



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

“PROPUESTA DE REPOTENCIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CHÁRTER EN TIEMPOS DE DISTANCIAMIENTO SOCIAL – CASO ECUADOR”

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

AUTOR: MARCO OSWALDO JAPÓN ROGEL

DIRECTORA: Ing. JESSICA FERNANDA MORENO AYALA

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, Marco Oswaldo Japón Rogel

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Marco Oswaldo Japón Rogel, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos diversos en el documento proveniente de otras fuentes, están citados y referenciados debidamente.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de agosto de 2021

Marco Oswaldo Japón Rogel

C.C: 075029661-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación **PROPUESTA DE REPOTENCIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CHÁRTER EN TIEMPOS DE DISTANCIAMIENTO SOCIAL – CASO ECUADOR**, realizado por el señor **MARCO OSWALDO JAPÓN ROGEL**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Marco Oswaldo Japón Rogel, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Luis Llamuca Llamuca PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: JOSE LUIS LLAMUCA	2021-08-11
Ing. Jessica Fernanda Moreno Ayala DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	JESSICA FERNANDA MORENO AYALA  Firmado digitalmente por JESSICA FERNANDA MORENO AYALA Fecha: 2021.12.06 22:23:44 -05'00'	2021-08-11
Lic. María Fernanda Herrera Chico MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA FERNANDA HERRERA CHICO	2021-08-11

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo de titulación a Dios, a mis padres, hermanos y amigos. A Dios porque es mi soporte y guía en cada aspecto de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional que me brindan día a día, a mis hermanos porque han sido mis confidentes para cumplir mis metas en las buenas y las malas, y mis amigos por el apoyo que me brindaron en el aspecto académico y personal con su amistad. Todos aquellos antes mencionados han aportado de distintas maneras fortaleciendo mis aptitudes y capacidades. Gracias a todos ellos soy lo que aprecian.

Marco

AGRADECIMIENTO

A Dios padre todo poderoso por darme salud, a mi familia y amigos por ser el apoyo que cada uno necesita. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte que nos formó primero como personas y como profesionales. Y a la Dirección General de Aviación Civil por brindarme la apertura para la ejecución de este trabajo de titulación.

Marco

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1	MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1	Antecedentes Investigativos.....	2
1.2	Objetivos.....	4
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo General.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.3	Marco Teórico.....	4
1.4	Marco Conceptual.....	7
<i>1.4.1</i>	<i>Transporte Aéreo.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.2</i>	<i>Operador Aéreo.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.3</i>	<i>Características Esenciales del Transporte Aéreo.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.3.1</i>	<i>Rapidez y puntualidad.....</i>	<i>7</i>
<i>1.4.3.2</i>	<i>Agilidad administrativa.....</i>	<i>8</i>

1.4.3.3	<i>Seguridad</i>	8
1.4.3.4	<i>Amplia red de cobertura</i>	8
1.4.3.5	<i>Flexibilidad</i>	8
1.4.4	<i>Tipos de Aerolíneas</i>	8
1.4.5	<i>Productividad</i>	9
1.4.6	<i>Pasajero</i>	9
1.4.7	<i>Usuarios</i>	9
1.4.8	<i>Eficacia</i>	9
1.4.9	<i>Precios</i>	9
1.4.10	<i>IATA</i>	9
1.4.11	<i>OACI</i>	10
1.4.12	<i>Avión Comercial</i>	10
1.4.13	<i>Leasing operativo</i>	10
1.4.14	<i>Wet lease</i>	10
1.4.15	<i>Seguridad en la Aviación Civil</i>	10
1.4.16	<i>Distanciamiento Social</i>	11
1.4.17	<i>Modelo de Negocio</i>	11
1.4.18	<i>Estrategias</i>	12
1.4.18.1	<i>Liderazgo En Costes</i>	13
1.4.18.2	<i>Diferenciación</i>	13
1.4.18.3	<i>Enfoque</i>	14
1.4.19	<i>FODA</i>	14
1.4.20	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	14
1.4.20.1	<i>La rivalidad entre competidores</i>	14
1.4.20.2	<i>La amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	15
1.4.20.3	<i>Amenaza de ingreso de productos sustituidos</i>	15
1.4.20.4	<i>El poder de negociación de los Proveedores</i>	15
1.4.20.5	<i>El poder de negociación de los consumidores</i>	16

1.4.21	<i>Servicios Chárter</i>	16
1.4.22	<i>Modelo de Negocio Chárter (Holiday Carriers)</i>	16
1.4.23	<i>Elementos Claves (Modelo Chárter)</i>	16
1.5	Marco Legal	17
1.5.1	<i>Constitución de la República</i>	17
1.5.2	<i>Dirección General de aviación Civil</i>	17
1.5.3	<i>Consejo General de Aviación Civil</i>	18
1.5.3.1	<i>Del TÍTULO II</i>	18
1.5.4	<i>Código Aeronáutico</i>	19

CAPITULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1	Idea A Defender	19
2.2	Variable Independiente	19
2.3	Variable dependiente	19
2.4	Tipo De Investigación	19
2.4.1	<i>Descriptiva</i>	19
2.4.2	<i>Investigación Documental y Bibliográfica</i>	19
2.5	Enfoque De La Investigación	20
2.5.1	<i>Mixto</i>	20
2.5.2	<i>Documental</i>	20
2.6	Tipo De Método	20
2.6.1	<i>Método Inductivo-deductivo</i>	20
2.6.2	<i>Método analítico</i>	20
2.7	Tipo De Estudio	20
2.7.1	<i>Tipo de estudio transversal</i>	20
2.8	Técnicas de investigación	20

2.8.1	<i>Documental</i>	20
2.9	Instrumentos	21
2.9.1	<i>Documentos Electrónicos:</i>	21
2.10	<i>Población Y Muestra</i>	21

CAPITULO III

3	RESULTADOS	21
3.1	Medidas que ha implementado el gobierno de Ecuador ante la pandemia COVID-19	21
3.1.1	<i>Contenido del decreto</i>	22
3.1.2	<i>Cronología de medidas tomadas ante el COVID-19 en el transporte aéreo ecuatoriano</i>	22
3.1.2.1	<i>Decreto Ejecutivo No 1017 del 17 de marzo del 2020</i>	22
3.1.2.2	<i>Resolución COE nacional 21 de abril de 2020</i>	22
3.1.2.3	<i>Decreto Ejecutivo No 1052 del 15 de mayo del 2020</i>	22
3.1.2.4	<i>Resolución COE nacional 27 de mayo de 2020</i>	22
3.1.2.5	<i>Resolución COE nacional 17 de julio de 2020</i>	23
3.1.3	Situación actual de Ecuador	23
3.2	Efectos del COVID-19 en el transporte aéreo	24
3.2.1	<i>Rescate del sector aéreo</i>	24
3.2.2	<i>América Latina y el Caribe</i>	25
3.2.3	<i>COVID 19 y su impacto en el transporte aéreo de Ecuador</i>	26
3.3	El transporte aéreo y su servicio no regular “Ecuador”	30
3.3.1	<i>Pasajeros anuales período 2017-2020 transportado en Ecuador vía aérea</i>	30
3.3.2	<i>Pasajeros transportados vuelos domésticos e internacionales período 2017-2020</i>	31
3.3.3	<i>Pasajeros transportados mediante servicio regular y no regular en Ecuador</i>	32
3.3.4	<i>Transporte mensual de pasajeros del servicio no regular en Ecuador</i>	33

3.3.5	<i>Comparativo pasajeros transportados por medio del servicio no regular en marzo 2019 y marzo 2020</i>	35
3.3.6	<i>Comparativa pasajeros transportados en el mes de abril 2019 - abril 2020 servicio no regular</i>	36
3.3.7	<i>Comparativa pasajeros transportados en el mes de mayo de 2019 y mayo 2020</i>	37
3.3.8	<i>El transporte aéreo de carga en tiempos de distanciamiento social Ecuador, carga en T.M. transportada en el año 2019-2020</i>	38
3.4	Análisis FODA	41
3.4.1	Fortalezas	41
3.4.1.1	<i>Operaciones aéreas con rutas punto a punto con Hub</i>	41
3.4.1.2	<i>Flota estandarizada</i>	41
3.4.1.3	<i>Bajas tarifas</i>	42
3.4.1.4	<i>Imagen corporativa buena</i>	42
3.4.1.5	<i>Acceso a tecnología de vanguardia</i>	42
3.4.1.6	<i>Adaptación operacional</i>	42
3.4.1.7	<i>Servicios básicos con suplementos integrados en el precio</i>	43
3.4.1.8	<i>Optimización de rutas</i>	43
3.4.1.9	<i>Operativo en aeropuertos principales o secundarios</i>	43
3.4.2	Oportunidades	43
3.4.2.1	<i>Asociación por medio de intermediarios y venta por internet</i>	43
3.4.2.2	<i>Creación de programas de fidelización de clientes</i>	43
3.4.2.3	<i>Competitivo a nivel de productos sustitutivos</i>	43
3.4.2.4	<i>Relación calidad precio</i>	43
3.4.2.5	<i>Apertura de nuevos mercados</i>	43
3.4.2.6	<i>Alianzas estratégicas</i>	44
3.4.3	Debilidades	44
3.4.3.1	<i>Costes fijos y de personal moderados</i>	44
3.4.3.2	<i>Subcontratación de servicios de asistencia o handling</i>	44
3.4.3.3	<i>Mercado geográfico próximo</i>	44

