	73

SÍNTESIS

En la presente tesis se desarrolla el “Diseño de estrategias de internacionalización de la empresa Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P. con énfasis en la implementación de Alianzas con Aerolíneas internacionales” con el objetivo de establecer estrategias que permitan a la empresa competir en el mercado internacional.

La empresa Pública Tame E.P., otorga el servicio de transporte aéreo nacional e internacional, lleva en el mercado 54 años de operación. La empresa es de capital ecuatoriano y, por decreto ejecutivo, desde abril de 2011 forma parte de las empresas públicas del Estado. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador y, en los países en los cuales opera directamente.

Los destinos nacionales a los que opera la empresa son: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Cuenca, Loja, Santa Rosa, Baltra, San Cristóbal, Coca, Lago Agrío, Latacunga y Salinas. También opera a destinos internacionales como: Lima, Bogotá, Caracas, Cali, La Habana, Nueva York y Fort Lauderdale.

Las aerolíneas en su afán de competir, han creado estrategias que permiten ofrecer sus servicios en los mercados internacionales; una de ellas es operar directamente con aviones propios a rutas internacionales, para lo cual, se debe hacer fuertes inversiones como: adquirir nuevas aeronaves, contratar personal administrativo y operativo, pago de renta o compra de inmuebles para oficinas administrativas, de ventas, atención al cliente, entre otros.

La segunda estrategia de internacionalización es la de implementar alianzas entre aerolíneas, ésta estrategia permite ofrecer nuevos destinos y conexiones a los pasajeros, sin la necesidad de incurrir en grandes costos.

En el análisis del entorno, se describen los principales factores macroeconómicos, políticos, sociales y legales que permiten visualizar la realidad actual del país; un factor importante para el desarrollo de este trabajo es el crecimiento del turismo en el Ecuador.

Se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa, donde se detalla su situación actual, se determinan los mercados potenciales, así como los aliados a los cuales debe acudir para implementar alianzas que le permitan crecer en términos de cobertura internacional.

Por último, se presentan las estrategias que la empresa Tame debe aplicar para cumplir con los objetivos estratégicos planteados, se presentan planes de acción, metas e indicadores de gestión para la evaluación de gestión y, una simulación de ingresos después de implementar estas estrategias.

ABSTRACT

The present thesis develops, the "Internationalization Strategy Design of Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P. with emphasis on the implementation of alliances with international airlines" with the objective of establishing strategies that allow the company to compete in the international market.

The Public Company Tame E.P., grants national and international air transport service, has been in the market for 54 years of operation. The company is Ecuadorian capital and by executive decree since April 2011 is part of the State public companies. Headquarter is located in Quito city, has points of sale in the main cities of Ecuador and in the countries to which it operates directly.

The national destinations to which the company operates are: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Cuenca, Loja, Santa Rosa, Baltra, San Cristóbal, Coca, Lago Agrio, Latacunga and Salinas. It also operates to international destinations such as Lima, Bogota, Caracas, Cali, Havana, New York and Fort Lauderdale.

The airlines in their desire to compete, have created strategies that allow to offer their services in the international markets; one of them is to operate directly with own airplanes to international routes, for which it is necessary to make strong investments like acquiring new aircraft, hiring administrative and operative personnel, payment of rent or purchase of real estate for administrative offices, sales, customer service, among others.

The second strategy of internationalization is to implement alliances between airlines, this strategy allows to offer new destinations and connections to passengers, without the need to incur large costs.

The analysis of the environment describes the main macroeconomic, political, social and legal factors that allow visualizing the current reality of the country; an important factor for the development of this work is the growth of tourism in Ecuador.

The strategic diagnosis of the company details its current situation, determining the potential markets, as well as the allies to approach to implement alliances that allow it to grow in terms of international coverage.

Finally, the strategies that Tame Company must apply to meet the strategic objectives are presented; as well as action plans, goals and management indicators for the management evaluation, and a simulation of income after implementing these strategies.

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento

La empresa Tame tiene la necesidad de internacionalizarse, con el fin de obtener un reconocimiento en el mercado mundial y, posicionarse en la mente de los clientes como una empresa líder a nivel nacional, con proyección internacional.

Actualmente, disputa el mercado con nuevos competidores internacionales que cuentan con una amplia red de rutas; por lo cual, la aerolínea Tame debe implementar estrategias que permitan ofrecer mejores conexiones de redes nacionales e internacionales, a fin de competir en el mercado.

1.1.2 Formulación

¿Cuál es la estrategia que debe adoptar Tame para la internacionalización de la empresa?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las estrategias de internacionalización aplicables para la empresa Tame?
- ¿Cuáles son las estrategias para ampliar la red de rutas?
- ¿Cuáles son los beneficios de la ampliación de red de rutas?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar alianzas con aerolíneas?
- ¿Qué impacto tiene la implementación de alianzas sobre las ventas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia que permita internacionalizar y ampliar la red de rutas de la empresa Tame.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los mercados que deben ser desarrollados para la internacionalización.
- Establecer los tipos de acuerdos estratégicos para la aerolínea Tame.
- Delimitar las aerolíneas potenciales para realizar alianzas con Tame.
- Definir los tipos de acuerdos potenciales entre aerolíneas.
- Estimar los beneficios que representa la implementación de alianzas

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se realiza debido a que, la empresa se encuentra en un proceso de expansión, en el cual se han realizado cambios importantes dentro de la organización, los cuales implican desde estructuras organizacionales, hasta inversiones de arrendamiento o compra de aeronaves.

Las inversiones en el ámbito aeronáutico son muy importantes, considerando que el arrendamiento y la compra de aeronaves es muy costosa; por lo cual, las aerolíneas buscan nuevas alternativas que permitan la expansión de redes de rutas, sin incurrir en estas altas inversiones.

La empresa Tame en su búsqueda de internacionalización, requiere de la implementación de nuevas estrategias que permitan ofrecer una mayor variedad de rutas a sus clientes y, que le permita ser competitiva a nivel nacional e internacional.

Se parte entonces de esta necesidad, con el propósito de desarrollar un trabajo que aporte con la aplicación de enfoques teóricos, que se manejan en el desarrollo de estrategias dentro de una planificación estratégica empresarial.

Los resultados que se obtengan, podrán ser aplicables en la empresa Tame, ya que permitirá potencializar e implementar estrategias, a fin de ampliar la red de rutas e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Se podrá obtener una visión estratégica de la empresa, ya que se resaltarán los atributos con los que cuenta y, se determinarán debilidades que podrán ser mejoradas para lograr una posición competitiva más favorable.

Este trabajo representa una visión para conocer las oportunidades que la empresa puede aprovechar para mejorar su participación en el mercado nacional e internacional.

1.3.2 Justificación Metodológica

La metodología a ser utilizada en la presente investigación es de carácter teórico – práctico, ya que las estrategias a ser determinadas serán desarrolladas, a partir del estudio de la experiencia de la implementación en otras aerolíneas y, en base a los estudios desarrollados involucrados en el tema.

Se tomará la información disponible en la empresa para analizar de manera teórica y, desarrollar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Aerolínea Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P.

Reseña Histórica

La aerolínea Tame Línea Aérea del Ecuador, fue fundada el 17 de diciembre de 1962, con la misión de integrar al Ecuador y, fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural. La empresa nació con capitales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por lo cual, se designó con las siglas TAME (Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos).

El crecimiento de la aerolínea se vio reflejado en la modernización de sus aeronaves, iniciando sus operaciones con aeronaves DC-3, DC-6, Electra, Avro, pasando a los Boeing 727 - 100, Boeing 727 - 200, hasta llegar al año 2003, en el cual renovó su flota con los modernos aviones franceses Airbus A-320, A-319.

En el año 2006, adquirió los aviones brasileños Embraer 170 y Embraer 190; posteriormente con el apoyo del estado, se invirtió en la compra de aviones turbo hélice ATR 42-500 y, su más reciente adquisición en el año 2013 fue el Airbus A-330.

En el año 2011, por decreto presidencial No. 740, se realizó la modificación de la constitución de la empresa, pasando a ser Empresa Pública y modificándose su nombre legal a Empresa Pública Tame Línea Aérea del Ecuador, TAME E.P. La empresa Tame es de capital 100% ecuatoriano, forma parte de las empresas públicas del Estado.

Actualmente, Tame otorga el servicio de transporte aéreo dentro y fuera del Ecuador, lleva en el mercado 54 años de experiencia en operaciones aéreas y, cuenta con aproximadamente 1500 empleados en su nómina. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador y en los países en los cuales opera directamente.

La empresa transporta alrededor de 6.500 pasajeros diarios en las rutas nacionales e internacionales. La incorporación de aeronaves modernas y de mayor capacidad, ha permitido incrementar el número de pasajeros transportados y, consolidarse como empresa líder del mercado nacional.

Visión

La visión de la empresa Tame es “Ser hasta 2017, la aerolínea emblema del Ecuador, reconocida internacionalmente, sirviendo destinos a nivel nacional e internacional, ofreciendo una excelente experiencia de viaje “Ecuador Ama La Vida””.

Misión

La misión de la empresa es “Tame EP es la aerolínea emblema del Ecuador, que desarrolla la conectividad aérea de pasajeros, carga y correo para integrar al Ecuador, a nivel nacional e internacional, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior, siempre comprometidos con la sustentabilidad, la rentabilidad social y financiera”.

Valores de la empresa

- Seguridad.
- Calidez.
- Calidad.
- Integridad y Transparencia.
- Compromiso.

Certificaciones

La aerolínea Tame cuenta con las certificaciones ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad, ISO 14001: 2004 de gestión ambiental y, OHSAS 18001:2007 sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, certificaciones otorgadas por Bureau Veritas (BVQI) y acreditadas por organizaciones internacionales (UKAS, ANAB, Y SIC).

Además, Tame es la primera aerolínea ecuatoriana en alcanzar la certificación internacional IOSA (IATA Operational Safety Audit) Auditoria de Seguridad Operacional IATA, avalada por IATA (International Air Transport Association) Asociación de Transporte Aéreo Internacional.

La certificación IOSA, es un sistema de evaluación reconocido y aceptado internacionalmente, diseñado para evaluar los sistemas de gestión y control operacional de una aerolínea. (IATA, 2016)

Políticas de calidad

Proporcionar servicio de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia; con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente; con personas comprometidas y competentes; conociendo al cliente y, esforzándose para sobrepasar sus necesidades y expectativas; así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con los proveedores.

Comprometida a la mejora continua, prevención de daños y cumplimiento de requisitos y legislación nacional e internacional aplicable; para beneficio de todas las partes interesadas.

Flota

En la actualidad la empresa cuenta con una flota de 4 Airbus A320, 3 Airbus A-319, 3 Embraer 190, 3 ATR 42-500 y 1 Airbus A330.

Rutas

Los destinos nacionales a los que opera la empresa son: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Manta, Cuenca, Loja, Santa Rosa, Baltra, San Cristóbal, Coca, Lago Agrío, Latacunga y Salinas.

Los destinos internacionales a los cuales opera son: Lima, Bogotá, Caracas, Cali, La Habana, Nueva York y Fort Lauderdale.

1.4.1.2 Estrategias aplicadas por las Aerolíneas

La historia de la aviación es compleja, han existido un sin número de avances tecnológicos, administrativos y operacionales, que convergen en cambios importantes en el desarrollo de la aviación hasta lo que se conoce en la actualidad.

Las aerolíneas en su afán de competir, han creado estrategias de internacionalización, que les permiten ofrecer sus servicios en mercados internacionales y desarrollar su presencia de marca, para así entrar en esta competencia mundial sin precedentes.

La principal estrategia de internacionalización, es operar directamente con aviones propios a rutas internacionales, de esta forma se consolida la presencia en los mercados a los cuales se ofertan vuelos.

Una compañía aérea debe hacer fuertes inversiones para abrir nuevas rutas internacionales, dentro de las principales se encuentra el valor de la adquisición de nuevas aeronaves, contratar personal operativo, administrativo, tripulantes, compra o renta de oficinas administrativas, de ventas, atención al cliente, entre otros.

La segunda estrategia de internacionalización es la realización de alianzas entre aerolíneas, esta estrategia permite ofrecer nuevos destinos a los pasajeros, sin la necesidad de incurrir en los costos mencionados anteriormente relacionados a la operación directa con aviones propios de la aerolínea.

Una alianza aérea, es un acuerdo de cooperación entre dos o más aerolíneas, con el objetivo de proveer conectividad y ampliar la red de rutas, para ofrecer a sus clientes más destinos a los cuales pueda viajar.

Las alianzas han determinado un hito en la aviación, pasando a ser una de las estrategias más eficaces para competir en el mercado aéreo comercial.

1.4.2 Marco Conceptual

ISO.- Siglas en inglés de International Standards Organization – Organización Internacional de Normalización. Certificación Internacional otorgada a las empresas que cumplen normas sobre calidad y gestión de calidad, aplicadas a sus bienes o servicios. (ISO, 2016)

OHSAS.- Siglas en inglés de Occupational Health and Safety Assessment Series – Serie de Evaluación en salud y seguridad ocupacional. Certificación Internacional otorgada a las empresas que cumplen una serie de especificaciones en la salud y seguridad ocupacional.

BITA.- Siglas en inglés de Bilateral Interline Traffic Agreement – Acuerdo Bilateral de Tráfico Interlineal. Son acuerdos firmados entre aerolíneas para tráfico de pasajeros de forma bilateral.

MITA.- Siglas en inglés de Multilateral Interline Traffic Agreement – Acuerdo Multilateral de Tráfico Interlineal. Son acuerdos firmados entre aerolíneas para tráfico de pasajeros de forma multilateral.

IATA.- Siglas en inglés de International Air Transport Association - Asociación Internacional de Transporte Aéreo. Es una Asociación Internacional creadora de estándares comerciales y regulaciones de la industria aérea, representante del 83% del tráfico aéreo total. (IATA, 2016)

Operating.- Operadora.- En este texto se refiere a la aerolínea que realiza la operación aérea con su propia aeronave.

Marketing.- En este texto se refiere a la aerolínea que comercializa una ruta sin necesidad de ser la operadora.

Programa de millas.- programa mediante el cual se acumula y se redime millaje obtenido por la utilización del servicio aéreo.

Freesale.- venta libre de espacios en una aeronave.

Blockspace.- venta de una cantidad específica de espacios en una aeronave, bloqueada para un específico comercializador.

Hardblock.- venta de una cantidad específica de espacios en una aeronave, bloqueada para un específico comercializador, sin opción a devolución.

Softblock.- venta de una cantidad específica de espacios en una aeronave, bloqueada para un específico comercializador, con opción a devolución en un determinado tiempo.

Boletos interlineales.- Se denominan así a los boletos aéreos comprados por un pasajero con vuelos de una aerolínea en conexión con otra aerolínea, entre las cuales se mantienen acuerdos.

Sistemas de Distribución.- empresas globales que permiten la conexión con agencias de viajes para la venta electrónica de boletos aéreos.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 ENTORNO MACROECONÓMICO

2.1.1 Entorno Económico

2.1.1.1 Producto Interno Bruto PIB

El producto interno bruto, es el valor monetario de la producción total de bienes y servicios de uso final de un país, en un periodo de tiempo que normalmente es de un año. Los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro, determinan la tasa de crecimiento del país.

El PIB permite evaluar el desenvolvimiento general de la economía de un país, contabilizando todo lo que produce y los servicios que presta dentro de sus fronteras geográficas, pero es importante recalcar que no incluye el valor monetario generado por aquellos productos que sirven para producir otros productos.

El PIB per cápita, es la relación que existe entre el PIB de un país y la cantidad de sus habitantes, lo cual se calcula dividiendo el PIB entre su población.

Comúnmente se usa el PIB per cápita como un indicador general del bienestar de un país, sin embargo, existen varias críticas al uso de este indicador, ya que atribuye el mismo nivel de renta para todos sus habitantes e ignora las desigualdades existentes en el mismo.

En la figura 1, se observa que el Ecuador ha tenido un crecimiento porcentual en el año 2014 respecto al anterior, mientras para el año 2015 hubo una variación de 0.3 y se prevé que al 2016 la variación cerrará con (-2.8). Para el 2017 de acuerdo a proyecciones realizadas por analistas económicos a través de encuestas efectuadas por “Focus Economics”, se prevé un ligero crecimiento del 0.2 % anual.

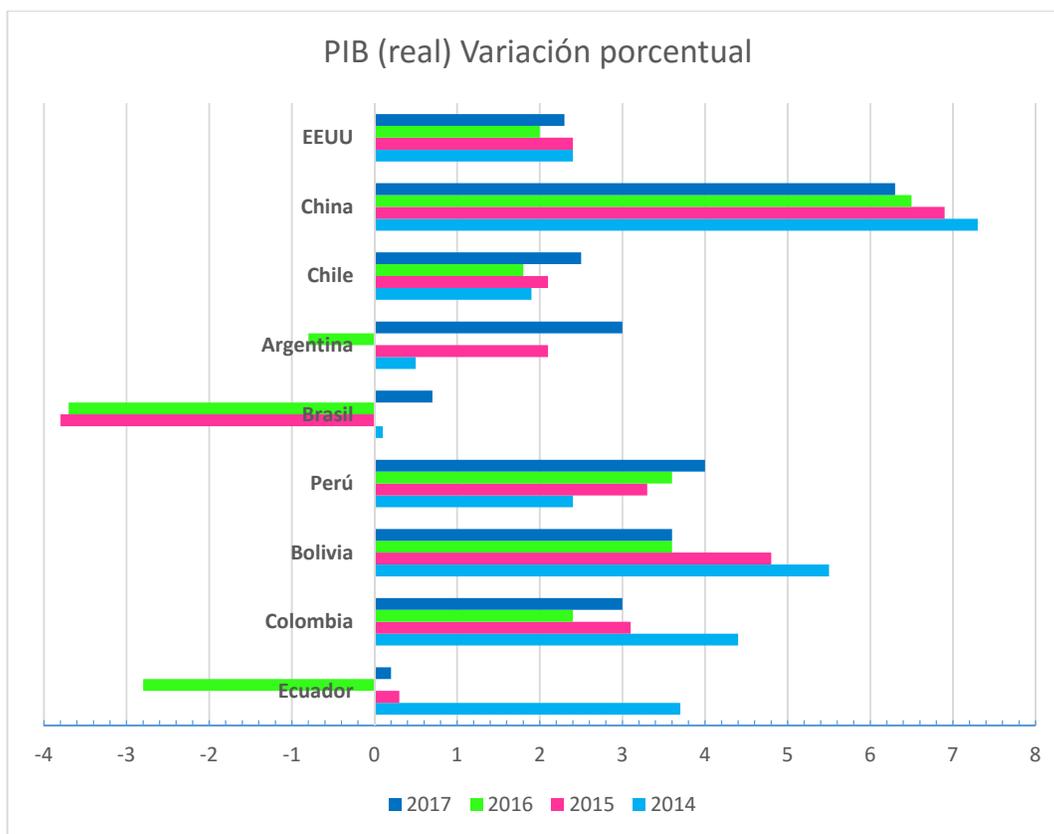


Figura 1. Variación porcentual del PIB Internacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

La Figura 2, muestra la evaluación anual del PIB en miles de millones de dólares y se complementa con la previsión al año 2020, obtenida mediante promedios de proyecciones realizadas a analistas económicos a través de encuestas efectuadas por “Focus Economics”.