3.4.4	<i>Amenazas</i>	44
3.4.4.1	<i>Competidores potenciales en alza</i>	44
3.4.4.2	<i>Fluctuaciones de combustible</i>	44
3.4.4.3	<i>Regulaciones aeronáuticas en la nueva normalidad</i>	44
3.4.4.4	<i>Fusiones entre competidores</i>	45
3.5	Estrategias propuestas al modelo de negocio chárter en Ecuador	45
3.5.1	<i>Apertura del mercado</i>	45
3.5.1.1	<i>Posicionamiento en cuanto a clientes</i>	45
3.5.1.2	<i>Considerar el tráfico VFR (amigos y familiares visitantes)</i>	45
3.5.1.3	<i>Oferta de vuelos directos</i>	47
3.5.1.4	<i>Adaptación de la logística en manipulación de carga</i>	47
3.5.2	<i>Sistemas de “yield management” sencillos</i>	48
3.5.2.1	<i>Descuentos periódicos o aleatorios</i>	49
3.5.2.2	<i>Reclutamiento de talento humano competitivo</i>	49
3.5.3	<i>Utilización de los aeropuertos principales y secundarios</i>	49
3.5.3.1	<i>Bajos precios del combustible y subsidios estatales</i>	50
3.5.3.2	<i>Promoción del empleo en la zona</i>	52
3.5.4	<i>Estandarización de la flota de aviones</i>	52
3.5.4.1	<i>Arrendamiento de aeronaves</i>	53
3.5.4.2	<i>Adaptabilidad de las aeronaves</i>	54
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	Error! Bookmark not defined.
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Tráfico aéreo internacional - Comunidad Andina	5
Tabla 2-1:	Pasajeros transportados en Ecuador-2019	5
Tabla 3-1:	Elementos esenciales de un modelo de negocio en el transporte aéreo	11
Tabla 4-3:	Aerolíneas que cesaron o comprometieron sus operaciones en Latinoamérica, Caribe y Ecuador	27
Tabla 5-3:	Aerolíneas del servicio regular y servicio no regular que operan en Ecuador	28
Tabla 6-3:	Pasajeros anuales transportados en Ecuador vía aérea	30
Tabla 7-3:	Total pasajeros transportados en vuelos domésticos e internacionales Ecuador período 2017-2020.....	31
Tabla 8-3:	Pasajeros Transportados mediante servicio no regular	32
Tabla 9-3:	Transporte mensual de pasajeros en el servicio no regular de transporte aéreo	33
Tabla 10-3:	Pasajeros transportados en el mes de marzo 2019 y marzo 2020 servicio no regular	35
Tabla 11-3:	Pasajeros transportados en el mes de abril 2019-abril 2020	36
Tabla 12-3:	Pasajeros transportados en el mes de mayo 2019-2020.....	37
Tabla 13-3:	Carga aérea mensual transportada en toneladas métricas durante el 2019 y 2020	38
Tabla 14-3:	Análisis FODA modelo de Negocio Chárter.....	41
Tabla 15-3:	Ventajas operativas del Tráfico VFR	46
Tabla 16-3:	Carga transportada en vuelos no regulares en 2020	47
Tabla 17-3:	Ventajas operativas de los aeropuertos principales y secundarios.....	50
Tabla 18-3:	Precio promedio de la gasolina de avión	51
Tabla 19-3:	Arrendamiento de aeronaves.....	53
Tabla 20-3:	Adaptaciones de aeronaves de pasajeros a carga	54

INDICE DE FIGURAS

Figura 1-3:	Caída del tráfico de pasajeros en América Latina y el Caribe.....	25
Figura 2-3:	Crecimiento del tráfico mensual en América latina y el Caribe	26
Figura 3-3:	Transporte de carga aérea.....	39
Figura 4-3:	Adaptación de un Airbus A330 de pasajeros a carga.....	40
Figura 5-3:	Adaptaciones de aeronaves de pasajeros a carga.....	55

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Pasajeros transportados en el Ecuador período 2017-2020.....	31
Gráfico 2-3: Pasajeros transportados en el período 2017-2020 en vuelos domésticos e internacionales.....	32
Gráfico 3-3: Pasajeros transportados en el servicio regular año 2019-2020.....	33
Gráfico 4-3: Registro mensual de pasajeros del servicio no regular en los años 2019-2020 .	34
Gráfico 5-3: Pasajeros transportados en el mes de marzo 2019 y marzo 2020 mediante el servicio no regular	35
Gráfico 6-3: Comparativa de pasajeros transportados en abril 2019 y abril 2020 por el servicio no regular	36
Gráfico 7-3: Comparativa pasajeros transportados en mayo 2019-2020 por el servicio no regular	37
Gráfico 8-3: Carga aérea transportada en T.M	38
Gráfico 9-3: Carga en T.M. transportada en 2020	47
Gráfico 10-3: Precio promedio de la gasolina de avión	51

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS – AÑO 2019 ECUADOR

ANEXO B: TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS – AÑO 2020 ECUADOR

ANEXO C: ADAPTACIONES DE CARGA EN AERONAVES

ANEXO D: CRECIMIENTO MENSUAL – AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

ANEXO E: REQUERIMIENTOS DE ADAPTACIONES EN AERONAVES

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tenía como objeto la generación de una propuesta de repotenciación del modelo de negocio chárter en Ecuador, se realizó un análisis situacional sobre el modelo de negocio chárter en lo que comprende a su competitividad, sus operaciones y sus distintos tipos de operación; el mismo que permitió identificar las características con las que cuenta este modelo de negocio y los servicios que ofrece al desarrollo de operaciones aéreas en tiempos de distanciamiento social. La obtención de la información requerida para la investigación se realizó mediante la aplicación de metodologías e instrumentos esenciales en recabar información estadística sobre las operaciones aéreas, realizando comparativas entre el número de operaciones de vuelos regulares y no regulares en Ecuador. Con la información obtenida se determinó que las operaciones de las aerolíneas chárter son fundamentales en las tareas de transporte de personas como de carga fundamental en el combate de la pandemia COVID-19 radicada desde su expansión mundial a inicios del mes de marzo de 2020 en Ecuador. Los vuelos no regulares obtuvieron cierta estabilidad en el mercado aéreo inclusive ante las restricciones operativas dispuestas por la DGAC en la emergencia sanitaria del país, operando a buen pulso en el transporte de carga general y fría clave ante la apertura de nuevos mercados, consiguiendo explotar sus fortalezas como modelo de negocio y adoptar estrategias competitivas en un mercado aún poco visible. Se recomienda adoptar estrategias competitivas con la finalidad de estrechar la relación con los usuarios además de articular los esfuerzos con las instituciones gubernamentales, para enrumbar las operaciones aéreas no regulares en el Ecuador.

Palabras clave: <REPOTENCIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CHÁRTER>, <OPERACIONES AÉREAS>, <DISTANCIAMIENTO SOCIAL>, <VUELOS REGULARES>, <VUELOS NO REGULARES>, <ECUADOR (PAÍS)>



Firmado electrónicamente por:
JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS



30-11-2021

2182-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The present study was aimed to generate a proposal for repowering the charter business model in Ecuador through a situational analysis carried out on the charter business model in terms of its competitiveness, its operations and its different types of operation that allowed to identify the characteristics of this business model and the services it offers for the development of air operations during social distancing. The information required for the investigation was carried out through the application of essential methodologies and instruments to collect statistical information on air operations, making comparisons between the number of regular and non-scheduled flight operations in Ecuador. The information obtained determined that charter airline operations are critical to the tasks of transportation of people as a fundamental cargo in the fight against the COVID-19 pandemic established since its worldwide expansion at the beginning of March 2020 in Ecuador. Non-regulators flights obtained a certain stability in the air market even during the restrictions ordered by the DGAC in the country's health emergency, which operated at a good pace during the transportation of general and cold cargo that is key to the opening of new markets, exploiting its strengths as a business model and adopt competitive strategies in an unknown market. It is recommended to adopt competitive strategies in order to narrow the relationship with users, in addition to articulating efforts with government institutions to organize non-scheduled air operations in Ecuador.

Keywords: <REPOTENTIATION OF THE CHARTER BUSINESS MODEL>, <AIR OPERATIONS>, <SOCIAL DISTANCING>, <REGULAR FLIGHTS>, <NON REGULAR FLIGHTS>, <ECUADOR (COUNTRY)>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY



Firmado digitalmente por LUIS
FERNANDO BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.12.03 15:56:57 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la pandemia COVID-19 sigue su rumbo creciente en contagios alrededor del mundo. A pesar de un año de restricciones y medidas sanitarias, los estados alineados se esmeran ante una solución viable y aplicación de vacunas y medidas de distanciamiento social que son aún vigentes alrededor del mundo.

Ecuador es un país diverso el cual presenta una conexión aérea con 21 aeropuertos autorizados a despegar o aterrizar en su territorio por parte de la DGAC, así como la presencia de compañías aéreas que impulsan la globalización a pesar de la crisis sanitaria que está presente (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

Es así como los vuelos chárter se presentan como un modelo de negocio viable ante eventos imprevistos que buscan una movilización rápida y segura en el transporte de personas y mercancías a largas distancias, aplicando ante una posible distribución de dosis antivirales y refrigeradas que busquen llegar a territorios donde soliciten su acceso inmediato y seguro por parte de vuelos irregulares, para contrarrestar la pandemia vigente y futuros eventos adversos.