La perspectiva económica para el Ecuador en el año 2016, resulta opacada por factores como la caída del precio de petróleo desde mayo del 2014 y, por el terremoto ocurrido en abril de 2016 en las provincias de Manabí y Esmeraldas, el cual ha tenido un impacto directo en la producción del país, puesto que tras la tragedia, a más de las pérdidas humanas, quedaron como saldo 6.989 empresas destruidas y, en ciudades como Pedernales y Jama, el comercio y artesanías se vieron afectadas en su totalidad, de acuerdo al informe de situación No. 42 de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.

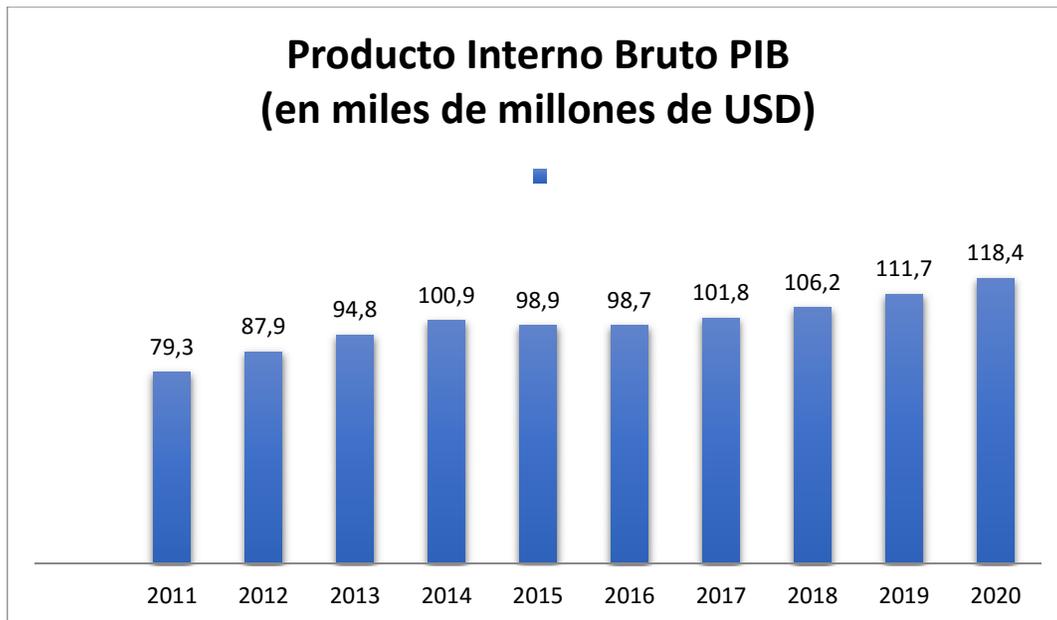


Figura 2. PIB del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.2 Inflación

La inflación se calcula mediante la tasa de variación de precios, tomadas de la investigación del índice de precios al consumidor (IPC).

Esta variable suministra información del cambio porcentual anual de los precios al consumidor, comparados con los precios al consumidor del año anterior.

La tasa de inflación en el Ecuador se ha mantenido relativamente estable desde el año 2005 al 2008, año en el cual se evidencia un pico que sube a 8.83 puntos. En septiembre de 2008, estalló la crisis financiera en Estados Unidos, afectando la economía de todo el mundo. Se llegó a denominar “la tercera gran crisis del sistema capitalista” (Tomalá, 2011)

Las condiciones internas del país se vieron afectadas por el incremento en los precios internacionales de las materias primas dependientes de la inflación mundial, debido a la devaluación del dólar, lo que encareció las importaciones ecuatorianas.

En el año 2009, se tomaron medidas económicas y políticas, que sumadas al incremento de volúmenes de productos de cosecha, permitieron reducir la inflación hasta reducir en 4 puntos porcentuales.

Como se puede apreciar en la Figura 3, en el año 2014 y 2015 en promedio la tasa de inflación se mantuvo en 3.98%, mientras que la tasa promedio del primer semestre del año 2016 muestra que disminuyó a 2.17% (INEC, 2013). Un indicador que podría explicar la disminución de dicha tasa de inflación, es el aumento de desempleo nacional al 7.35% en el mes de marzo del 2016, en comparación al desempleo registrado en el mismo mes del año 2015 que fue de 4.84%. (BCE, 2016)

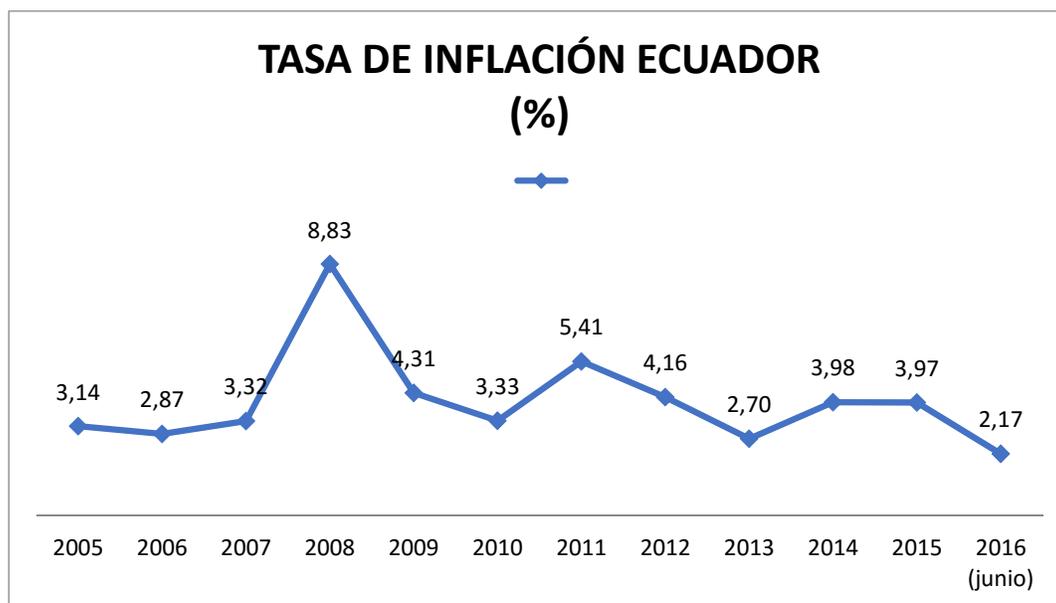


Figura 3. Tasa de inflación del Ecuador

Fuente: (BCE, 2014)

2.1.1.3 Riesgo País

El índice de riesgo país o indicador de riesgo de los bonos de mercados emergentes (EMBI), es una medida del riesgo de insolvencia de la deuda de un país y, permite a los inversionistas extranjeros prever los riesgos de las inversiones en esa determinada nación. (Diario Ámbito Financiero, 2014)

En la Figura 4, se aprecia que dentro de los países de América Latina con mayores puntos en Riesgo país ha julio del 2016, se encuentran Venezuela con un índice de 2.552 puntos, seguido por Ecuador con 866 puntos y Argentina con 499 puntos.

En el caso de Ecuador, a julio de 2016 se presenta una reducción de 29 puntos en el índice de riesgo en comparación a julio del año anterior, lo que representa una mejora de 3.2%.

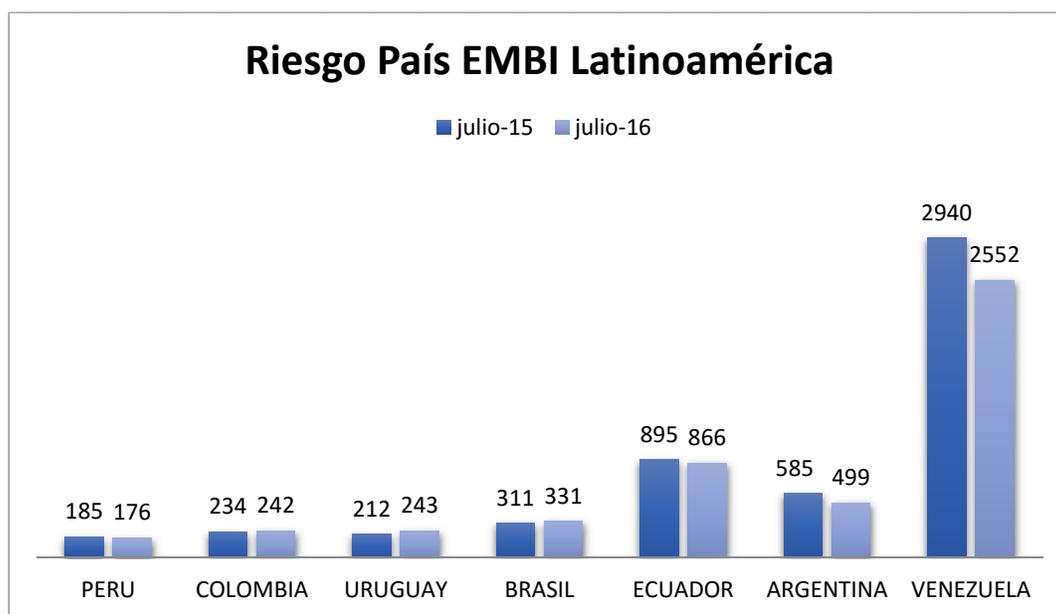


Figura 4. Riesgo país

Fuente: (Diario Ámbito Financiero, 2014)

2.1.2 Entorno Político y legal

En la actualidad el Ecuador se encuentra bajo el Régimen del Presidente electo el Econ. Rafael Correa Delgado, quien se ha mantenido en la Presidencia de la República desde el 15 de enero del año 2007, esto ha permitido que exista una etapa de estabilidad política y económica, además de mantener la continuidad en los proyectos políticos y económicos del país.

Desde el inicio de su mandato, el Ecuador ha mantenido relaciones cercanas con los gobiernos de izquierda de América Latina, entre los cuales se encuentran: Venezuela,

Bolivia, Cuba, Argentina, Brasil y Chile; además relaciones importantes con: China, India, Irán, Bielorusia, Turquía, entre otros.

El país cuenta con acuerdos comerciales vigentes con la Comunidad Andina, el Mercosur, también participa de foros multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA). Además, es beneficiario de programas unilaterales por parte de Estados Unidos, como el Andean Trade Promotion y, el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) (Cámara de Industrias y Producción, 2014)

Dentro de la normativa del Ecuador, existen las Empresas Públicas pertenecientes al Estado, según lo estipula el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el cual se define lo siguiente: “Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la Republica, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales y de bienes públicos y, en general al desarrollo de actividades económicas que correspondan al Estado” (Comisión Legislativa y de Fiscalización, 2013)

De acuerdo a este artículo de la Ley, se modificó la empresa Tame y pasó a conformar parte de las Empresas Públicas del Estado, en el año 2011 por decreto presidencial No. 740.

Se debe tomar en cuenta el contexto político-legal en el cual se desarrolla una organización a nivel nacional e internacional, pues éste incide en la posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocios, en la medida que su finalidad es regular las prácticas empresariales e impedir la competencia desleal entre empresas.

“El entorno político-legal se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares de la sociedad” (Kotler, 2004). En consecuencia, todos estos aspectos que son parte del

entorno político-legal deben ser analizados y, en función de ello, determinar estrategias que le permitan a la empresa cumplir con sus actividades.

La legislación de los países del primer mundo, ha modificado sus estatutos en cuanto a políticas migratorias, con la finalidad de precautelar la seguridad nacional.

Cabe señalar que al ser Tame una aerolínea que está en proceso de crecimiento a nivel internacional, debe tomar en cuenta las leyes estipuladas en la política migratoria. (Suárez, 2011)

En este punto, es importante destacar que el cambio más reciente en materia político legal, lo experimentó con la aprobación de la nueva Constitución política que “es la norma suprema bajo la cual se determina el ordenamiento jurídico de una nación. En su parte dogmática se incorporan los principios que hacen posible la convivencia de sus miembros, la especificación de sus deberes y derechos y, las garantías para el ejercicio y defensa de estos derechos. En su parte orgánica se establece la forma del Estado, así como su estructura orgánica, con la delimitación de sus funciones y competencias específicas para hacer posible el régimen democrático” (Buenas Tareas, 2010)

Así, la nueva constitución del Ecuador refuerza las atribuciones del gobierno central, incrementa el control estatal sobre la economía, lo que implica un mayor control sobre los presupuestos de las instituciones públicas.

Es muy importante tener en cuenta que Tame se rige bajo la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la cual fue aprobada el 24 de julio del 2009, cuyo ámbito regula “la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y establecen los mecanismos de control económico, administrativo y financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas” (Compras Públicas, 2009). Esta ley también considera cambios en las contrataciones y remuneración de los funcionarios públicos, pues busca orientar la gestión pública hacia resultados y hacer del Estado un ente más dinámico y eficiente.

2.1.3 Entorno Social

2.1.3.1 Índice de Empleo, Remuneraciones y Horas pagadas

El Índice de Empleo, Remuneraciones y Horas Trabajadas mide las variaciones mensuales que tienen el empleo (empleados y obreros), las remuneraciones (sueldos y salarios) y las horas trabajadas (normales más extras), a nivel nacional y en varios sectores productivos de la economía del país: Minería, Manufactura, Comercio Interno, Hoteles, Restaurantes y Servicios. (INEC, 2016)

La siguiente figura muestra información mensual del promedio del índice de empleo de trabajadores, empleados y obreros de sectores representativos del país, desde marzo de 2015 a febrero de 2016. Donde se denota que el índice cae en 4.54 puntos entre marzo del año de 2015 y febrero de 2016.

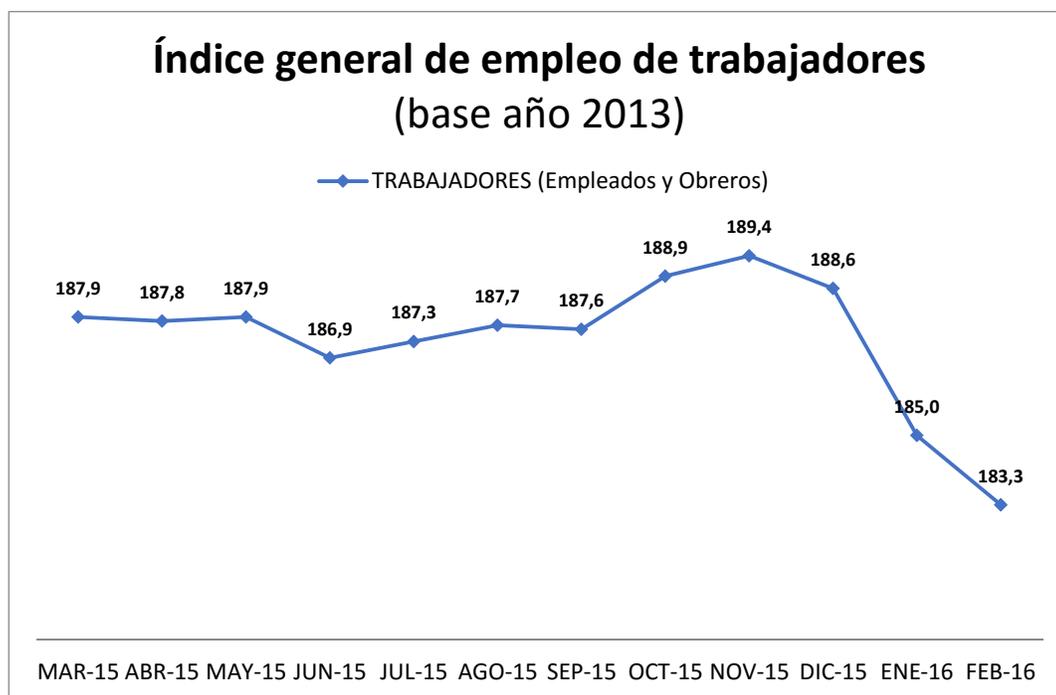


Figura 5. Índice general de empleo.

Fuente: INEC, IPI-IER, Publicación (2016)

En la siguiente figura se aprecia que el Índice de Remuneraciones (Sueldos y Salarios) ha disminuido desde el mes de marzo de 2015 a febrero de 2016 en 2.2 puntos, lo que indica que los sueldos y salarios que los trabajadores ecuatorianos perciben en el presente año, genera menos ingresos en comparación del año anterior.

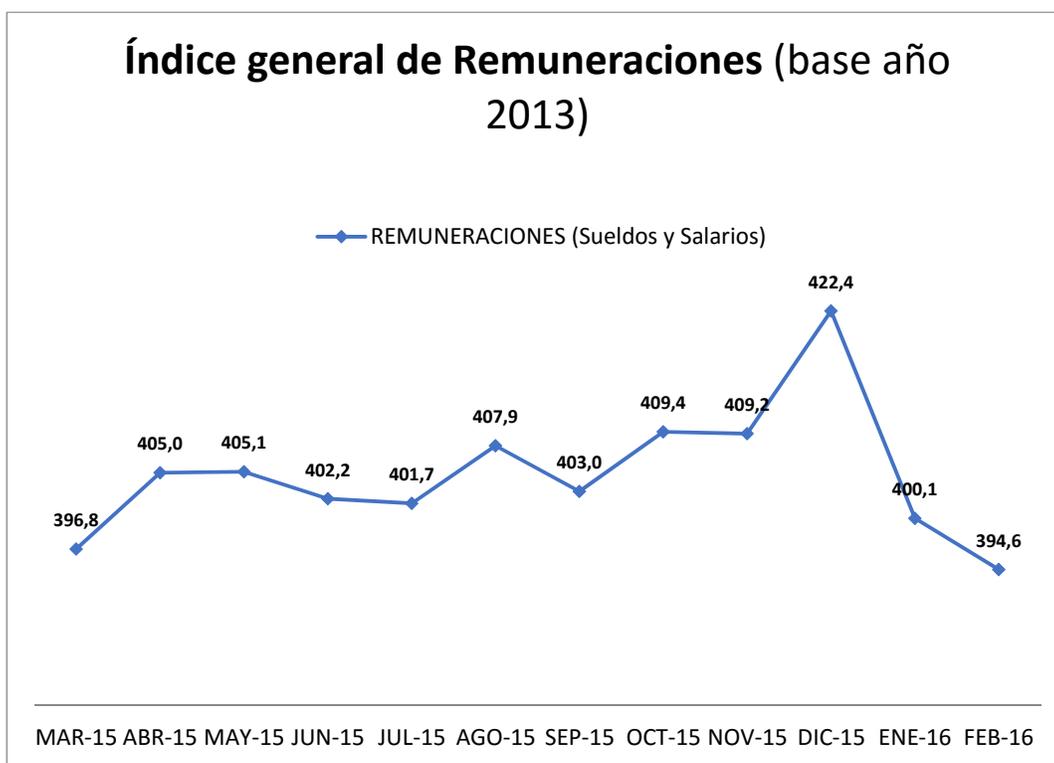


Figura 6. Índice de Remuneraciones

Fuente: INEC, IPI-IER, Publicación (2016)

En la siguiente figura se aprecia que el Índice de horas trabajadas por empleados y obreros, sufre un decremento desde el mes de marzo de 2015 a febrero de 2016 en 13.1 puntos, lo que significa que los trabajadores en general, han pasado menos horas normales y extraordinarias realizando actividades laborales en el último año respecto del anterior.