El presente trabajo de investigación está conformado por tres capítulos, detallados a continuación:

El primer capítulo contiene el marco teórico referencial donde se reúne la información necesaria en el conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. Es a partir de las teorías vigentes sobre el objeto de estudio, cómo se pueden generar nuevos conocimientos.

El capítulo dos, marco metodológico se encarga de revisar los procesos a realizar en la investigación, trazando los pasos a seguir para la solución buscada ante el problema planteado.

Por último el capítulo tres, busca generar conocimientos aplicables de forma sistémica y general, buscando una explicación coherente que defina el conocimiento a aplicar. Para finalizar con las debidas conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes Investigativos

En la actualidad, la humanidad se encuentra amilanada por la presencia de la pandemia COVID-19, que tuvo su origen en diciembre de 2019 en Wuhan, China (Organización Mundial de la Salud, 2020). Esta pandemia ha demostrado la fragilidad de cada uno de los países, que a diferencia de su capacidad de reacción son vulnerables en contagios y sus economías están a la baja, en cuanto a reactivación de actividades que involucra la afluencia masiva de personas.

En Europa, el tráfico aéreo tuvo una disminución en abril del 2020 del 89% en comparación a abril de 2019. En cuanto a las cifras del TAC index ¹ muestran que las tarifas de los servicios desde China / Hong Kong a Europa aumentaron un 158% del 2 de marzo al 6 de abril del mismo año (Organización Europea para la seguridad de la navegación aérea (Eurocontrol), 2020).

En China / Hong Kong a América del Norte se registró un aumento del 90,5% durante el mismo período de tiempo, el director ejecutivo de Lufthansa Cargo, Peter Gerber, dice que si bien es imposible predecir lo que depara el futuro, podría darse el caso de que haya varios picos en la demanda de carga en los próximos meses a medida que las plantas de producción en varios países se mantengan en línea creciente (Brett, 2020).

La perspectiva de este resultado también fue planteada por el gigante de logística y paquetería Deutsche Post DHL que trabaja en la entrega de productos a nivel mundial por la creciente demanda de ventas por internet, en su actualización del desempeño comercial (Brett, 2020).

Según Sergio Saavedra, CMO de Flapz, el mercado chárter tiene un crecimiento significativo a partir de la demanda mundial de vuelos seguros y rápidos en la COVID-19 (Coneo, 2020).

Según la (Comunidad Andina (CAN), 2020). Desde enero a septiembre del 2020, se trasladaron más de 21.000 pasajeros en vuelos no regulares en comparación de los 51.641 pasajeros que se transportaron en el 2019 en la misma modalidad. El gobierno nacional del Ecuador ante la necesidad de mantener la integridad de la ciudadanía, realizó mediante decreto presidencial No. 1017 del 17 de marzo del 2020 la disposición del estado de excepción por calamidad pública en el territorio nacional, basada en los casos confirmados de coronavirus en el país.

¹ TAC index: Información de precio de referencia precisa, oportuna e independiente para Air Cargo en todo el mundo (TACindex, 2021).

Esteban Albornoz presidente de la Comisión de Desarrollo Económico de la Asamblea Nacional de Ecuador, indicó que en 2019 se realizaron 1.693 vuelos chárter nacionales e internacionales, y 416 vuelos especiales, es decir un 198% más que en 2018 (El Telégrafo, 2020).

Así también por la pandemia de la COVID-19, 10.000 ecuatorianos retornaron en vuelos chárter desde 47 destinos hasta mayo del 2020 (El Telégrafo, 2020).

Esta es una de las principales razones para el incremento de vuelos chárter ya que la Dirección General de Aviación Civil, autorizó en su mayoría vuelos humanitarios y de carga esencial a lo largo de la pandemia en modalidad chárter, siendo estos de los únicos a despegar en Ecuador y alrededor del mundo por su adaptabilidad en itinerarios, posesionándose así como una estrategia viable ante eventos de distanciamiento social.

Ante la “nueva normalidad” aún se ve un futuro incierto, la vida continúa y las fronteras deben permanecer disponibles a la entrada y salida de personas y mercancías que debido a su importancia son movilizadas a largas distancias y con un magnífico tiempo de reacción por parte del transporte aéreo, clave ante la reanudación de las actividades en Ecuador.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

- Proponer estrategias para la repotenciación del modelo de negocio chárter en el mercado de transporte aéreo de Ecuador.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Determinar el rol y nivel de participación del modelo de negocio chárter en la pandemia COVID-19.
- Definir los elementos esenciales del modelo de negocio chárter en base a modelos internacionales.
- Proponer estrategias para la repotenciación del modelo chárter en Ecuador.

1.3 Marco Teórico

Modelo de negocio chárter

Los vuelos chárter ganan espacios en cada uno de los aeropuertos de los cuales aterrizan o despegan sus aeronaves y a pesar de la realidad adversa que se vive en este 2021 a causa de la pandemia COVID-19, se adaptan a las necesidades del mercado permitiendo el transporte de miles de personas, así como de mercancías alrededor del mundo.

Este modelo de negocio, generalmente conocido por el transporte masivo de turistas dentro de un paquete de viajes, ha tenido un crecimiento significativo en comparación con los otros modelos del mercado.

El tráfico de pasajeros en el 2019 se incrementó un 4,1% interanual a nivel mundial, el 2018 tuvo un crecimiento anual del 7,1%. La capacidad se incrementó 3,0% y el factor de ocupación escaló 0,8 puntos porcentuales, hasta el 82,0% (International Air Transport Association (IATA), 2020).

Los RPK² internacionales en Europa aumentaron en un 4,4% en 2019, por debajo del 7,5% de 2018. La capacidad se incrementó un 3,7% y el factor de ocupación 0,6 puntos porcentuales, hasta el 85,6%, el más alto a comparación de las demás regiones (IATA, 2020).

La demanda internacional en Latinoamérica se incrementó un 3,0% en 2019, una disminución notable en comparación del 7,5% de crecimiento anual en 2018. La capacidad se incrementó un 1,6% y el factor de ocupación escaló 1,1 puntos porcentuales, hasta el 82,9% (IATA, 2020).

² RPK (Revenue Passenger kilometres): Pasajeros por kilómetro Transportados (PKT) (IATA, 2019).

Según el boletín de la Comunidad Andina³, los vuelos no regulares están presentes en las operaciones aéreas de los países miembros, transportando a miles de pasajeros como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1-1: Tráfico aéreo internacional - Comunidad Andina

Comunidad Andina: tráfico aéreo internacional no regular de pasajeros, según países										
Miles de pasajeros										
País	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	enero - septiembre (2020)
Bolivia	10	8	8	0	1	8	13	18	12	6
Colombia	53	61	100	89	92	38	57	141	115	75
Ecuador	111	87	54	63	13	11	27	22	52	21
Perú	7	2	2	14	6	0	29	48	63	86

Fuente: (CAN, 2020)

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Vuelos no regulares en Ecuador.

El transporte aéreo en Ecuador, cuenta con un aumento de operaciones en vuelos chárter, teniendo así en el año 2019 un crecimiento de un 198% de tráfico desde y hacia los aeropuertos del Ecuador, alcanzando una cifra de 1.693 vuelos chárter (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

En el tráfico aéreo interno se efectuaron 734 vuelos hacia aeropuertos nacionales y 1371 operaciones a nivel internacional (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

Los dos principales aeropuertos, el de Quito que transportó a 2.579.125 pasajeros como el de Guayaquil que transportó a 1.700.807 pasajeros, impulsaron la integración en la red mundial del transporte aéreo (Larenas N. , Estadísticas de la aviación de Ecuador del 2019, 2020).

Tabla 2-1: Pasajeros transportados en Ecuador-2019

Total pasajeros transportados en Ecuador-2019	
Servicio	Pasajeros
Internacional regular	4.387.073
Internacional no regular	51.641

³ Comunidad Andina: Conocido como Pacto Andino o Grupo Andino, nacida para alcanzar un desarrollo internacional (Comunidad Andina (CAN), 2020).

Doméstico Regular	5.993.483
Doméstico no regular	96.942
Privado	159.807
TOTAL	10.688.946

Fuente: (Dirección General de Aviación Civil, 2020)

Los vuelos chárter y especiales de pasajeros aumentaron de 392 a 1.185, respecto al 2018 y los de carga se incrementaron de 684 a 920 (El Comercio, 2020).

“Nueva normalidad”

Según la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI, 2020). En comparación con la actividad habitual mundial, el número total de personas que viajaron en vuelos internacionales disminuyó progresivamente en 2020 hasta 1.200 millones menos que lo habitual.

El 13 de marzo de 2020, la DGAC comunicó a los concesionarios y operadores aéreos, la restricción de arribo de pasajeros procedentes del exterior desde el 17 de marzo de 2020 (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

Además informó que se autorizarán:

- Vuelos chárter o privados vacíos que ingresen al Ecuador, en razón de transportar a sus países de destino a miles de ciudadanos extranjeros.
- Vuelos con paradas técnicas como abastecimiento de combustible o emergencia.
- Los vuelos de carga, importantes en la conservación del comercio y abastecimiento del país, tomando en cuenta las medidas establecidas por los protocolos internacionales (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

El 1 de junio de 2020, la DGAC autorizó únicamente la operación de las aerolíneas hasta con el 30% de las frecuencias que operaban antes de la emergencia. Con la resolución del 01 de agosto de 2020, las aerolíneas aumentaron sus operaciones hasta el 50%, obteniendo la total operatividad de los aeropuertos en el 2021 (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

En el mes de junio de 2020 se transportaron 10.874 pasajeros por vía aérea a nivel nacional, además se transportaron al exterior a 17.272 pasajeros, como también 10.499,25 TM de carga, flores, correo y productos de primera necesidad (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

A nivel nacional los 21 aeropuertos se encuentran preparados para recibir el flujo de pasajeros, su apertura se realizó progresivamente desde el mes de Junio del 2020. Las terminales aéreas cuentan con un protocolo de bioseguridad para prevenir la propagación y contagio del coronavirus.