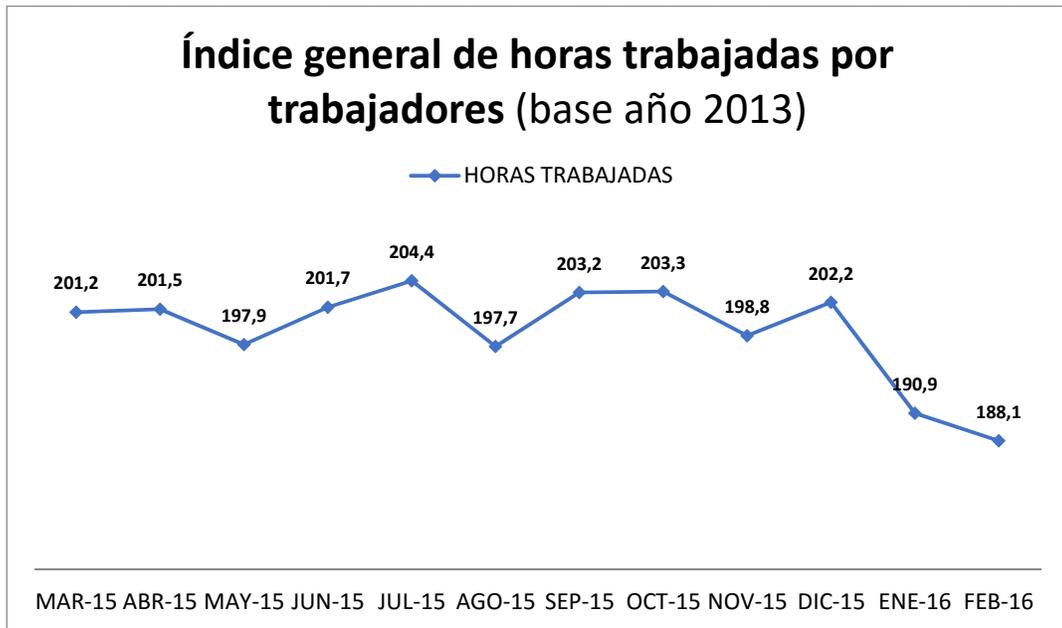


Figura 7. Índice de Horas Trabajadas

Fuente: INEC, IPI-IER, Publicación (2016)

En la siguiente figura se aprecia la tasa de desempleo de las ciudades más grandes del país de cada mes de junio desde el año 2012 al 2016.

Actualmente, la ciudad con la tasa de desempleo más alta a junio de 2016 es Quito con 7.1%, seguida de Guayaquil y Ambato con 5.3%; y en tercera posición se encuentra Cuenca con una tasa del 3.3% de desempleo. En la siguiente figura se aprecia que el desempleo ha aumentado en las cuatro ciudades analizadas con relación al año 2015.

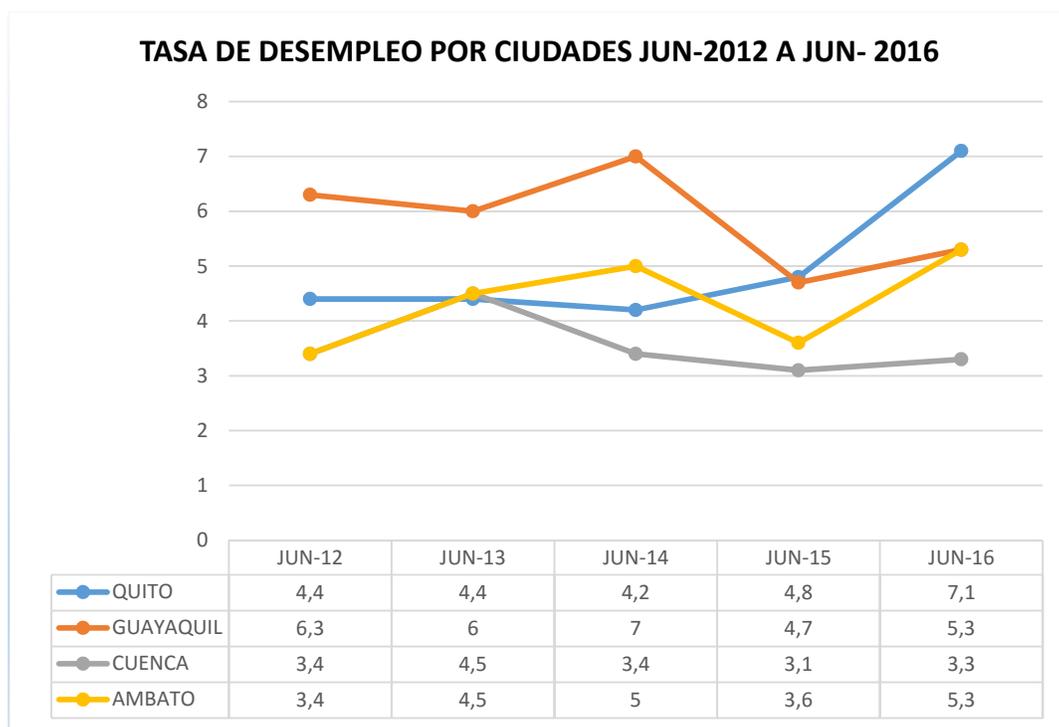


Figura 8. Tasa de desempleo por ciudades

Fuente: INEC, IPI-IER, Publicación (2016)

2.2 MERCADO TURÍSTICO

2.2.1 Atractivos Turísticos del Ecuador

El Ecuador es un país con un gran potencial turístico, la riqueza natural, cultural y diversidad de sus regiones, hacen que sea visto como un destino que no se puede dejar de visitar en Sudamérica.

Ecuador está considerado como uno de los 17 países con mayor concentración de biodiversidad del planeta. Existen áreas protegidas por el Estado y por Organismos Mundiales para mantener esta riqueza natural lo más a salvo posible.

El principal y más famoso atractivo turístico del país son las Islas Galápagos, un archipiélago conformado por 13 grandes islas de origen volcánico, 6 islas pequeñas y 107

rocas e islotes distribuidas alrededor de la línea ecuatorial. Las islas albergan a numerosas especies únicas en el planeta, que se han adaptado al entorno natural, siendo objeto de investigación del famoso Charles Darwin, quien estableció su teoría de la evolución en base a la selección natural.

En este sentido, en el Ecuador se puede encontrar innumerables atractivos turísticos, reservas ecológicas, parques nacionales, como el Parque Nacional Yasuní, nombrado por la Unesco como reserva de la biosfera, considerada como la zona más biodiversa del planeta. Sin embargo, bajo esta reserva se encuentran yacimientos de petróleo, cuya explotación ha sido debatida por organismos mundiales, quienes soportan la protección y preservación de esta zona.

Por otro lado, está la ruta de los volcanes, donde se puede visualizar y visitar imponentes volcanes como el majestuoso Cotopaxi, volcán activo más alto del mundo, el Chimborazo, el Cayambe, el Tungurahua famoso por su constante actividad, que se ha convertido en otro atractivo turístico importante.

Quito, la capital del Ecuador fue declarada por la Unesco “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, por poseer el centro histórico más grande, menos alterado y mejor preservado de América. Las iglesias como la Basílica del Voto Nacional, que es la obra más importante de la arquitectura neogótica del país; y otras iglesias arquitectónicamente impresionantes como la Iglesia de la Catedral, la Compañía, la Iglesia de San Francisco, la Iglesia de Santo Domingo, hacen que el centro histórico de Quito sea visitado por miles de turistas.

Quito ganó el premio reconocido mundialmente en la excelencia turística como el mejor destino turístico de Sudamérica en el World Travel Awards del año 2013, enfrentándose a importantes ciudades como Lima, Bogotá, Río de Janeiro, Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile y las Islas Galápagos.

Dentro de los atractivos turísticos del Ecuador, se puede mencionar sin lugar a dudas las hermosas playas de la Región Costa, entre las cuales también se encuentran reservas

turísticas e importantes localidades que acogen importantes campeonatos mundiales de surf, por sus grandes olas y agua temperada apetecida por muchos turistas.

2.2.2 Turismo Receptivo

El turismo receptivo es el que realizan turistas de otros países a un país receptor. En este caso se trata de atraer a turistas extranjeros al Ecuador, con el fin de reactivar la economía del país.

Para esto, el Ecuador por medio de sus gestores turísticos como el Ministerio de Turismo, tour operadores, agencias de viajes y aerolíneas, han participado en ferias turísticas realizadas alrededor del mundo, para motivar a turistas extranjeros a visitar al Ecuador.

El Ministerio de Turismo a través de la campaña de promoción turística denominada “*All You Need is Ecuador*” que inició en abril de 2014, buscó posicionar al país como potencial turístico ante 455 millones de personas alrededor del mundo. La campaña busca proyectar al Ecuador como un destino nuevo, donde se siente libertad, hay conexión con la naturaleza en sus diversos paisajes. La campaña consistió inicialmente en colocar letras de 6m de alto que formaban la frase “*all you need is*” cuya misión fue generar expectativas en 19 ciudades del mundo tres meses antes de su inauguración oficial. Cada letra contó con código, dirección web y hash tag, con la finalidad de que las personas puedan descubrir el mensaje principal. Su difusión fue realizada a través de medios impresos, redes sociales, canales de televisión tales como Discovery, Discovery Home & Health, National Geographic, TNT, TLC, CNN, FOX, FX entre otros. El resultado de la campaña se observa en la siguiente figura donde se aprecia que entre el 2010 y 2013 el porcentaje de variación promedio de entrada de pasajeros al Ecuador fue de 8.99%, mientras que el porcentaje de variación del año 2013 al 2014 fue de 13.96%.



Figura 9. Entrada de extranjeros al Ecuador

Fuente: (OPTUR, 2014)

2.2.2.1 Principales países emisores de turismo al Ecuador

Todos los turistas que ingresan al Ecuador son identificados según su país de origen. En el 2014, el 88% de los turistas provienen de: Colombia, Estados Unidos, Perú, Venezuela, España, Argentina, Chile, Cuba, Alemania y Canadá, y el 12% restante está representado por: Gran Bretaña, México, Francia, Brasil, China, Italia, Haití y Holanda, como se manifiesta en la siguiente tabla con sus correspondientes porcentajes de participación.

Tabla 1. Llegadas extranjeros en el año 2014, según país de nacionalidad

RK	PAIS	Acumulado Ene-Dic 2014	Participación
1	COLOMBIA	368,079	26.9%
2	ESTADOS UNIDOS	259,406	19.0%
3	PERÚ	175,405	12.8%
4	VENEZUELA	119,763	8.8%
5	ESPAÑA	67,623	4.9%
6	ARGENTINA	58,591	4.3%
7	CHILE	43,871	3.2%
8	CUBA	41,545	3.0%
9	ALEMANIA	33,303	2.4%
10	CANADÁ	33,230	2.4%
11	OTROS	164,869	12.1%
TOTAL		1,366,269	100.0%

Fuente: (INEC, 2016)

En el primer semestre del año 2015 ingresaron 771.547 visitantes extranjeros, lo que significó un crecimiento del 2.9% respecto del mismo período del año 2014. Las llegadas de pasajeros de acuerdo al tipo de transporte, para el primer semestre del año 2015 se distribuyeron de la siguiente manera: vía aérea 65%, vía terrestre 30.5% y vía marítima 4.5%.

2.3 MIGRACIÓN ECUATORIANA

2.3.1 Reseña migración ecuatoriana

2.3.1.1 Principales Destinos de Migrantes Ecuatorianos

Según el Censo realizado en noviembre de 2010, se determinó que 280.407 habitantes emigraron del Ecuador, en el período del año 2001 y 2010.

Más del 80% de emigrantes ecuatorianos se concentran en 3 países; el país que alberga a la mayor parte de los emigrantes ecuatorianos es España con el 45.14% del total de

emigrantes registrados en el censo del año 2010, el segundo país es Estados Unidos de América con el 28.56%, seguido por Italia que alberga al 7.88% de emigrantes.

En Chile se encuentra el 1.77% de los emigrantes ecuatorianos, en Colombia el 1.40%, en Venezuela el 1.24%, en Perú el 0.86% y el 13.15% restante en otros países del mundo.

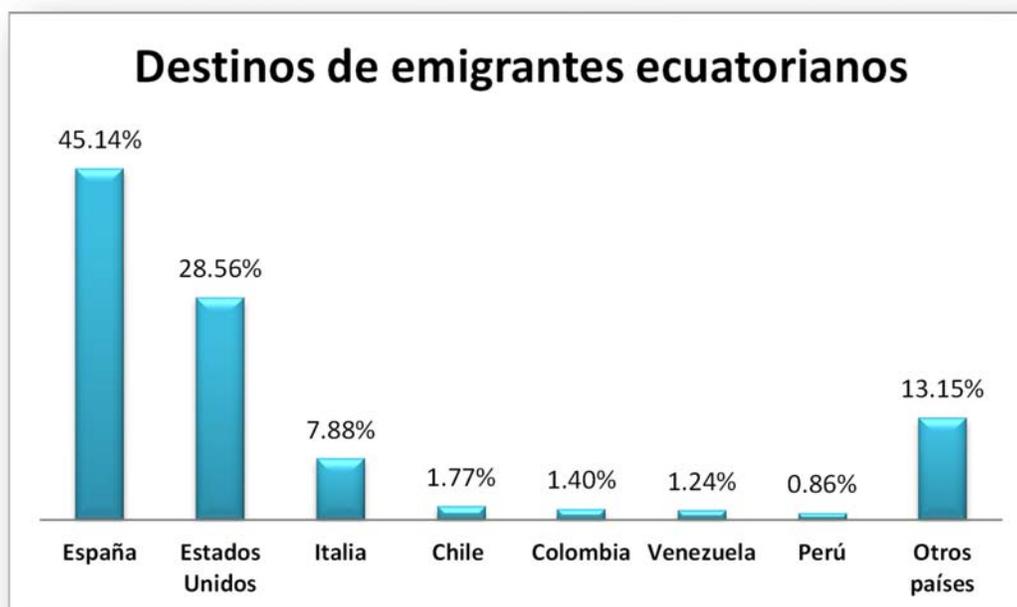


Figura 10. Destinos de emigrantes ecuatorianos

Fuente: (INEC, 2016)

2.3.1.2 Principales destinos turísticos de los ecuatorianos

Los 10 principales destinos de los ecuatorianos según el país de destino son: Estados Unidos, Perú, Colombia, España, Panamá, Argentina, México, Chile, Italia y Brasil; estos destinos representan cerca del 91.8% de movimientos fuera del país; otros países representan el 8.2%, como se puede apreciar a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Salidas de ecuatorianos en el año 2014, según país de destino.

RK	PAÍS	Acumulado Ene-Dic 2014	Participación
1	ESTADOS UNIDOS	500,232	39.1%
2	PERÚ	226,410	17.7%
3	COLOMBIA	127,714	10.0%
4	ESPAÑA	101,858	8.0%
5	PANAMÁ	70,309	5.5%
6	ARGENTINA	38,933	3.0%
7	MÉXICO	33,651	2.6%
8	CHILE	29,421	2.3%
9	ITALIA	23,499	1.8%
10	BRASIL	21,998	1.7%
11	OTROS	104,311	8.2%
TOTAL		1,278,336	100.0%

Fuente: Bases de datos Entradas y Salidas Internacionales - INEC 2014.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO AÉREO ECUATORIANO

La aviación nacional empezó en el año 1911, con el primer avión comprado por el Club Guayas de Tiro y Aviación, el 29 de septiembre de 1913; el mismo que fue piloteado por Cosme Renella.

El 9 de agosto de 1920, la Empresa del Diario “El Telégrafo” de Guayaquil, adquirió el “Telégrafo 1”, piloteado por Elia Liut el 4 de Noviembre de 1920, vuelo histórico en el cual realiza la ruta Guayaquil-Cuenca, Cuenca--Riobamba y Riobamba-Quito. Posteriormente en Quito, los señores: Pedro Freile, Salvador Bucheli y Rafael Tobar adquieren en Francia un avión que se le denominó QUITO I. (Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, 2015)

El 9 de agosto de 1946, por Decreto Ejecutivo, se crea la Dirección General de Aviación Civil Ecuatoriana, como una entidad adscrita a la Comandancia General de Aeronáutica del Ministerio de Defensa Nacional.

El Ecuador forma parte de los 185 países que actualmente conforman la Organización de Aviación Civil Internacional, creada en la Convención de Chicago; es miembro activo de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil; es parte de la Comunidad Andina, con la cual según el Acuerdo de Cartagena, mantiene una política flexible en el otorgamiento de derechos aerocomerciales, junto a Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay. (Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, 2015)

En el año 1935, se firmó un contrato que permitía que la compañía “Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, SCADTA”, de origen alemán, para iniciar operaciones dentro del país. Pero la empresa cerró debido a la II Guerra Mundial.

La compañía PANAGRA, fue una de las primeras aerolíneas que realizaron vuelos nacionales entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. La misma que operó dentro del país hasta 1959, año en que se eliminó el cabotaje por parte de compañías extranjeras.

En los años cuarenta las aerolíneas ANDESA, TAO, LIA y AREA fueron las primeras en realizar vuelos comerciales en el país, operando a ciudades de la Sierra, Costa y Oriente. AREA además realizó vuelos internacionales de pasajeros, hacia Bogotá, Miami y Montevideo. (Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, 2015)

En los años sesenta se formaron SAN y SAETA, con vuelos no regulares; luego obtuvieron permisos de operación regular, para las rutas Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito, Cuenca-Quito, Cuenca-Loja y Guayaquil-Galápagos. SAETA realizó vuelos internacionales hacia Caracas, Bogotá y Lima.

Dentro de la historia aeronáutica del Ecuador, está la aerolínea ECUATORIANA DE AVIACIÓN, fundada el 1° de febrero de 1957, que perteneció al grupo de Clarence Shelton junto con TAN AIRLINES, hondureña, y APSA peruana. La empresa fue adquirida por inversionistas ecuatorianos; su operación unía Santiago-Lima-Guayaquil-Quito-Cali-Panamá y Miami.

Mediante Decreto Supremo No. 743 de 31 de julio de 1974, la empresa pasó a ser manejada por el Estado y entró en una etapa de expansión, operando internacionalmente hacia Miami, New York, Los Ángeles, Bogotá, Caracas, Panamá, México, Lima, Santiago y Buenos Aires; también operaba a Río de Janeiro y San José de Costa Rica en un “pool” con Varig y Lacsá.

El 26 de octubre de 1993, se expidió la Ley de Transformación y Rehabilitación de la Empresa Ecuatoriana de Aviación, para intentar recuperar a la empresa; sin embargo, luego de un largo proceso fue adquirida por el Consorcio VASP-ELJURI.

La aerolínea ecuatoriana TAME fue formada el 17 de diciembre de 1962, iniciando el servicio aéreo de integración en el país con operaciones fronterizas con Colombia y, posteriormente con vuelos internacionales. TAME fue creada como respuesta a las peticiones de la población, debido a su necesidad de transporte aéreo hacia destinos no explotados anteriormente. En la actualidad Tame es la aerolínea líder del mercado ecuatoriano.