Protocolos de la Comunidad Aérea Internacional

La OMS⁴ y la OACI establecieron la guía de medidas y control de infecciones para la tripulación, recomendaciones y guías para pasajeros delicados de salud a bordo y protocolos de higienización de aeronaves (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

Directrices para aerolíneas (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

- Detección de temperatura-pasajeros.
- Medidas de control de infecciones para miembros de la tripulación.
- Guantes.
- Mascaras.
- Gafas y ropa protectora.
- Limpieza y desinfección de las aeronaves (60min) en Cabina y cubierta de vuelo.

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Transporte Aéreo

El transporte aéreo consiste en trasladar pasajeros o cargamento, mediante la utilización de aeronaves capaces de navegar por las zonas bajas y medias de la atmósfera con un fin lucrativo. Además su nivel de adaptación y competitividad permiten innovar en cada una de sus modelos de negocios (Borrell & Cavasotto, 2013).

1.4.2 Operador Aéreo

Es un documento expedido (AOC⁵) que se acredita al transporte aéreo comercial de pasajeros como al de carga (De la Cruz Masias & Mejia Gonzales , 2013).

1.4.3 Características Esenciales del Transporte Aéreo

Las características esenciales del transporte aéreo son:

1.4.3.1 Rapidez y puntualidad

Es la principal característica de este medio de transporte. Solo el avión ofrece la posibilidad de situar una mercancía en cualquier lugar del mundo en 24 horas. La rapidez resulta crucial tanto para las mercancías perecederas como para las de alto valor y los envíos urgentes, en los que el factor coste es secundario. Otra ventaja de la rapidez es que, al adelantar la entrega, puede suponer ahorros financieros derivados de cobrar antes la exportación (Cabrera, 2016).

⁴OMS: Organización Mundial de la Salud, especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud (Organización Mundial de la Salud , 2020).

⁵Certificado de Operador Aéreo (AOC) Air Operator's Certificate: Certificado para garantizar la operación de las aeronaves por parte del operador en condiciones seguras (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

1.4.3.2 Agilidad administrativa

Como consecuencia de esa gran rapidez y de la necesidad de que no se produzcan demoras en los procesos administrativos en los aeropuertos de origen y destino, los trámites (aduaneros, logísticos, etc.) a los que se ve sometida la carga aérea suelen ser muy ágiles, aunque de enorme exigencia (Cabrera, 2016).

1.4.3.3 Seguridad

El avión es el medio de transporte más seguro, como evidencia el hecho de que es el que menor índice de siniestros registra. Este nivel de seguridad hace que las primas de seguro de transporte aéreo de mercancías sean también relativamente bajas, si bien hay que tener en cuenta que dichas primas suelen elevarse (en importe final), pues dependen también del valor de las mercancías, que suele ser alto (Cabrera, 2016).

1.4.3.4 Amplia red de cobertura

Con el transporte aéreo existe la posibilidad de enviar mercancía a prácticamente cualquier lugar del mundo. De hecho, algunos destinos solo son accesibles por este medio por ejemplo, determinadas zonas del centro de África, así como también zonas alejadas en la Amazonia (Cabrera, 2016).

1.4.3.5 Flexibilidad

Existe una amplia variedad de aviones, desde pequeñas avionetas hasta el Boeing 747 o el Airbus 380, que tienen enorme capacidad de carga. Por el lado de los inconvenientes, podemos destacar los siguientes:

- Restricciones y limitaciones técnicas

Debido a las dimensiones de las puertas y bodegas de los aviones, se aplican limitaciones en las dimensiones (tamaño y peso) de los bultos y mercancías que se pueden transportar por vía aérea. Aunque existe una creciente flota de aviones con gran capacidad de carga, es necesario informarse previamente de las restricciones que se aplicarán a los envíos (Cabrera, 2016).

- Es un transporte caro

El transporte aéreo resulta excesivamente oneroso y por consiguiente, no es competitivo para las mercancías de bajo valor añadido, como materias primas y productos semielaborados, muy dependientes del precio del transporte para su venta en los mercados internacionales (Cabrera, 2016).