En el año 1985 se fundó la aerolínea AEROGAL con el objetivo de ofrecer transporte aéreo entre el continente y Galápagos; posteriormente inició operaciones en Quito, Lago Agrio, Coca, Guayaquil y Manta. Inició con vuelos internacionales hacia Bogotá, Medellín y Miami; posteriormente en código compartido con Avianca amplió sus frecuencias en estas rutas para luego en el año 2010 ser adquirida completamente por el grupo Avianca-Taca.(ANDES, 2014)

La compañía ICARO, empezó sus operaciones como escuela de formación de pilotos en el año de 1971, a finales de los años 70 obtuvo el permiso de operación no regular de pasajeros, iniciando como taxi aéreo para el sector petrolero e incursionando en el servicio de helicópteros.

En el año 2001 obtuvo permisos para operar regularmente, iniciando en la ruta Quito-Loja y posteriormente Quito-Coca-Quito; Quito-Cuenca-Quito; Quito-Guayaquil-Quito; Guayaquil- Cuenca- Guayaquil, Guayaquil-Salinas-Guayaquil, Guayaquil-Loja-Guayaquil, Quito-Machala-Quito; Quito-Manta-Quito Quito-Lago Agrio-Quito y Quito-Esmeraldas-Quito.

En el año 2009 el SRI inició acciones de coactiva para recuperar el valor aproximado de 18'000.000 USD por multas, intereses por concepto de impuesto a la renta, mediante la confiscación de bienes muebles, inmuebles y retención de fondos; dejando a la empresa en quiebra.

La empresa Chilena LAN, obtuvo su permiso de operaciones en el año 2002 e inició operaciones dentro del Ecuador en el año 2003, al obtener el permiso de operación como

AEROLANE; las rutas que la aerolínea opera en la actualidad son: Quito-Guayaquil, Quito-Cuenca, Guayaquil-Baltra y Guayaquil-San Cristóbal.

La más reciente aerolínea entró al mercado ecuatoriano en el año 2013 con el nombre de Línea Aérea Cuencana LAC, la empresa obtuvo permisos de operación regular para las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja; sin embargo, después de poco tiempo redefinió su negocio para enfocarse al segmento de vuelos chárter en el mercado local e internacional.

3.2 INDUSTRIA AÉREA

3.2.1 Industria Aero comercial

La industria aerocomercial está formada por aquellas actividades relacionadas al transporte aéreo civil que incluyen a: aerolíneas, agencias de viajes, aeropuertos, infraestructura y constructores de aeronaves.

La industria aérea es parte fundamental de la economía mundial, facilita el comercio internacional, el turismo, la movilización de personas y mercancías. El impacto del transporte aéreo en el PIB mundial, es de 3.4% aproximadamente. (Actividades Economicas, 2016)

Según la IATA, la industria aérea mundial en el 2016, se fortalecerá en comparación del año 2015, ya que se espera el aumento de la demanda de pasajeros en un 6.9% y, que los ingresos se incrementen en un 0.9%; esto debido al incremento de viajes de negocios, al aumento de la eficiencia de las aerolíneas y, en parte a la baja de los precios del petróleo.

La apreciación del dólar, la baja de los precios del combustible y la reestructuración de la industria aérea en América del Norte, generarán mayores beneficios e ingresos de las aerolíneas de Norteamérica. A diferencia de Latinoamérica que se verá afectada por la crisis de la economía en Brasil, bloqueo de la repatriación de fondos de las aerolíneas en Venezuela y las fluctuaciones de las monedas en la región. (IATA, 2015)

Historia de la aviación

La historia de la aviación comercial se remonta al año 1910, con aviones encargados de transportar correo durante la primera guerra mundial. Las primeras aerolíneas comerciales fueron KLM en Europa y, en América, alrededor del año 1940, nace SCADTA (Sociedad Colombo-Alemana de Transporte Aéreo), posteriormente se la conocería como Avianca en 2006. En la misma época, la compañía PanAm realizaba rutas cruzando el océano atlántico y pacífico transportando pasajeros y correo.

La segunda guerra mundial, puso una pausa a las operaciones regulares de las compañías aéreas, quienes tuvieron que poner sus aviones en servicio del ejército o suspender por completo sus operaciones y mantenerse alejadas de los conflictos bélicos.

El nacimiento de los motores a reacción conocidos como turbinas, ahora presentes en la gran mayoría de aeronaves que operan en el mundo, fue el puntapié inicial para la masificación del transporte aéreo, permitiendo realizar vuelos a mayor velocidad, mayor altitud y reducir significativamente su tiempo de vuelo.

Lógicamente, a medida que el transporte aéreo tomó impulso, se vio en la necesidad de establecer estándares de seguridad, normas, políticas y regulaciones que permitan un tráfico aéreo eficiente y seguro. (Wikipedia, 2014)

3.2.2 Organismos Internacionales reguladores de la Industria Aérea

En vista del crecimiento importante de la industria aérea, un grupo de países se reunieron en la Convención de Chicago el año de 1944 y se creó la Organización de Aviación Civil Internacional OACI.

3.2.2.1 OACI

La Organización de Aviación Civil Internacional OACI o ICAO por sus siglas en inglés (International Civil Aviation Organization), se creó para regularizar los problemas de la aviación civil internacional y promover reglamentos y normas en la aeronáutica mundial.

La OACI trabaja con la convención de 191 estados miembros y organizaciones de aviación para desarrollar estándares y prácticas recomendadas que son usadas para desarrollar regulaciones nacionales de aviación civil.

Los principales objetivos estratégicos de la OACI son:

- Seguridad.
- Capacidad y eficiencia de la navegación aérea.
- Facilidad y Seguridad.
- Desarrollo económico del transporte aéreo.
- Protección ambiental. (Organización de Aviación Civil Internacional, 2016)

3.2.2.2 IATA

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo o IATA por sus siglas en inglés "International Air Transport Association" surge en La Haya, Holanda en el año 1919, fundada por 32 naciones y 53 miembros de Europa y Norte América. Actualmente, su sede se encuentra en Montreal con una segunda oficina en Ginebra, además de oficinas en 60 países del mundo.

La misión de la IATA es representar a 268 aerolíneas (ver anexo 1), liderar y servir a la industria aérea. Además de establecer normas de seguridad, procesos de viaje y transporte, reglas definidas para la facturación entre aerolíneas por medio de su cámara de compensación.

Cualquier compañía aérea que tenga la posibilidad de operar un servicio aéreo regular internacional por el Gobierno de un Estado que pertenezca a la OACI puede pertenecer a la IATA. El beneficio para las aerolíneas es tener un aval internacional de cumplimiento de estándares de calidad, servicio y seguridad operacional.

CAPÍTULO IV

4 PLAN ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1.1 Análisis del entorno

4.1.1.1 Entorno competitivo nacional e internacional

NACIONAL

El entorno competitivo del Ecuador ha sido variable en cuanto a la cantidad de aerolíneas que operan dentro del país; han existido un promedio de cinco aerolíneas por año desde 1996 al 2011; sin embargo, desde el año 2012 solo se han mantenido 3 empresas importantes hasta el presente año: Tame, Aerogal (actualmente parte del grupo Avianca-Taca) y LAN (actualmente Latam).

AEROGAL (GRUPO AVIANCA - TACA)

La aerolínea Aerogal, inició sus operaciones con el objetivo de ofrecer transporte aéreo entre el continente y Galápagos; posteriormente, inició operaciones en Quito, Lago Agrio, Coca, Guayaquil y Manta. Sus primeros vuelos internacionales fueron hacia Bogotá, Medellín y Miami; más tarde, en código compartido con Avianca, amplió sus frecuencias en estas rutas, para luego en el año 2013 ser adquirida completamente por el grupo internacional Avianca - Taca.

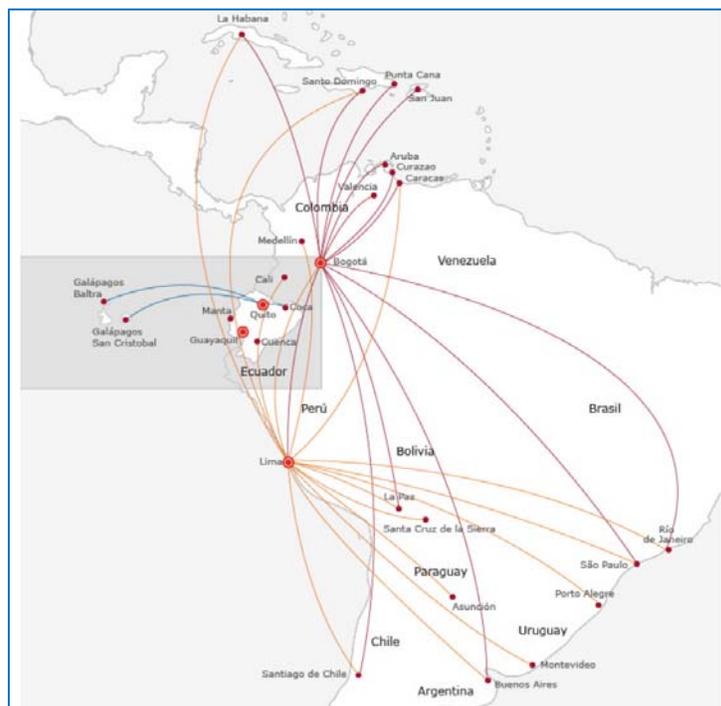


Figura 11. Rutas de Avianca - Sudamérica

Fuente: (AVIANCA, 2016)

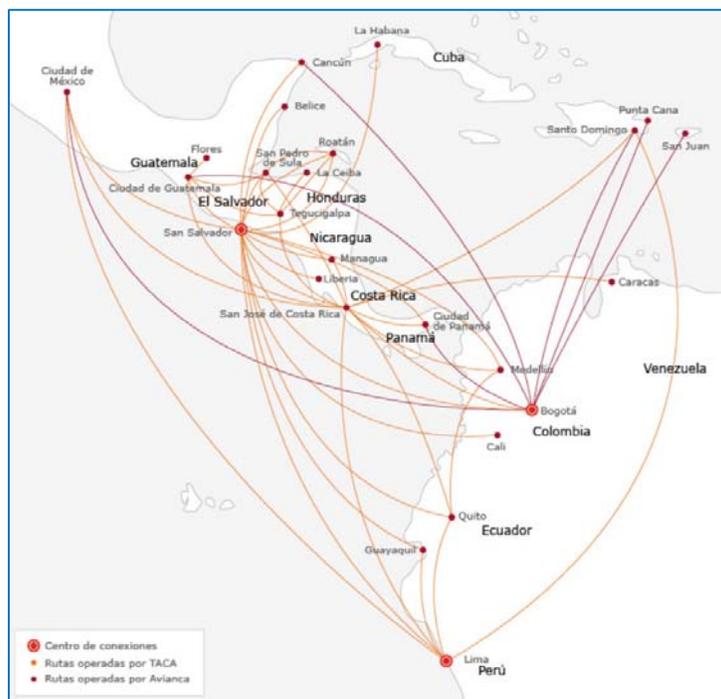


Figura 12. Rutas de Avianca - Centroamérica

Fuente: (AVIANCA, 2016)

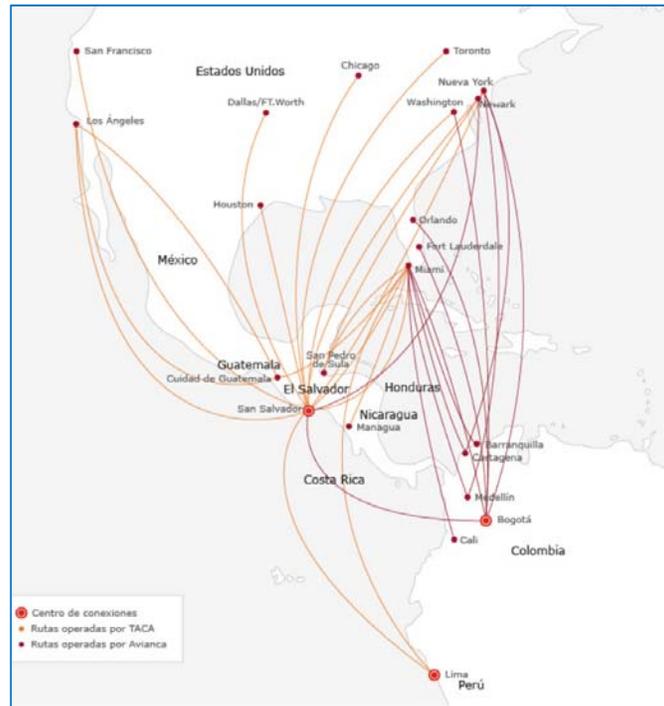


Figura 13. Rutas de Avianca - Norteamérica

Fuente: (AVIANCA, 2016)

FORTALEZAS

- Fusión con Grupo Avianca-Taca.
- Goza de los beneficios de ser una aerolínea nacional con respaldo de marca internacional.
- Experiencia en el mercado nacional.

DEBILIDADES

- Posición competitiva frente a Tame y Lan.
- Marca Aerogal con posicionamiento en la mente del consumidor como una aerolínea que posee aviones antiguos.

LAN (LATAM)

LAN fue constituida en Chile en el año 1929 como empresa estatal, para prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia. En 1989, el Estado de Chile comenzó su proceso de privatización, dicho proceso culminó en 1994.



Figura 15. Mapa de rutas TAM

Fuente: (LATAM, 2016)

FORTALEZAS

- Posicionamiento a nivel internacional.
- Miembro de la Alianza Global One World.
- Tarifas bajas.
- Flota de aviones extensa.
- Red de rutas muy amplia a nivel internacional.

DEBILIDADES

- Posición competitiva frente a Tame.
- Reducida red de rutas dentro de Ecuador.

Tame actualmente opera desde Ecuador hacia: Lima, Cali, Bogotá, Caracas, La Habana, Nueva York y Fort Lauderdale; de manera que se encuentra con aerolíneas internacionales que operan directamente en las mismas rutas, constituyéndose en su principal competencia.

Los principales competidores son Avianca y Latam, quienes operan las mismas rutas, con vuelos directos o con una escala. Desde Quito y Guayaquil, estas aerolíneas ofrecen vuelos directos hacia Lima y Bogotá.

En la ruta Guayaquil – Nueva York, Tame compite directamente con Latam, con American Airlines quienes operan con una escala en Miami, además de Avianca que vuela hacia JFK desde Bogotá. Por su parte, Jet Blue opera desde Quito hacia Fort Lauderdale y, Avianca desde Bogotá hacia el mismo destino.

En la ruta Quito – La Habana, si bien no hay una aerolínea que opere directamente, se cuenta con la participación de Copa, vía Panamá, Avianca vía el Salvador y Latam vía Lima. Así también las rutas hacia Caracas y Cali, que compiten indirectamente con Avianca y Copa.



Figura 16. Competencia internacional de TAME E.P.

4.1.1.2 Posición competitiva

Para analizar la posición competitiva dentro del Ecuador, se determinaron los destinos que se encuentran atendidos por las aerolíneas de servicio regular de pasajeros, que son las aerolíneas Tame, Latam y Avianca; quienes operan a las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Coca, Galápagos y San Cristóbal.

Tabla 3. Destinos por Aerolíneas en Ecuador

DESTINO	TAME	AVIANCA	LATAM
Quito			
Guayaquil			
San Cristóbal			
Galápagos			
Manta			
Coca			
Cuenca			
Esmeraldas			
Lago Agrío			
Santa Rosa			
Loja			
Latacunga			
Salinas			

Fuente: Tame, Latam, Avianca

La participación del mercado, se refiere al porcentaje del mercado que capta una empresa en relación al mercado total; aplicándolo al mercado aeronáutico, significaría el porcentaje de pasajeros que transporta cada aerolínea respecto del total de pasajeros transportados a las principales ciudades del Ecuador. A continuación se puede apreciar el posicionamiento de acuerdo a las principales rutas del país:

Tabla 4. Participación de mercado en rutas competitivas domésticas

PARTICIPACIÓN DE MERCADO (Enero-Abril 2016)			
RUTA/AEROLÍNEA	TAME	LAN	AVIANCA
QUITO-CUENCA	52%	48%	0%
QUITO-MANTA	59%	0%	41%
QUITO-GUAYAQUIL	38%	48%	14%
QUITO-COCA	79%	0%	21%
QUITO/GUAYAQUIL-BALTRA	29%	37%	34%
QUITO/GUAYAQUIL-SAN CRISTOBAL	17%	34%	49%
TOTAL GENERAL	41%	39%	20%

Fuente: Dirección General de Aviación Civil.

Tame es la aerolínea con mayor participación de mercado en Ecuador con 41%, seguido por Lan con el 39% y, Avianca con el 20%. Se puede apreciar la diferencia de participación por rutas domésticas, de las cuales Tame es la más consolidada en las rutas Quito - Cuenca, Quito - Manta y Quito - Coca.

Tabla 5. Participación de mercado – Tráfico internacional

PARTICIPACIÓN DE MERCADO - TRÁFICO INTERNACIONAL REGULAR 2014-2015				
ENTRADA Y SALIDA DE PASAJEROS ECUADOR - EXTERIOR				
AEROLÍNEA	2014	2015	PARTICIPACIÓN 2014	PARTICIPACIÓN 2015
GRUPO AVIANCA (AVIANCA,TACA INT.,TACA PERU,AEROGAL)	816.113	824.877	20,87%	21,08%
COPA (COPA,AEROREPUBLICA)	670.719	747.530	17,15%	19,10%
LATAM (LAN,LAN PERU,AEROLANE)	895.679	655.335	22,91%	16,74%
AMERICAN	458.501	469.337	11,73%	11,99%
TAME	406.114	434.550	10,39%	11,10%
KLM	208.603	209.156	5,33%	5,34%
IBERIA	197.746	202.483	5,06%	5,17%
DELTA	100.494	116.866	2,57%	2,99%
UNITED AIRLINES	87.724	95.346	2,24%	2,44%
AEROMEXICO	66.129	80.622	1,69%	2,06%
FAST COLOMBIA	2.481	53.110	0,06%	1,36%
AVIOR	-	24.099	0,00%	0,62%
INSEL AIR	-	458	0,00%	0,01%
TOTAL	3.910.303	3.913.769	100%	100%

Fuente: (Dirección General de Aviación Civil, 2016)

El transporte internacional de pasajeros se identifica a través de las entradas y salidas de aeronaves en los aeropuertos internacionales y fronterizos del Ecuador; se clasifica en: servicio aéreo regular que son aquellos vuelos que corresponden a un itinerario establecido y, no regular, que son aquellos que operan por canales no habituales.

Durante el año 2015, se transportaron 3'913.769 pasajeros en servicio de tráfico internacional regular; siendo el Grupo Avianca conformado por las aerolíneas Avianca, Taca Internacional, Taca Perú, Aerogal y Lacsá (no opera al Ecuador), quienes tienen la mayor participación del mercado internacional con el 21%; seguido por Copa y Aerorepública (Copa Colombia) con el 19%; el tercer lugar en participación corresponde a Latam conformado por Lan Airlines, TAM (no opera al Ecuador), Lan Perú, Aerolane (Lan Ecuador) con el 17%; el cuarto lugar en participación corresponde a American Airlines con el 12% y, en quinto lugar se encuentra Tame con el 11% en participación internacional; en total estas cinco aerolíneas suman el 80%, mientras que las 8 restantes el 20%. (Dirección General de Aviación Civil, 2015)

4.1.1.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo estratégico de Michael Porter analiza las cinco fuerzas que afectan el dinamismo en un negocio, por ello, es importante analizarlo en sus componentes.

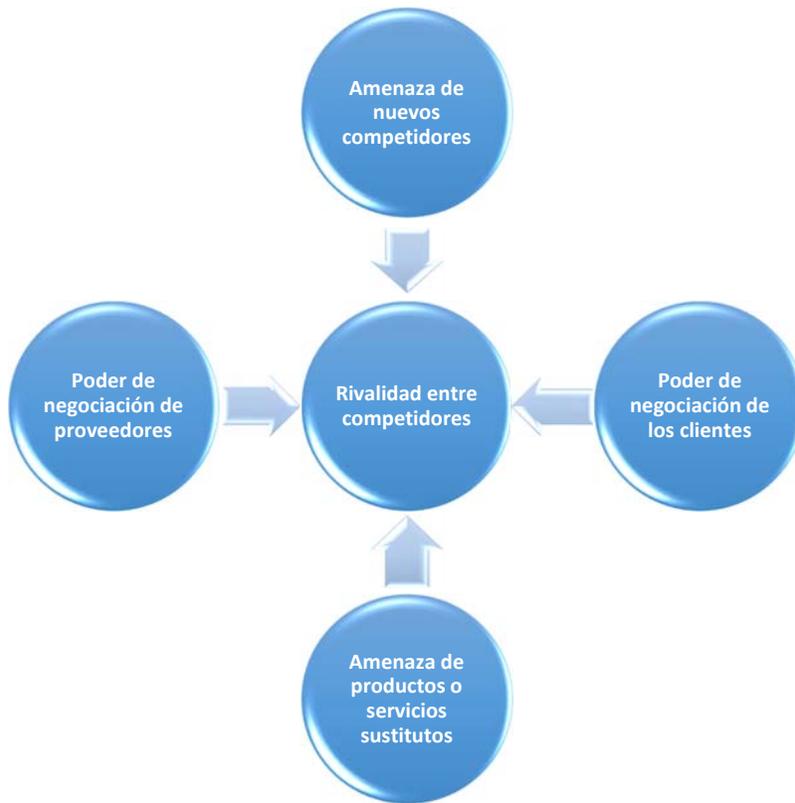


Figura 17. Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

El gobierno ecuatoriano ha realizado grandes inversiones en los últimos cuatro años para la modernización de los aeropuertos del país, se ha invertido cerca de 174 millones de dólares en infraestructura y sistemas de comunicación. El estimado total para la renovación del sistema aeroportuario ascenderá a 357 millones de dólares.

Dentro de las instalaciones intervenidas están los aeropuertos de: Salinas, Santa Rosa, el Tena, Latacunga, el Coca, Esmeraldas, Lago Agrio y, la modernización del aeropuerto de Baltra en Galápagos, para convertirlo en el primer aeropuerto ecológico del mundo. (Ecuador Inmediato, 2017)

Un hito importante para el Ecuador fue la inauguración del nuevo aeropuerto internacional Mariscal Sucre de la Ciudad de Quito, el día 20 de febrero de 2013; el nuevo

aeropuerto cuenta con instalaciones y equipos de última tecnología, medidas de seguridad que cumplen con estándares internacionales de calidad.

El sector aeronáutico ecuatoriano se caracteriza por el subsidio al combustible del 40% que mantiene el Estado para los aeropuertos que son manejados por la Aviación Civil, no así para los principales aeropuertos que son Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos.

Estos factores podrían incentivar el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional, sin embargo, es importante destacar que existen altas barreras de entrada que vuelven complejo el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional. Uno de los principales es el alto costo de inversión, adquisición de aeronaves y costos de mantenimiento.

La ley de Aviación Civil y sus reglamentos, especifican condiciones y el cumplimiento de trámites que pueden dilatar el ingreso de potenciales competidores, en este sentido es importante indicar que una de las últimas disposiciones emitidas, establece que para poder mantener los subsidios de gasolina, las aerolíneas deberán mantener una flota de aviones modernos y de reciente adquisición.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el caso de aerolíneas, no existen productos sustitutos que se puedan competir, pero se puede mencionar como sustitutos de rutas de corta distancia a las empresas de transporte terrestre, que realizan el transporte de pasajeros.

El costo del transporte terrestre es considerablemente reducido en comparación con el costo de transporte aéreo y, satisface aquella demanda que por motivos de precio no alcanzan a satisfacer las aerolíneas.

Las principales empresas de transporte terrestre que operan en el Ecuador son: Panamericana, Flota Imbabura, Trans Esmeraldas, Reina del Camino, Coactur. Los precios de sus pasajes oscilan entre los USD 5 y 12 dólares, dependiendo de la ruta y cooperativa de transporte.

Otro sustituto que puede mencionarse son las empresas que realizan transporte aéreo en avionetas o llamados taxis aéreos, que vuelan a destinos que no son cubiertos por las principales aerolíneas, debido a la capacidad operativa de los aeropuertos en los destinos y a la baja demanda existente.

Los precios de los pasajes son similares a los precios de las aerolíneas, pero su capacidad de transporte de pasajeros es limitada y, los costos de operación y mantenimiento son altos.

Con estos antecedentes, se debe mencionar que no existe una comparación directa entre el servicio de las aerolíneas y de transporte terrestre que pueda establecer parámetros para definirlo como una potencial amenaza, pues la principal característica del servicio aéreo es el reducido tiempo que toma trasladarse entre un destino.

En el caso de las avionetas, las limitaciones propias de sus capacidades y reducida oferta de destinos, que generalmente son enfocados a un nicho de mercado, evita que puedan ser considerados como una amenaza directa.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de las líneas aéreas son las empresas de mantenimiento de motores y aeronaves; esta es una parte primordial del funcionamiento de las aerolíneas, es por ello que, las empresas cuentan con un área que dé este servicio internamente, sin embargo, el mantenimiento de motores puede ser realizado exclusivamente por empresas que se localizan en diferentes partes del mundo. Al existir varios proveedores de este servicio, la aerolínea puede realizar la selección en función del servicio y precio.

En relación al combustible que es primordial para realizar la actividad de transporte aéreo, el control del precio lo ejerce el Gobierno Nacional, como se explicó con anterioridad, se mantiene un subsidio al combustible del 40%, que otorga el Estado a los aeropuertos que son manejados por la Aviación Civil.

El Gobierno mantiene el poder de negociación en relación al combustible, lo que podría afectar directamente los costos de los pasajes si se modifican las condiciones o se elimina el subsidio en todos los aeropuertos del país.

Un proveedor importante para la aerolínea es el servicio de catering; existen reducidas empresas que ofrecen este servicio, por ello en el mercado ecuatoriano los costos de los alimentos a bordo son altos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes afecta directamente a la rentabilidad de la empresa; ya que si los clientes tienen el suficiente poder para ejercer presión para que las aerolíneas reduzcan sus tarifas, los ingresos disminuirían y las empresas deberían realizar mayores esfuerzos para ganar o mantener su nivel de participación en el mercado.

En el caso de las aerolíneas existen varios tipos de clientes, los clientes finales, clientes corporativos, agencias de viaje y agencias operadoras de turismo; los clientes finales y corporativos no tienen poder directo en la aerolínea, sin embargo, las agencias de viajes y operadores tienen un poder de negociación más alto, ya que son unos de los principales generadores de ventas y debe negociarse una serie de beneficios en los que se incluyen descuentos, comisiones y beneficios, que al no ser competitivos en relación a las demás aerolíneas, representarían disminución de sus ventas.

Intensidad de la rivalidad de los competidores

La intensidad de la rivalidad entre los competidores en el sector aeronáutico se ve reflejado en las tarifas que se ofrecen, existen variedad de estrategias que utilizan las aerolíneas para mostrar la competitividad ante sus clientes.

A la hora de competir, las aerolíneas ofrecen promociones, ofertas, descuentos y más, todos enfocados a demostrar que tienen tarifas más económicas que la competencia.

La rivalidad es intensa, ya que constantemente se ven reducciones y ofertas de este tipo con campañas agresivas de publicidad y marketing. Es importante mencionar que existen promociones puntuales para feriados y días festivos.

En este aspecto, la aerolínea Latam es la que mayor esfuerzo de marketing realiza para captar clientes, ofrecen tarifas bajas con frecuencia y sus inversiones publicitarias son muy altas. De igual manera la aerolínea Avianca es muy agresiva con sus campañas publicitarias y promociones en el mercado nacional e internacional, que se muestra directamente en la reducción de sus tarifas.

Tame ha utilizado medios no tradicionales para mostrar al público sus tarifas y promociones, como redes sociales, página web y auspiciantes; las tarifas de la aerolínea se mantienen acorde a la competencia y se realizan promociones puntuales por temporadas y rutas específicas.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.2.1 Análisis interno

4.2.1.1 Recursos y capacidades

Recurso Humano

Dentro de la aerolínea Tame se encuentra un grupo de personas seleccionadas y distribuidas de acuerdo a su especialización.

Como en toda organización, hay personas con conocimiento especializado en temas netamente operativos y, personal con conocimientos administrativos en varias áreas como: finanzas, ventas, logística, talento humano, administración, etc.; pero la característica común es que todas las áreas deben enfocarse al giro del negocio que es el transporte aéreo.

De esta manera, existe personal altamente calificado, con capacidades específicas desarrolladas en base a cursos de especialización en el tema aeronáutico.

Recurso Financiero

La Empresa Tame a pesar de ser Empresa Pública, es financieramente autosustentable, es decir, se maneja y opera con el capital propio de la empresa.

Tame ha incurrido recientemente en fuertes inversiones para el desarrollo de nuevas rutas como Nueva York, para lo cual invirtió en el arrendamiento de un nuevo avión Airbus A-330, para el mantenimiento de la aeronave y capacitación de pilotos y tripulaciones.

A pesar de ser financieramente independiente, la empresa Tame puede acceder a préstamos del estado, en caso de ser necesario, ya que esta empresa pública es una empresa estratégica para el gobierno.

Capacidad Competitiva

En cuanto a la capacidad competitiva de la empresa Tame, se puede mencionar que es alta, debido a la capacidad de reacción y acción respecto de su competencia, las empresas Lan y Aerogal, a nivel nacional.

La capacidad competitiva va de la mano con la reacción inmediata a cualquier acción que realice la competencia, estas acciones pueden darse y se ven principalmente en el ámbito publicitario, de promoción o de incentivos a los clientes.

La aerolínea Tame cuenta con un equipo dedicado a este trabajo de monitoreo constante de la competencia, a fin de incrementar los tiempos de reacción frente a cualquier cambio o acción que realice cualquiera de los competidores del mercado.

Además, es importante mencionar que la empresa cuenta con equipos de trabajo que realizan acciones innovadoras a fin de captar más clientes y mejorar el posicionamiento de la empresa.

Capacidad Directiva

Para analizar la Capacidad Directiva de la Empresa Tame, se mencionará el grado de flexibilidad de la misma; se puede mencionar que por ser una Empresa Pública, la flexibilidad que tiene la empresa es limitada, ya que se debe cumplir con leyes, normas y regulaciones establecidas por las Entidades Gubernamentales y por los Órganos Rectores que rigen a las Empresas Públicas, por lo tanto la toma de decisiones se vuelve más lenta que en las empresas privadas.

Sin embargo, por otro lado la ventaja que representa para la Empresa Tame que su Directorio esté conformado por Representantes de varios Ministerios, es que se incrementa la eficacia en el cumplimiento de las leyes estipuladas en el País para el transporte aéreo.

Capacidad Tecnológica

La empresa Tame cuenta con tecnología de punta en cuanto a sus aeronaves se refiere, la flota que actualmente posee la aerolínea es totalmente nueva, de última tecnología, todas las aeronaves cuentan con sistemas modernos de seguridad y estándares que les permite cumplir con los más modernos requerimientos de navegación vertical de precisión, para prevenir el riesgo de accidentes.

La tecnología utilizada para las actividades de comercialización de la aerolínea es en base al uso de sistemas con estándares internacionales, que permiten realizar todo el proceso de venta de pasajes, desde la reservación de espacios, la venta de boletos, hasta el despacho de pasajeros en el aeropuerto.

Estos sistemas son sumamente complejos, ya que integran los módulos de cada proceso del servicio de transporte aéreo y además deben ser compatibles con sistemas de otras aerolíneas; esto permite que en la aplicación de alianzas, los pasajeros puedan ser correctamente atendidos con la información que se enlaza entre los sistemas de las diferentes aerolíneas.

La empresa cuenta además con un equipo altamente capacitado de desarrolladores de tecnologías de información, lo que permite realizar actualizaciones a los sistemas existentes y desarrollar nueva tecnología para que la empresa pueda estar a la par del competitivo mundo aerocomercial.

Es importante mencionar que constantemente la empresa se encuentra innovando en el aspecto tecnológico, ya sea por medio de contratos con proveedores o desarrollos propios para la mejora continua del servicio de transporte aéreo.

4.2.1.2 Organización

La empresa Tame cuenta con una estructura orgánica funcional vertical, siendo la cabeza de la organización el Directorio, conformado por el Ministro/a de Transporte y Obras Públicas o su delegada/o permanente, el titular del Organismo Nacional de Planificación o su delegada/o permanente y el miembro delegado por el Presidente de la República.

El Directorio a su vez, tiene la potestad de modificar la estructura organizacional de la Empresa y, realizar reformas a la misma con el consenso y autorización de todos los integrantes del Directorio. En la actualidad se presenta la siguiente estructura orgánica aprobada mediante resolución del Directorio TAME EP.DIR.2015.111 con fecha 27 de agosto de 2015. (Tame-EP, 2016)

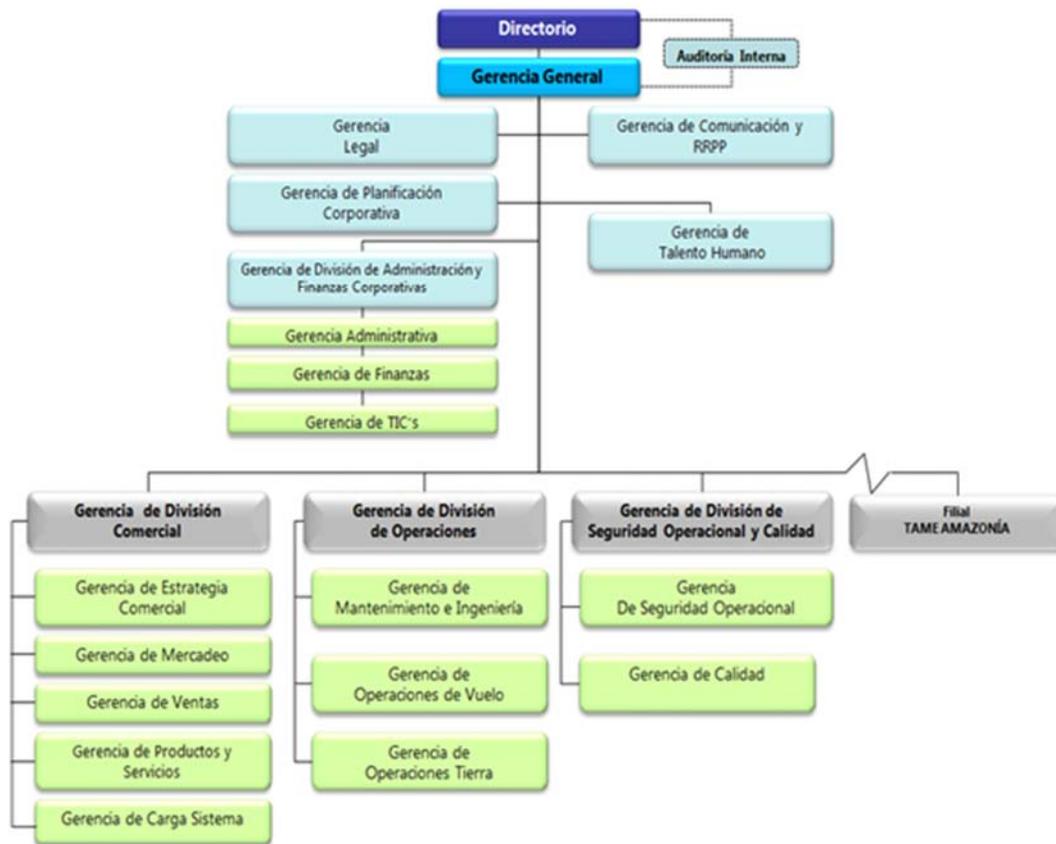


Figura 18. Organigrama Tame EP

Fuente: (Tame-EP, 2016)

4.2.1.3 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico creado por Michael Porter, que permite describir las actividades que realiza una empresa generando valor para el cliente final. Las actividades se dividen en actividades primarias y actividades secundarias o de soporte.

El aporte que brinda el análisis de la cadena de valor, es que permite identificar las actividades que generan valor para el cliente; de esta manera se pueden enfocar los esfuerzos y generar una diferenciación hacia estas actividades, lo que permitirá crear una ventaja competitiva frente a los rivales en el sector.

Las actividades de la cadena de valor están relacionadas entre sí y, dependiendo de las actividades que realice, la empresa definirá su estrategia competitiva para de esta manera sobresalir entre sus competidores.

A continuación, en la figura 19 correspondiente a la cadena de valor de la aerolínea TAME EP, se pueden apreciar las actividades primarias de la empresa, esenciales para proveer los servicios y productos a sus clientes; son los procesos fundamentales que se enfocan en cumplir la misión de la empresa; estos son: Gestión Comercial, Gestión de Operaciones y Gestión de seguridad operacional y calidad.

Las actividades secundarias o de soporte, son aquellas que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y primarias; en la aerolínea son: Gestión de Talento Humano, Gestión de auditoría interna, Gestión de Planificación Corporativa, Gestión de comunicación y Relaciones Públicas, Gestión Administrativa Financiera y Gestión Legal. (Tame-EP, 2016)



Figura 19. Cadena de valor

Fuente: (Tame-EP, 2016)

4.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta de análisis que permite describir o detallar la situación de una empresa en un determinado momento. Este análisis permitirá hacer un diagnóstico actual para tomar decisiones estratégicas que mejoren esa realidad en el futuro. (Matriz FODA, s.f.)

Las Fortalezas son los aspectos internos de la empresa que representan una ventaja competitiva y deben mantenerse o explotarse.

Las Debilidades son aquellos aspectos internos de la empresa que representan una limitación o defecto que dificulta el cumplir con los objetivos planteados y representan una debilidad frente a los competidores.

Las Oportunidades son aquellos aspectos externos de la empresa que pueden ser aprovechados para el beneficio de la empresa si son explotados o usados estratégicamente.

Las Amenazas son los aspectos externos del entorno de la empresa que representan un riesgo y, pueden afectar al negocio si no se toman las medidas de mitigación necesarias para evitarlas o contenerlas.

Tabla 6. FODA

FORTALEZAS	
1	Certificaciones de calidad internacionales
2	Aerolínea miembro de IATA
3	Amplia red de rutas y frecuencias a nivel nacional
4	Apoyo gubernamental
5	Seguridad
6	Amplia cobertura y conectividad nacional
7	Aeronaves nuevas
8	Infraestructura propia
9	Tecnología Informática
10	Estabilidad del personal
11	Marca posicionada como línea aérea de bandera

DEBILIDADES	
1	Fuerza de ventas centralizada en Quito
2	Reducidos canales de comercialización directos
3	Pocos aviones en comparación a la competencia
4	Exceso de personal
5	Burocracia
6	Bajos niveles de rentabilidad
7	Falta de comunicación entre departamentos internos
8	Altos costos administrativos y operativos
9	Flota no estandarizada
10	Impuntualidad en itinerarios
12	Falta de motivación del personal
13	Inestabilidad y alta rotación de Directivos

OPORTUNIDADES	
1	Posibilidad de captar el segmento de empresas públicas
2	Nuevos destinos fronterizos e internacionales
3	Crecimiento del tráfico doméstico de pasajeros
4	Alta cantidad de días feriados del Ecuador
5	Rutas nacionales sin competencia
6	Crecimiento mercado internacional
7	Mercado de carga sin explotar
8	Clientes insatisfechos
9	Falta de diferenciación entre aerolíneas
10	Incremento del turismo en el Ecuador
11	Avances tecnológicos
12	Incremento del turismo emisor

AMENAZAS	
1	Fortalecimiento de LAN en el mercado doméstico
2	Tarifas promocionales de la competencia
3	Cambios de estructura empresarial por injerencia política
4	Fusión de aerolíneas nacionales con grupos extranjeros
5	Preferencia por empresas internacionales
6	Demora por cumplimiento de trámites del sector público
7	Intereses políticos
8	Alta dependencia de canales de distribución
9	Agilidad de reacción de la competencia
10	Entrada de nuevos competidores

4.2.3 Visión

La visión de la empresa Tame es “Ser hasta 2017, la aerolínea emblema del Ecuador, reconocida internacionalmente, sirviendo destinos a nivel nacional e internacional, ofreciendo una excelente experiencia de viaje. “Ecuador Ama La Vida.”

4.2.4 Misión

Tame EP es la aerolínea emblema del Ecuador, que desarrolla la conectividad aérea de pasajeros, carga y correo para integrar al Ecuador, a nivel nacional e internacional, estimulando el turismo, los negocios y el comercio exterior, siempre comprometidos con la sustentabilidad, la rentabilidad social y financiera.

4.2.5 Valores

TAME “Línea Aérea del Ecuador”, cumple con los siguientes valores institucionales:

Seguridad: Garantizar que el servicio que presta la empresa se ejecute con altos estándares reconocidos en la industria.

Calidad: Ser eficientes y eficaces en la provisión y acceso a los servicios que se prestan, aplicando procesos con los más altos estándares internacionales.

Calidez: Ofrecer al cliente interno y externo de la empresa y sus servidores a través de la aplicación de procesos de capacitación, reconocimiento y mejora continua.

Integridad y Transparencia: Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.

Compromiso: Actuar con lealtad protegiendo los intereses de la empresa contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica es vital para el éxito de las grandes instituciones, además de ser eficientes les permite ser eficaces; esto no significa que se garantizará el éxito de la empresa, pero si le permitirá tomar decisiones proactivas. (David, 2003)

4.3.1 Matriz FODA

Tabla 7. Matriz FODA

MATRIZ FODA	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Posibilidad de captar el segmento de empresas publicas 2. Nuevos destinos fronterizos e internacionales 3. Crecimiento del tráfico doméstico de pasajeros 4. Alta cantidad de días feriados del Ecuador 5. Rutas nacionales sin competencia 6. Crecimiento mercado internacional 7. Mercado de carga sin explotar 8. Clientes insatisfechos 9. Falta de diferenciación entre aerolíneas 10. Incremento del turismo en el Ecuador 11. Avances tecnológicos 12. Incremento del turismo emisor	<u>ESTRATEGIA F.O.</u> * Realizar convenios con Empresas Públicas * Explotar el hecho de que Tame tenga certificados de calidad y sea aerolínea IATA para captar más pasajeros del mercado doméstico * Ofrecer paquetes promocionales y tarifas para los días feriados del Ecuador * Ampliar red de rutas en el mercado internacional * Realizar campañas de marketing dirigidos a los turistas que ingresen al Ecuador * Crear sistemas que permitan medir la satisfacción de los clientes que han viajado en los aviones de Tame	<u>ESTRATEGIA D.O.</u> * Implementar un modelo de gestión por competencias y desarrollo del Talento Humano * Abrir puntos propios de ventas dentro y fuera del Ecuador * Desarrollar procesos de comunicación interna que involucre a toda la empresa * Ofrecer incentivos a los empleados por cumplimiento de metas * Implementar procesos para reducción de costos * Reestructuración del departamento de ventas
<u>AMENAZAS</u> 1. Fortalecimiento de LAN en el mercado doméstico 2. Tarifas promocionales de la competencia 3. Cambios de estructura empresarial por injerencia política 4. Fusión de aerolíneas nacionales con grupos extranjeros 5. Preferencia por empresas internacionales 6. Demora por cumplimiento de trámites del sector público 7. Intereses políticos 8. Alta dependencia de canales de distribución 9. Agilidad de reacción de la competencia 10. Entrada de nuevos competidores	<u>ESTRATEGIA F.A.</u> * Implementar sistemas que permitan analizar las estrategias de la competencia * Crear promociones para captar clientes internacionales * Implementar alianzas con aerolíneas internacionales * Desarrollar un departamento de contacto y control de procesos gubernamentales * Contratar nuevos canales de distribución	<u>ESTRATEGIA D.A.</u> * Diseñar un plan estratégico para fortalecer el Departamento de Talento Humano de la empresa y permita competir con las aerolíneas internacionales * Determinar métodos de evaluación y control de costos en todas las áreas de la empresa * Estandarizar flota de aviones * Implementar sistema gerencial con información al día de la empresa y de la competencia * Desarrollar campañas de publicidad enfocada a concientizar sobre el apoyo a las empresas nacionales

4.3.1.1 Objetivos estratégicos

De acuerdo a la misión de la Empresa Pública TAME EP, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar la rentabilidad.
2. Reducción de costos y gastos.
3. Mantener el liderazgo e incrementar la participación del mercado.
4. Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.
5. Implementar un sistema de manejo de tarifas competitivas.
6. Ampliación de red de rutas internacionales.
7. Implementar alianzas estratégicas.
8. Optimizar puntualidad de los vuelos.
9. Mantener las certificaciones de calidad internacionales.
10. Implementar sistemas de reducción de costos.
11. Implementar sistema de manejo del Talento Humano.
12. Proporcionar bienestar, salud y seguridad y satisfacción al Talento Humano.
13. Innovar en sistemas y equipos de última tecnología.
14. Disponer de infraestructura óptima.

4.3.2 Mapa estratégico

El concepto de mapa estratégico fue creado por Robert Kaplan y David Norton, el cual refleja una visión macro de la estrategia de una organización y, describen en un lenguaje sencillo las métricas que permitirán evaluar el desempeño de la misma. (Wikipedia, 2014)

En el mapa estratégico se describe bajo perspectivas, los diferentes componentes de la organización, Kaplan y Norton enumeran cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera o de resultado, perspectiva del cliente o mercado, perspectiva del proceso interno y por último la perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica.

El mapa estratégico, además de describir la estrategia de la organización, ilustra de modo gráfico como se vincula la estrategia con los procesos que crean valor e ilustra cómo interactúan las cuatro perspectivas mencionadas.

A continuación se muestra el mapa estratégico diseñado para la empresa Tame E.P.

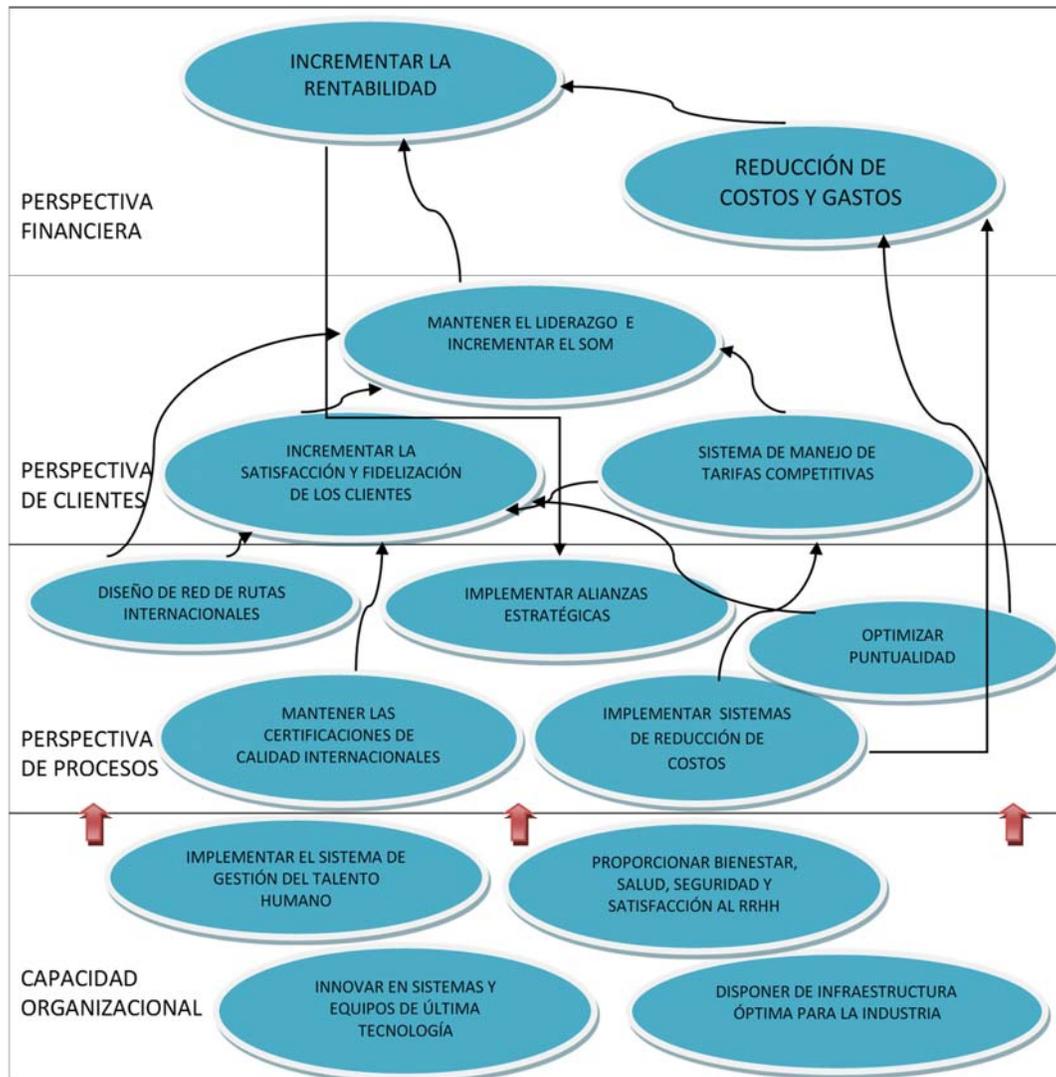


Figura 20. Mapa Estratégico Empresa Tame E.P.

4.4 ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.4.1 Objetivo a desarrollar

4.4.1.1 Alianzas Estratégicas

En este trabajo de investigación se enfocarán las alianzas estratégicas en la industria aérea, que permiten desarrollar el negocio aéreo en cooperación con otras líneas aéreas, a fin de obtener beneficios como: incrementar ingresos y ofrecer nuevos destinos a los pasajeros sin la necesidad de incurrir en los altos costos de inversión que representa abrir una operación directa con aviones propios.

Una alianza aérea, es un acuerdo de cooperación entre dos o más aerolíneas, con el objetivo de incrementar ingresos, proveer conectividad y ampliar la red de rutas, a fin de ofrecer a sus clientes más destinos a los cuales pueda movilizarse.

Las alianzas aéreas no solo brindan beneficios a los socios participantes y sus clientes, además se ha convertido en una estrategia eficaz para competir en el mercado aéreo comercial.

4.4.1.2 Tipos de alianzas estratégicas

Existen varios tipos de alianzas que las aerolíneas pueden realizar para ampliar su red de rutas y mejorar la conectividad que ofrecen a sus clientes. Se encuentran dos grandes grupos que son: los Acuerdos Interlineales y los Acuerdos de Código Compartido.

Acuerdos Interlineales

Un Acuerdo Interlineal es aquel que se realiza entre dos aerolíneas y, que permite aceptar y/o recibir pasajeros que adquirieron boletos emitidos por la otra aerolínea. Dicho de otra manera, una aerolínea puede vender las rutas operadas por otra aerolínea a sus pasajeros para ofrecer una conexión con sus propias rutas.

Estos acuerdos permiten a una aerolínea, ofrecer transporte a sus pasajeros en las rutas de otra aerolínea, generalmente sirve para dar continuidad al viaje, donde la aerolínea no opera directamente.

Los acuerdos interlineales son utilizados por las aerolíneas para potenciar la venta en rutas y conexiones, cuya demanda no justificaría el costo operacional de establecer una conexión propia.

La comercialización de los boletos aéreos interlineales (boletos que cuentan con vuelos de dos o más aerolíneas), puede realizarse a través de los sistemas de distribución, agencias de viajes y también los puntos propios de las aerolíneas involucradas.

Los acuerdos interlineales pueden darse de forma bilateral, BITA (Bilateral Ticketing Agreement), cuando dos aerolíneas establecen las condiciones a través de un acuerdo privado o, a través de los acuerdos MITA (Multilateral Interline Traffic Agreement), cuando intervienen más de dos aerolíneas.

El acuerdo MITA es una estandarización de IATA, a la cual se acogen las aerolíneas firmantes, en la que se describen los derechos y responsabilidades de cada aerolínea con respecto al intercambio de pasajeros y manejo del equipaje.

Este acuerdo establece y delimita las condiciones para desarrollar pares y combinaciones de rutas conjuntas por parte de las aerolíneas. También establece condiciones operacionales para los pares de rutas interlineales incluyendo emisión de tickets, aceptación de tickets, cambios en documentos de tráfico, sustitución de aerolíneas, chequeo, aceptación y transporte de equipajes.

Los acuerdos interlineales manuales, se refieren a la emisión manual de boletos de papel para la venta de pasajes aéreos, los mismos que pueden realizarse para la aerolínea emisora y para la aerolínea operadora; sin embargo, esta metodología es muy poco utilizada en la actualidad por las aerolíneas.

Los acuerdos interlineales electrónicos, más conocidos en el lenguaje aeronáutico como IET por sus siglas en inglés de Interline Electronic Ticketing; son los referentes a la venta de pasajes de manera electrónica de boletos aéreos con conexiones de otras aerolíneas y, que incluyen la implementación de estos acuerdos en los sistemas de las aerolíneas, estos involucran la reserva, venta y despacho.

Las ventajas de los acuerdos interlineales MITA para el pasajero son:

- Acceder a vuelos con diversas conexiones entre aerolíneas a través de un agente de viajes acreditado IATA o directamente a través de una aerolínea.
- Obtener en un solo boleto el itinerario, tarificación y datos de las distintas compañías IET que están involucradas en la ruta de origen y destino.
- Cancelar el valor de estos tickets en una sola transacción y en una misma moneda.
- Realizar un solo chequeo de equipaje de principio a fin del viaje de ida y/o regreso.
- Contar con procedimientos únicos y estandarizados en caso de inconvenientes.

Acuerdos de Código Compartido

En la industria de la aviación comercial, un acuerdo de código compartido (conocido en inglés como *code share*), es un acuerdo suscrito por dos aerolíneas para explotar conjuntamente una determinada ruta.

Dicho de otra forma, los códigos compartidos son acuerdos que firman dos compañías aéreas con el objetivo de aumentar el número de destinos que ofrecen a sus clientes sin tener que volar físicamente hasta ellos.

De forma similar al acuerdo interlineal, en el que dos aerolíneas venden asientos de un mismo vuelo, la diferencia radica en que el vuelo comercializado tiene dos números o

códigos de vuelo distintos, uno para cada compañía. Y en la práctica, el vuelo es operado sólo por una compañía.

Cada aerolínea tiene un código que la identifica otorgado por IATA, los vuelos de cada aerolínea se denominan con este código operador más un número propio para cada vuelo. Al implementar un código compartido, las compañías pueden utilizar su propio código para identificar un vuelo aunque no sea operado por esa aerolínea. Es por esto que se denomina código compartido.

De igual manera que con los acuerdos interlineales, las aerolíneas pueden ofrecer más alternativas de destinos, itinerarios y conexiones con una inversión mínima. Sin embargo, con un acuerdo de código compartido, la aerolínea consolida su presencia en la ruta aunque no sea la operadora, ya que identifica un vuelo con su propio código.

Al implementar un acuerdo de código compartido, es conveniente que exista cierta similitud en el tipo y calidad de servicio de ambas compañías. Además, estos acuerdos exigen que los sistemas de reservas puedan utilizar los mismos códigos y coordinar sus itinerarios.

A su vez, trae consigo la delimitación de roles específicos entre las aerolíneas: una actúa como “*Operating*” (encargada de operar y comercializar el vuelo) y, la otra actúa como “*Marketing*”, limitándose a comercializar el vuelo. Mientras la compañía *Operating* se queda con la venta de los tramos operados por ella, la compañía *Marketing* recibe una comisión que se asocia a los gastos por distribución en que incurre la compañía al vender los tickets.

Los beneficios de este tipo de alianza son que el pasajero obtiene un único boleto aéreo con todo el trayecto del vuelo. Además de que puede acumular millas en el programa de las dos aerolíneas (en el caso que exista un acuerdo de programa de millas).

Otro beneficio importante es que las aerolíneas que entran en este tipo de acuerdo deben manejar el equipaje de los pasajeros como un solo trayecto, es decir, enviar el equipaje hasta el destino final.

Tipos de Acuerdos de Código Compartido

Los acuerdos de código compartido pueden ser de dos tipos:

- a. Freesale: Es el tipo de acuerdo más común; donde se permite la venta libre de espacios sin un número específico de asientos a ser comercializados.
- b. Blockspace: En el que las líneas aéreas se reparten el avión, asignándose una cantidad de asientos para que sean comercializados por cada una de ellas.

En esta última modalidad, cada aerolínea recibe el ingreso completo por la venta de sus asientos, en la cual se admite dos variantes: *hardblock*, en la que cada aerolínea se hace responsable del manejo de sus asientos y *softblock* que permite la devolución de los asientos no vendidos.

4.4.2 Selección de mercados potenciales

Tomando en cuenta todo lo mencionado de las alianzas entre aerolíneas, es importante definir en qué mercados potenciales se pueden implementar acuerdos interlineales o acuerdos de código compartido; para ello se debe realizar una segmentación que permita delimitar los mercados.

Como primer filtro se procede a detallar las rutas internacionales que Tame oferta en la actualidad:

Tabla 8. Destinos internacionales de Tame EP

DESTINOS INTERNACIONALES TAME EP
Nueva York
Fort Lauderdale
Caracas
Bogotá
Cali
Lima
La Habana

El siguiente filtro a utilizar, es la información de los principales destinos turísticos de los ecuatorianos detallados en la Tabla 2 y, segmentando de acuerdo a la disponibilidad de oferta de la empresa, obteniendo los siguientes mercados potenciales:

Tabla 9. Mercados potenciales (número de personas)

RK	PAÍS	Acumulado Ene-Dic 2014	Participación %
1	ESTADOS UNIDOS	500,232	39.1%
2	PERÚ	226,410	17.7%
3	COLOMBIA	127,714	10.0%
4	ARGENTINA	38,933	3.0%
5	BRASIL	21,998	1.7%

De la información obtenida, la empresa Tame EP debería enfocar esfuerzos en conseguir aliados en los mercados potenciales detallados, de esta forma podrá incrementar la cantidad de pasajeros que transporta en las rutas internacionales y podrá brindar conexiones dentro del Ecuador.

4.4.3 Aliados potenciales

Para determinar los aliados potenciales de igual manera se debe realizar una segmentación que permita definir y posteriormente filtrar de acuerdo a las estrategias que se ha planteado para la aerolínea Tame.

Las aerolíneas que participen en los mercados potenciales determinados previamente y cuenten con conexiones en los aeropuertos a los cuales llega Tame EP, serán el segmento del cual se determinarán los aliados potenciales.

Tabla 10. Aerolíneas que operan en mercados potenciales

PAÍS	Aerolíneas
ESTADOS UNIDOS	AirTran Airways Alaska Airlines Aloha Airlines American Airlines America West Airlines American Eagle ATA Airlines Atlantic Cost Airlines Atlantic Southeast Airlines Comair Continental Airlines Delta Airlines Endeavor Air ExpressJet Airlines ExpressJet Combined Frontier Airlines Hawaiian Airlines Jet Blue Airways Mesa Airlines Northwest Airlines SkyWest Airlines Southwest Airlines Spirit Airlines Trans World Airlines United US Airways Virgin America
PERÚ	ATSA Peruvian Airlines LC Perú Star Perú Lan Perú
COLOMBIA	Aerolínea de Antioquia Avianca Copa Colombia Lan Colombia Viva Colombia Satena Easyfly
CUBA	Cubana de Aviación Aerogaviota

Fuente: (United States Department of Transportation , s.f.) (Lima Airport Partners, s.f.) (Aeronáutica Civil de Colombia, s.f.) (Guía de Líneas Aéreas en Cuba, s.f.)

Como primer paso para segmentar los aliados potenciales, se debe identificar los puntos de conexión en común entre las aerolíneas, a fin de establecer el punto de contacto que permitirá poner en marcha la conectividad.

Los aliados potenciales deben cumplir con requisitos específicos que permitan establecer o implementar una alianza; como ser miembros de la IATA CLEARING HOUSE que es la cámara de compensaciones de la IATA, que permite realizar una eficiente facturación de las cuentas de interlínea entre aerolíneas de todo el mundo, de una forma segura, a fin de que la facturación sea eficaz entre las aerolíneas. (IATA, 2016)

Otro requisito fundamental es que el aliado potencial cuente con un sistema compatible al de Tame, que permita la conectividad de los sistemas para los diferentes módulos de reservas, ticketing y despacho de las aerolíneas.

De las aerolíneas de la Tabla 8, se puede mencionar que Tame EP ya ha implementado exitosamente alianzas con varias de ellas, en Estados Unidos con Delta y United, en Colombia con Copa Colombia y Avianca, en Argentina con Aerolíneas Argentinas, en Brasil con Gol VRG y en Cuba con Cubana de Aviación.

Una vez filtrada esta información, se obtiene el siguiente listado de las aerolíneas principales de cada mercado que serán denominadas Aliados Potenciales.

Tabla 11. Aliados Potenciales

PAÍS	Aerolínea
ESTADOS UNIDOS	American Airlines
	Alaska Airlines
	*Frontier
	*Jet Blue Airways
	Hawaiian Airlines
	*Southwest Airlines
	*Spirit Airlines
	*US Airways
	*Virgin America
PERÚ	Star Perú
	Peruvian Airlines
	LC Perú
COLOMBIA	*Viva Colombia
	Satena
	*Easy Flight
CUBA	*Aerogaviota

*Aerolíneas de bajo costo

Las compañías marcadas con asterisco (*), son aerolíneas de bajo costo (Low cost), las cuales cuentan con sistemas que no son compatibles con el sistema de Tame; Jet Blue por otro lado es una aerolínea de bajo costo pero que si cuenta con un sistema compatible.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS (TÁCTICA)

4.5.1 Planes de acción

Para implementar acuerdos interlineales con los aliados potenciales determinados en la tabla 9, se debe realizar una serie de planes de acción que permitan el éxito de la alianza. A continuación se detallan en la tabla 12:

Tabla 12. Planes de Acción

PLANES DE ACCIÓN	
1.	Negociación de tarifas
2.	Firma de acuerdo comercial entre aerolíneas
3.	Coordinación con proveedores
4.	Acreditar alianza ante IATA
5.	Establecer un cronograma de implementación
6.	Coordinar pruebas de reservas, ventas y despacho
7.	Implementar sistemas de control
8.	Comunicar al personal de la empresa la implementación de la alianza
9.	Comunicar apertura de ventas a GDS's
10.	Monitoreo de ventas
11.	Solución de errores post- producción

4.5.2 Establecimiento de metas e indicadores de gestión

Para asegurar el cumplimiento de las estrategias planteadas, se deben establecer metas e indicadores de gestión que permitan medir su cumplimiento. A continuación se detallan las metas y los indicadores de gestión:

Tabla 13. Metas

METAS	
1.	Elaborar cronograma de implementación de alianzas
2.	Elaborar esquema de procedimientos de alianzas
3.	Implementación de alianzas con aerolíneas cada tres meses.
4.	Incremento del 5% de ingresos por ventas interlineales por año
5.	Generar nuevos contactos para aliados potenciales
6.	Capacitar al 100% del personal de ventas
7.	Cumplir con el 100% de los objetivos estratégicos
8.	Socializar al personal de Tame de las Alianzas realizadas
9.	Identificar nuevos mercados potenciales
10.	Establecer tarifas para nuevos destinos operados por aliados

Tabla 14. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN	
1.	Cronograma de implementación de alianzas entregado / Cronograma de implementación de alianzas planificado PORCENTAJE CUMPLIMIENTO
2.	Esquema de procedimientos de alianzas entregado / Esquema de procedimientos de alianzas planificado
3.	Alianzas implementadas / Alianzas planificadas
4.	Ventas año 2 / Ventas año 1
5.	Cantidad de contactos de aliados potenciales año 2 / Cantidad de contactos de aliados potenciales año 1
6.	NUMERO Personal capacitado / Personal de ventas
7.	NUMERO Objetivos estratégicos cumplidos / Objetivos estratégicos
8.	Alianzas socializadas / Alianzas realizadas
9.	Cantidad de nuevos mercados potenciales / Mercados actuales servidos
10.	Tarifas publicadas para nuevos destinos operados por aliados / Tarifas publicadas actuales

4.6 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES

4.6.1 Demanda de boletos interlineales

La aerolínea Tame empezó a implementar Alianzas estratégicas con diferentes aerolíneas del mundo. La información aquí presentada corresponde a los ingresos generados en el año 2015, por la demanda de boletos interlineales.

Tabla 15. Demanda de boletos interlineales año 2015

INGRESOS AÑO 2015	
AEROLINEAS	TOTAL USD
HAHN AIR	4.008.685,16
HELI AIR MONACO	2.673.207,35
AEROMEXICO	1.118.801,93
AIR EUROPA	569.416,86
COPA	524.539,23
UNITED	339.241,75
CUBANA	301.726,80
KLM	274.320,62
DELTA	140.880,38
AEROLINEAS ARGENTINAS	139.253,93
KOREAN AIR	92.103,65
EMIRATES	85.016,40
SKY AIRLINE	54.071,94
ALITALIA	27.731,61
AEROFLOT	19.880,33
GOL	16.156,99
AIR FRANCE	15.414,98
TURKISH	9.612,98
TOTAL	10.410.062,89

Fuente: TAME EP

Como se puede apreciar en la tabla 15, en el año 2015 la aerolínea Tame obtuvo un ingreso de USD \$10'410.063 por ventas realizadas por las aerolíneas: Hahn Air, Heli Air Monaco, Aeromexico, Air Europa, Copa Airlines, United, Cubana de Aviación, KLM, Delta, Aerolíneas Argentinas, Korean Air, Emirates, Sky Airline, Alitalia, Aeroflot, Gol, Air France y Turkish Airlines.

4.6.2 Proyección de demanda con incremento de alianzas

A continuación se puede observar en la tabla 16, la proyección de ingresos para el año 2016, la cual se obtuvo a través de una regresión lineal de los valores históricos del año 2015, a fin de determinar el pronóstico en las ventas de boletos interlineales. La proyección se realizó bajo el supuesto que se mantienen las mismas alianzas del año 2015.

Tabla 16. Proyección de ingresos año 2016

PROYECCIÓN INGRESOS 2016	
AEROLINEAS	TOTAL USD
HAHN AIR	4.015.908,52
HELI AIR MONACO	2.736.370,72
AEROMEXICO	1.145.982,47
AIR EUROPA	599.817,59
COPA	496.479,59
UNITED	342.314,95
CUBANA	673.044,30
KLM	275.242,78
DELTA	145.248,68
AEROLINEAS ARGENTINAS	136.487,25
KOREAN AIR	86.063,34
EMIRATES	88.142,00
SKY AIRLINE	49.176,15
ALITALIA	30.237,51
AEROFLOT	18.615,37
GOL	23.447,51
AIR FRANCE	38.608,35
TURKISH	13.246,07
TOTAL	10.914.433,16

4.6.2.1 Escenario 1

Para las proyecciones de demanda de los escenarios, se incluyeron las nuevas alianzas posibles con las aerolíneas que se determinaron en la tabla 9, en la cual se especifican los aliados potenciales.

En el escenario uno, se establece que se incrementarán a razón de dos aerolíneas por año, es decir, que la implementación de cada una de ellas tomará un tiempo de 6 meses. Con lo cual se obtienen los ingresos como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Escenario 1

PROYECCIÓN INGRESOS 2016	
AEROLINEAS	TOTAL USD
HAHN AIR	4.015.908,52
HELI AIR MONACO	2.736.370,72
AEROMEXICO	1.145.982,47
AIR EUROPA	599.817,59
COPA	496.479,59
UNITED	342.314,95
CUBANA	673.044,30
KLM	275.242,78
DELTA	145.248,68
AEROLINEAS ARGENTINAS	136.487,25
KOREAN AIR	86.063,34
EMIRATES	88.142,00
SKY AIRLINE	49.176,15
ALITALIA	30.237,51
AEROFLOT	18.615,37
GOL	23.447,51
AIR FRANCE	38.608,35
TURKISH	13.246,07
AMERICAN	318.644,24
JET BLUE	58.266,37
TOTAL	11.291.343,77

En este escenario se incluyeron las nuevas alianzas que Tame podría implementar con American Airlines y con Jet Blue, que son aerolíneas de Estados Unidos. Para estimar los datos se seleccionó aerolíneas similares del mismo mercado en cuanto a cantidades de rutas y puntos de conexión con TAME. Se determinó que el ingreso que generarían estas implementaciones sería de 376.910 dólares aproximadamente, llegando a un total de ingresos de USD. 11'291.343,77 para el año 2016.

4.6.2.2 Escenario 2

En el escenario dos se establece que se incrementarán a razón de cuatro aerolíneas por año, es decir, que la implementación de cada una de ellas tomará un tiempo de 3 meses. Con lo cual se puede ver la proyección de ingresos en la siguiente tabla:

Tabla 18. Escenario 2

PROYECCIÓN INGRESOS 2016	
AEROLINEAS	TOTAL USD
HAHN AIR	4.015.908,52
HELI AIR MONACO	2.736.370,72
AEROMEXICO	1.145.982,47
AIR EUROPA	599.817,59
COPA	496.479,59
UNITED	342.314,95
CUBANA	673.044,30
KLM	275.242,78
DELTA	145.248,68
AEROLINEAS ARGENTINAS	136.487,25
KOREAN AIR	86.063,34
EMIRATES	88.142,00
SKY AIRLINE	49.176,15
ALITALIA	30.237,51
AEROFLOT	18.615,37
GOL	23.447,51
AIR FRANCE	38.608,35
TURKISH	13.246,07
AMERICAN	318.644,24
JET BLUE	58.266,37
ALASKA	54.624,73
HAWAIIAN	24.581,13
TOTAL	11.370.549,62

En este escenario se incluyeron las nuevas alianzas que Tame podría implementar con American Airlines, Jet Blue, Alaska y Hawaiian Airlines, siendo estas dos últimas adicionales al escenario anterior, las cuales cubren la demanda del mercado de Estados Unidos.

Para estimar los datos se seleccionó aerolíneas del mismo mercado y se realizó una ponderación en cuanto a cantidades de destinos versus United Airlines, ya que esta aerolínea cuenta con los mismos puntos de conexión con TAME (Nueva York y Fort Lauderdale), al igual que las aerolíneas analizadas en este escenario. Se determinó que

el ingreso que generarían estas implementaciones sería de 456.116 dólares aproximadamente, adicional a los ingresos proyectados para el año 2016.

4.6.2.3 Escenario 3

En el escenario tres se establece que se incrementarán a razón de seis aerolíneas por año, es decir, que la implementación de cada una de ellas tomará un tiempo de 2 meses. Con lo cual se obtiene la siguiente demanda:

Tabla 19. Escenario 3

PROYECCIÓN INGRESOS 2016	
AEROLINEAS	TOTAL USD
HAHN AIR	4.015.908,52
HELI AIR MONACO	2.736.370,72
AEROMEXICO	1.145.982,47
AIR EUROPA	599.817,59
COPA	496.479,59
UNITED	342.314,95
CUBANA	673.044,30
KLM	275.242,78
DELTA	145.248,68
AEROLINEAS ARGEN.	136.487,25
KOREAN AIR	86.063,34
EMIRATES	88.142,00
SKY AIRLINE	49.176,15
ALITALIA	30.237,51
AEROFLOT	18.615,37
GOL	23.447,51
AIR FRANCE	38.608,35
TURKISH	13.246,07
AMERICAN	318.644,24
JET BLUE	58.266,37
ALASKA	54.624,73
HAWAIIAN	24.581,13
LC PERU	32.784,10
SATENA	46.424,07
TOTAL	11.449.757,79

En este escenario se incluyeron las alianzas que Tame podría implementar con American Airlines, Jet Blue, Alaska, Hawaiian Airlines, LC Perú y Satena; siendo estas dos últimas adicionales al escenario anterior; las cuales cubren la demanda del mercado de Estados Unidos, Perú y Colombia.

Para estimar los datos de la aerolínea LC Perú, se seleccionó la información histórica mensual de la aerolínea Sky Airline, ya que esta aerolínea contaría con el mismo punto de conexión con TAME (Lima) y, se realizó una ponderación en cuanto a cantidades de destinos; adicional para la proyección de los datos de la aerolínea Satena se seleccionó la información histórica de la aerolínea Copa Airlines, ya que esta aerolínea contaría con el mismo punto de conexión con TAME (Bogotá) y, se realizó una ponderación en cuanto a cantidades de destinos y conexiones. Se determinó que el ingreso que generarían estas implementaciones sería de 535.324 dólares aproximadamente, adicional a los ingresos proyectados para el año 2016.

Con las proyecciones de los escenarios realizados se puede apreciar que los ingresos no dependen directamente de la cantidad de acuerdos realizados, sino de la correcta elección de un socio estratégico que aporte los mayores ingresos posibles.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada la empresa Tame tiene la necesidad de internacionalizar la empresa por medio de alianzas estratégicas con aerolíneas, con el fin de obtener un reconocimiento en el mercado y posicionarse en la mente de los clientes a nivel mundial.
- Tame en la actualidad disputa el mercado con grupos multinacionales que cuentan con una amplia red de rutas; por lo cual, la aerolínea Tame debe implementar estrategias de alianzas que permitan ofrecer conexiones de redes nacionales e internacionales a fin de estar al nivel de estos grandes competidores.
- El potencial turístico del Ecuador hace atractivas a las rutas que ofrece Tame y permite que la aerolínea sea vista como un aliado potencial para las grandes aerolíneas del mundo, que al igual que Tame desean incorporar y explorar nuevas rutas; por otro lado la inversión que hace el Gobierno Ecuatoriano en materia de turismo impulsa a que el Ecuador sea visto como un destino deseable para visitar en Sudamérica.
- Los mercados potenciales a los cuales Tame debería enfocar sus esfuerzos en conseguir aliados que permitan incrementar sus conexiones son: Estados Unidos, Colombia y Perú. Estos mercados permiten identificar los aliados estratégicos que Tame debe buscar para implementar alianzas.
- Los principales aliados identificados son: American Airlines, Jet Blue, Alaska Airlines, Hawaiian Airlines, LC Perú y Satena.

- En razón de que el objetivo estratégico de la empresa es aumentar su rentabilidad, se ha podido evidenciar a través de los escenarios 1, 2 y 3, de que la misma no depende del mayor número de alianzas estratégicas, sino de seleccionar socios estratégicos claves como American Airlines que permitan incrementar las ventas a gran escala; considerando el factor compatibilidad de sistemas entre aerolíneas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es importante que la aerolínea Tame enfoque sus esfuerzos y potencialice la estrategia de internacionalización a través de Alianzas Estratégicas, a fin de evitar incurrir en altos costos que representan las operaciones directas.
- Se debe realizar alianzas con aerolíneas que operen en los mercados potenciales identificados, a fin de incrementar conexiones e ingresos para la empresa.
- Se recomienda implementar la planificación estratégica en la empresa y permanentemente revisar el sistema de indicadores de gestión, a fin de monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Es indispensable que el personal de la aerolínea conozca la estrategia, con el propósito de que los recursos de la empresa se enfoquen en alcanzar el objetivo de ampliar la red de rutas de la empresa Tame.
- Se recomienda buscar anualmente nuevos mercados potenciales que permitan crear nuevas alianzas estratégicas a fin de incrementar los ingresos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Actividades Economicas. (2016). *La aviación en la economía mundial*. Obtenido de <http://www.actividadeseconomicas.org/2015/03/la-aviacion-en-la-economia-mundial.html>
2. Aeronáutica Civil de Colombia. (s.f.). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas>
3. AVIANCA. (2016). *Rutas de Avianca*. Obtenido de <http://www.avianca.com/es-ec/informacion-viaje/antes-vuelo/red-de-rutas.aspx>
4. BCE. (2014). *Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a PIB, % de variación anual*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion_pib&anio_inicio=2003&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2014&mes_final=01&dia_final=1&Submit=Comparar
5. BCE. (2016). *Tasa de desempleo*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
6. Buenas Tareas. (2010). *Funciones del estado*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Del-Estado/285951.html>
7. Cámara de Industrias y Producción. (2014). *Negociaciones Comerciales*. Obtenido de <http://www.cip.org.ec/es/topicos-de-interes/negociaciones-comerciales/115-negociaciones-comerciales.html>
8. Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. (2015). *Estados Miembros*. Obtenido de <http://clacsec.lima.icao.int/2016-EM/EstadosMiembros/ecuador.htm>
9. Comisión Legislativa y de Fiscalización. (2013). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Obtenido de <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-empresas-publicas.pdf>
10. Compras Públicas. (10 de octubre de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas ley s/n R.O. 48-S*. Obtenido de http://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/files/157/LEY_ORGANICA_DE_EMPRESAS_PUBLICAS_digital.pdf
11. David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.
12. Diario Ámbito Financiero. (2014). *Estadísticas riesgo país*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
13. Dirección General de Aviación Civil. (2015). *Boletín Estadístico Tráfico Aéreo*. Quito: DGAC.

14. Dirección General de Aviación Civil. (2016). *Programas y Servicios: Boletín Estadístico Tráfico Aéreo 2015*. Obtenido de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/?p=2115>
15. Ecuador Inmediato. (9 de febrero de 2017). *Gobierno ecuatoriano recupera 13 de sus 25 aeropuertos*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=144044&umt=gobierno_ecuatoriano_recupera_13_25_aeropuertos
16. Guía de Líneas Aéreas en Cuba. (s.f.). *Guía de líneas aéreas de todo el mundo ordenada por países y continentes*. Obtenido de <http://www.guialineasaereas.com/cuba.htm>
17. IATA. (10 de diciembre de 2015). *Los beneficios de las aerolíneas siguen fortaleciéndose 5,1% de beneficio neto para 2016*. Obtenido de <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/Spanish-PR-2015-12-10-01.pdf>
18. IATA. (2016). *IATA Clearing House*. Obtenido de <http://www.iata.org/services/finance/clearinghouse/Pages/index.aspx>
19. IATA. (2016). *IATA Operational Safety Audit (IOSA)*. Obtenido de <http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages/index.aspx>
20. INEC. (2013). *Inflación*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_repository&Itemid=&func=startdown&id=1882&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
21. INEC. (2016). *Base de Datos del VII Censo de Población y vivienda 2010*. Obtenido de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/270>
22. INEC. (2016). *Estadísticas índice general de trabajadores*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=89
23. ISO. (2016). *Certificación ISO*. Obtenido de <http://www.iso.org/iso/home.htm>
24. Kotler, P. (2004). *Marketing para Turismo* (3ra. ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
25. LATAM. (2016). *Mapa de Rutas de LAN*. Obtenido de https://www.latam.com/es_ec/conocenos/mapa-de-nuestros-destinos/america/
26. Lima Airport Partners. (s.f.). *Directorio de Aerolíneas*. Obtenido de <https://www.lima-airport.com/esp/para-pasajeros/vuelos-y-aerolineas/directorio-de-aerolineas>
27. Matriz FODA. (s.f.). *Análisis FODA Profesional*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

28. OPTUR. (2014). *Ingreso de extranjeros al Ecuador*. Obtenido de <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>
29. Organización de Aviación Civil Internacional. (2016). *Objetivos estratégicos*. Obtenido de <http://www.icao.int/about-icao/Pages/Strategic-Objectives.aspx>
30. Suárez, R. (2011). *Propuesta estratégica de marketing para el diseño del producto Flypack para Tame línea aérea del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3174/1/T-ESPE-031082.pdf>
31. Tame-EP. (2016). *Organigrama Tame*. Obtenido de https://www.tame.com.ec/images/20_transparencia_2016/06_junio/a1.pdf
32. Tomalá, M. (2011). *La Inflación en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>
33. United States Department of Transportation . (s.f.). *Airline On-Time Statistics*. Obtenido de <http://apps.bts.gov/xml/ontimesummarystatistics/src/ddisp/OntimeSummarySelect.xml?tname=OntimeSummaryAirlineData>
34. Wikipedia. (2014). *Aviación Comercial*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Aviaci%C3%B3n_comercial
35. Wikipedia. (2014). *Mapa Estratégico*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

ANEXOS

ANEXO 1: Códigos de Aerolínea

Nº	AEROLÍNEA-CÓDIGO IATA	CÓDIGO 3 DÍGITOS	CÓDIGO ICAO PAÍS
1	Adria Airways	JP 165	ADR Slovenia
2	Aegean Airlines	A3 390	AEE Greece
3	Aer Lingus	EI 053	EIN Ireland
4	Aero Contractors	NG 708	NIG Nigeria
5	Aero República	P5 845	RBP Colombia
6	Aeroflot	SU 555	AFL Russian Federation
7	Aerolíneas Argentinas	AR 044	ARG Argentina
8	Aerolineas Galapagos S.A. Aerogal	2K 547	GLG Ecuador
9	Aeromexico	AM 139	AMX México
10	Afriqiyah Airways	8U 546	AAW Libya
11	Aigle Azur	ZI 439	AAF France
12	Air Algérie	AH 124	DAH Algeria
13	Air Arabia	G9 514	ABY United Arab Emirates
14	Air Astana	KC 465	KZR Kazakhstan
15	Air Austral	UU 760	REU Réunion
16	Air Baltic	BT 657	BTI Latvia
17	Air Berlin	AB 745	BER Germany
18	Air Botswana	BP 636	BOT Botswana
19	Air Burkina	2J 226	VBW Burkina Faso
20	Air Cairo	SM 381	MSC Egypt
21	Air Caledonie TY	190 TPC	New Caledonia
22	Air Canada	AC 014	ACA Canada
23	Air Caraibes	TX 427	FWI Guadeloupe
24	Air China Limited	CA 999	CCA China (People's Republic of)
25	Air Corsica	XK 146	CCM France
26	Air Europa	UX 996	AEA Spain
27	Air France	AF 057	AFR France
28	Air India	AI 098	AIC India
29	Air Koryo	JS 120	KOR Korea, Democratic People's Republic of
30	Air Macau	NX 675	AMU Macao SAR, China
31	Air Madagascar	MD 258	MDG Madagascar
32	Air Malta	KM 643	AMC Malta
33	Air Mauritius	MK 239	MAU Mauritius
34	Air Moldova	9U 572	MLD Moldova, Republic of

35	Air Namibia	SW 186	NMB Namibia
36	Air New Zealand	NZ 086	ANZ New Zealand
37	Air Niugini	PX 656	ANG Independent State of Papua New Guinea
38	Air Nostrum	YW 694	ANE Spain
39	Air SERBIA a.d. Beograd	JU 115	ASL Serbia
40	Air Seychelles	HM 061	SEY Seychelles
41	Air Tahiti	VT 135	VTA French Polynesia
42	Air Tahiti Nui	TN 244	THT French Polynesia
43	Air Transat	TS 649	TSC Canada
44	AirBridgeCargo Airlines	RU 580	ABW Russian Federation
45	Aircalin	SB 063	ACI New Caledonia
46	Airlink	4Z 749	South Africa
47	Alaska Airlines	AS 027	ASA United States
48	Alitalia	AZ 055	AZA Italy
49	All Nippon Airways	NH 205	ANA Japan
50	Allied Air	4W 574	AJK Nigeria
51	AlMasria Universal Airlines	UJ 110	LMU Egypt
52	American Airlines	AA 001	AAL United States
53	Arik Air	W3 725	ARA Nigeria
54	Arkia Israeli Airlines	IZ 238	AIZ Israel
55	Asiana	OZ 988	AAR Korea
56	Atlas Air	5Y 369	GTI United States
57	AtlasGlobal	KK 610	KKK Turkey
58	Austral	AU 143	AUT Argentina
59	Austrian	OS 257	AUA Austria
60	AVIANCA	AV 134	AVA Colombia
61	Avianca Brasil	O6 247	ONE Brazil
62	Azerbaijan Airlines	J2 771	AHY Azerbaijan
63	Azul Brazilian Airlines	AD 577	AZU Brazil
64	Bahamasair	UP 111	BHS Bahamas
65	Bangkok Air	PG 829	BKP Thailand
66	Belavia - Belarusian Airlines	B2 628	BRU Belarus
67	BH AIR	8H 366	BGH Bulgaria
68	Biman	BG 997	BBC Bangladesh
69	Binter Canarias	NT 474	IBB Spain
70	Blue Air	0B 475	BMS Romania
71	Blue Panorama	BV 004	BPA Italy
72	bmi Regional	BM 480	BMR United Kingdom

73	Boliviana de Aviación - BoA	OB 930	BOV Bolivia
74	Braathens Regional Aviation AB	TF 276	SCW Sweden
75	British Airways	BA 125	BAW United Kingdom
76	Brussels Airlines	SN 082	BEL Belgium
77	Bulgaria air	FB 623	LZB Bulgaria
78	C.A.L. Cargo Airlines	5C 700	ICL Israel
79	Camair-Co	QC 040	Cameroon
80	Capital Airlines	JD 898	CBJ China (People's Republic of)
81	Cargojet Airways	W8 489	CJT Canada
82	Cargolux S.A.	CV 172	CLX Luxembourg
83	Caribbean Airlines	BW 106	BWA Trinidad and Tobago
84	Carpatair	V3 021	KRP Romania
85	Cathay Pacific	CX 160	CPA Hong Kong SAR, China
86	China Airlines	CI 297	CAL Chinese Taipei
87	China Cargo Airlines	CK 112	China (People's Republic of)
88	China Eastern	MU 781	CES China (People's Republic of)
89	China Postal Airlines	CF 804	CYZ China (People's Republic of)
90	China Southern Airlines	CZ 784	CSN China (People's Republic of)
91	CityJet	WX 689	BCY Ireland
92	Comair	MN 161	CAW South Africa
93	Condor	DE 881	CFG Germany
94	COPA Airlines	CM 230	CMP Panama
95	Corendon Airlines	XC 395	CAI Turkey
96	Corsair International	SS 923	CRL France
97	Croatia Airlines	OU 831	CTN Croatia
98	Cubana	CU 136	CUB Cuba
99	Czech Airlines j.s.c	OK 064	CSA Czech Republic
100	Delta Air Lines	DL 006	DAL United States
101	DHL Air	D0 936	DHK United Kingdom
102	DHL Aviation EEMEA B.S.C.(c)	ES* 155	DHX Bahrain
103	Dniproavia	Z6* 181	UDN Ukraine
104	Dragonair	KA 043	HDA Hong Kong SAR, China
105	Egyptair	MS 077	MSR Egypt
106	EL AL	LY 114	ELY Israel
107	Emirates	EK 176	UAE United Arab Emirates
108	Ethiopian Airlines	ET 071	ETH Ethiopia
109	Etihad Airways	EY 607	ETD United Arab Emirates
110	Euroatlantic Airways	YU 551	MMZ Portugal

111	European Air Transport	QY 615	BCS Germany
112	Eurowings	EW 104	EWG Germany
113	EVA Air	BR 695	EVA Chinese Taipei
114	Federal Express	FX 023	FDX United States
115	Fiji Airways	FJ 260	FJI Fiji
116	Finnair	AY 105	FIN Finland
117	Flybe	BE 267	BEE United Kingdom
118	Flydubai	FZ 141	FDB United Arab Emirates
119	FlyEgypt	FT FEG	Egypt
120	Freebird Airlines	FH None	FHY Turkey
121	Garuda	GA 126	GIA Indonesia
122	Georgian Airways	A9 606	TGZ Georgia
123	Germania	ST 246	GMI Germany
124	Gulf Air	GF 072	GFA Bahrain
125	Hahn Air	HR* 169	HHN Germany
126	Hainan Airlines	HU 880	CHH China (People's Republic of)
127	Hawaiian Airlines	HA 173	HAL United States
128	Hi Fly	5K HFY	Portugal
129	Hong Kong Airlines	HX 851	CRK Hong Kong SAR, China
130	Hong Kong Express Airways	UO 128	HKE Hong Kong SAR, China
131	IBERIA	IB 075	IBE Spain
132	Icelandair	FI 108	ICE Iceland
133	InselAir	7i 958	INC Curaçao
134	Interjet	4O 837	AIJ México
135	Iran Air	IR 096	IRA Iran, Islamic Republic of
136	Iran Aseman Airlines	EP 815	IRC Iran, Islamic Republic of
137	Israir	6H 818	ISR Israel
138	Japan Airlines	JL 131	JAL Japan
139	Jazeera Airways	J9 486	JZR Kuwait
140	Jet Airways	9W 589	JAI India
141	Jet Lite (India) Limited	S2 705	India
142	JetBlue	B6 279	JBU United States
143	Jordan Aviation	R5 151	JAV Jordan
144	JSC Nordavia-RA	5N 316	AUL Russian Federation
145	Juneyao Airlines	HO 018	DKH China (People's Republic of)
146	Kenya Airways	KQ 706	KQA Kenya
147	Kish Air	Y9 780	IRK Iran, Islamic Republic of
148	KLM	KL 074	KLM Netherlands

149	Korean Air	KE 180	KAL Korea
150	Kuwait Airways	KU 229	KAC Kuwait
151	LACSA	LR 133	LRC Costa Rica
152	LAM	TM 068	LAM Mozambique
153	Lao Airlines	QV 627	LAO Lao People's Democratic Republic
154	LATAM Airlines Argentina	4M 469	DSM Argentina
155	LATAM Airlines Brasil	JJ 957	TAM Brazil
156	LATAM Airlines Colombia	4C 035	ARE Colombia
157	LATAM Airlines Ecuador	XL 462	LNE Ecuador
158	LATAM Airlines Group	LA 045	LAN Chile
159	LATAM Airlines Paraguay	PZ 692	LAP Paraguay
160	LATAM Airlines Peru	LP 544	LPE Perú
161	LATAM Cargo Brasil	M3 549	TUS Brazil
162	LATAM Cargo Chile	UC 145	LCO Chile
163	LATAM Cargo México	M7 865	MAA México
164	LIAT Airlines	LI 140	LIA Antigua and Barbuda
165	LLC "NORD WIND"	N4 216	NWS Russian Federation
166	Loong Air	GJ 891	CDC China (People's Republic of)
167	LOT Polish Airlines	LO 080	LOT Poland
168	Lucky Air	8L 859	LKE China (People's Republic of)
169	Lufthansa	LH 220	DLH Germany
170	Lufthansa Cargo	LH 020	GEC Germany
171	Lufthansa CityLine	CL 683	CLH Germany
172	Luxair	LG 149	LGL Luxembourg
173	Mahan Air	W5 537	IRM Iran, Islamic Republic of
174	Malaysia Airlines	MH 232	MAS Malaysia
175	Mandarin Airlines	AE 803	MDA Chinese Taipei
176	Martinair Cargo	MP 129	MPH Netherlands
177	Mauritania Airlines International	L6 495	MAI Mauritania
178	MEA	ME 076	MEA Lebanon
179	Meridiana fly	IG 191	ISS Italy
180	MIAT	OM 289	MGL Mongolia
181	Mistral Air	M4 MSA	Italy
182	Montenegro Airlines	YM 409	MGX Montenegro
183	Myanmar Airways International	8M 599	MMA Myanmar
184	Nesma Airlines	NE 477	NMA Egypt
185	Nextjet	2N 121	NTJ Sweden
186	NIKI HG		Austria

187	Nile Air	NP 325	NIA Egypt
188	Nippon Cargo Airlines (NCA)	KZ 933	NCA Japan
189	Nouvelair	BJ 796	LBT Tunisia
190	Okay Airways	BK 866	OKA China (People's Republic of)
191	Olympic Air	OA 050	OAL Greece
192	Oman Air	WY 910	OAS Oman
193	Onur Air	8Q 066	OHY Turkey
194	Overland Airways	OF OLA	Nigeria
195	Pegasus Airlines	PC 624	PGT Turkey
196	PGA-Portugália Airlines	NI 685	PGA Portugal
197	Philippine Airlines	PR 079	PAL Philippines
198	PIA	PK 214	PIA Pakistan
199	Precision Air	PW 031	PRF Tanzania, United Republic of
200	PrivatAir	PV PTI	Switzerland
201	Qantas	QF 081	QFA Australia
202	Qatar Airways	QR 157	QTR Qatar
203	Rossiya Airlines	FV 195	SDM Russian Federation
204	Royal Air Maroc	AT 147	RAM Morocco
205	Royal Brunei	BI 672	RBA Brunei Darussalam
206	Royal Jordanian	RJ 512	RJA Jordan
207	RwandAir	WB 459	RWD Rwanda
208	S7 Airlines	S7 421	SBI Russian Federation
209	SAA	SA 083	SAA South Africa
210	Safair	FA* 640	SFR South Africa
211	Safi Airways	4Q 741	SFW Afghanistan
212	Santa Barbara	S3 249	BBR Venezuela
213	SAS	SK 117	SAS Sweden
214	SATA Air Açores	SP 737	SAT Portugal
215	SATA Internacional	S4 331	RZO Portugal
216	Saudi Arabian Airlines	SV 065	SVA Saudi Arabia
217	Shandong Airlines	SC 324	CDG China (People's Republic of)
218	Shanghai Airlines	FM 774	China (People's Republic of)
219	Shenzhen Airlines	ZH 479	CSZ China (People's Republic of)
220	SIA	SQ 618	SIA Singapore
221	SIA Cargo	SQ SIA	Singapore
222	Sichuan Airlines	3U 876	China (People's Republic of)
223	Silk Way West Airlines	7L 501	AZG Azerbaijan
224	Silkair	MI 629	SLK Singapore

225	SKY Airline	H2 605	SKU Chile
226	South African Express Airways	XZ EXY	South Africa
227	SriLankan	UL 603	ALK Sri Lanka
228	SunExpress	XQ* 564	SXS Turkey
229	Surinam Airways	PY 192	SLM Suriname
230	SWISS	LX 724	SWR Switzerland
231	Syrianair	RB 070	SYR Syrian Arab Republic
232	TAAG - Angola Airlines	DT 118	DTA Angola
233	TACA	TA 202	TAI El Salvador
234	TACA Perú	T0 530	TPU Perú
235	TACV Cabo Verde Airlines	VR 696	TCV Cape Verde
236	TAME - Línea Aérea del Ecuador	EQ 269	TAE Ecuador
237	TAP Portugal	TP 047	TAP Portugal
238	TAROM	RO 281	ROT Romania
239	Tassili Airlines	SF 515	Algeria
240	Thai Airways International	TG 217	THA Thailand
241	Thai Lion Air	SL 310	TLM Thailand
242	THY - Turkish Airlines	TK 235	THY Turkey
243	Tianjin Airlines	GS 826	GCR China (People's Republic of)
244	TNT Airways S.A.	3V 756	TAY Belgium
245	TransAsia Airways	GE 170	TNA Chinese Taipei
246	TUIfly	X3* 617	TUI Germany
247	Tunisair	TU 199	TAR Tunisia
248	T'way Air	TW 722	Korea
249	Ukraine International Airlines	PS 566	AUI Ukraine
250	United Airlines	UA 016	UAL United States
251	UPS Airlines	5X 406	UPS United States
252	Ural Airlines	U6 262	SVR Russian Federation
253	UTair	UT 298	UTA Russian Federation
254	Uzbekistan Airways	HY 250	UZB Uzbekistan
255	Vietjet	VJ 978	VJC Vietnam
256	Vietnam Airlines	VN 738	HVN Vietnam
257	Virgin Atlantic	VS 932	VIR United Kingdom
258	Virgin Australia	VA 795	VAU Australia
259	Volaris	Y4* 036	VOI México
260	Volga-Dnepr Airlines	VI* 412	VDA Russian Federation
261	VRG Linhas Aéreas S.A. - Grupo GOL	G3 127	GLO Brazil
262	Vueling	VY 030	VLG Spain

263	Wamos Air	EB 460	PLM Spain
264	WestJet	WS 838	WJA Canadá
265	White coloured by you	WI 097	WHT Portugal
266	Wideroe	WF 701	WIF Norway
267	Xiamen Airlines	MF 731	CXA China (People's Republic of)
268	Yemenia	IY 635	IYE Yemen