1.4.4 Tipos de Aerolíneas

Según Cabrera (2016). Las aerolíneas pueden clasificarse en:

- En función del servicio que prestan: aerolíneas de servicios regulares y aerolíneas de servicios chárter (si bien en la práctica la mayor parte ofrecen ambos servicios)

- En función del mercado al que se dirigen: aerolíneas mixtas (transportan pasajeros y mercancías) y aerolíneas exclusivamente cargueras (solo transportan mercancía)

La mayoría de las aerolíneas del mundo forman parte de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y mantienen acuerdos interlínea (interline agreements between carriers), por medio de los cuales aceptan documentos de transporte estandarizados y unificados. De esta forma, se puede transportar una misma carga en diferentes tramos por medio de distintas compañías, al amparo de un único documento de porte (Air Waybill, AWB⁶), regularizando posteriormente (cada mes) sus respectivas participaciones económicas a través de una cámara de compensación (IATA clearing house⁷) (Cabrera, 2016).

1.4.5 Productividad

Es la aptitud que posee la empresa para convertir las entradas en salidas. La productividad existe a través de las salidas de bienes o servicios y una o más entradas de recursos como manufactura y capital (De la Cruz Masias & Mejia Gonzales , 2013).

1.4.6 Pasajero

Persona usuaria del aeropuerto que utiliza las instalaciones aeroportuarias, servicios del aeropuerto con motivo del inicio, escala finalización de un vuelo (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

1.4.7 Usuarios

Todas aquellas personas naturales o jurídicas que hacen uso de las instalaciones y servicios de los aeropuertos (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

1.4.8 Eficacia

Es el grado de consecución de metas y objetivos. La eficacia relaciona la facultad de las personas (o colaboradores) para poder alcanzar aquello que se plantean, independientemente de los recursos utilizados (Escuela Europea de Direccion y Empresa, 2019).

1.4.9 Precios

Valores fijados pagados por una persona natural o jurídica por la utilización de los servicios en el aeropuerto, son fijadas por la autoridad competente (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

1.4.10 IATA

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

⁶ Air Waybill AWB: Carta de porte aéreo, es un recibo emitido por una aerolínea internacional para mercancías y una prueba del contrato de transporte aéreo (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

⁷ IATA Clearing House: La cámara de compensación IATA (ICH), proporciona servicios de facturación y liquidación rápidas, seguras y rentables en múltiples monedas para la industria del transporte aéreo (IATA, 2019).

1.4.11 OACI

Organización de Aviación Civil Internacional, entidad internacional que regula el transporte aéreo internacional (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

1.4.12 Avión Comercial

La evolución de la capacidad de carga de los aviones ha sido enorme en las últimas décadas. Se ha pasado de los modelos de los años 40, con una capacidad máxima de 3 toneladas, al Boeing 747 de 1970 que carga hasta 120 toneladas, o al nuevo Airbus 380 cuya versión carguero tiene una capacidad de 150 toneladas (Cabrera, 2016).

Las principales empresas fabricantes de aviones son actualmente Airbus (europea) y Boeing (estadounidense); ambas compiten por el liderazgo en la aeronáutica civil y por el mercado mundial, se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios (Cabrera, 2016).

Según su función comercial, los aviones se dividen en:

- **Cargueros:** solo transportan mercancía, se dedican a transportar carga de forma exclusiva.
- **Mixtos (el tipo más habitual):** Transportan pasajeros en la cubierta principal y en las bodegas tanto sus equipajes como mercancía (carga aérea).
- **Combi:** Transportan pasajeros y carga en la cubierta superior y en las bodegas exclusivamente carga.
- **Convertibles:** la estructura interna de estos aviones puede modificarse fácilmente para adaptarse al transporte de carga o de pasajeros (Cabrera, 2016).

1.4.13 Leasing operativo

Es un tipo de arrendamiento que consiste en que las aerolíneas le alquila un avión a la empresa de arrendamiento durante un período de tiempo acordado entre las partes. Si la situación del mercado son propicias al plazo del contrato, la aerolínea puede renovar su contrato o puede devolver el avión si lo desea (Brooks, s.f.).

1.4.14 Wet lease

Son contratos de fletamentos de 1 a 2 años, lo efectúa una aerolínea u operador que tenga permisos propios de operación, y la aeronave debe ser operada a través del código de designación de vuelo del arrendatario con sus autorizaciones de ruta correspondientes (Soto, 2018).

1.4.15 Seguridad en la Aviación Civil

Son las medidas materiales y recursos humanos adoptados para proteger a la aviación civil contra actos de interferencia ilícita (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

1.4.16 Distanciamiento Social

El distanciamiento social, consta en preservar una distancia de al menos 6 pies entre usted y otras personas ajenas a su hogar. Tanto en espacios reducidos como al aire libre (Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias (NCIRD), 2020).

El distanciamiento social es clave para reducir la COVID-19, agregando además el uso de mascarillas, evitar tocarse la boca sin previa desinfección de manos con agua y jabón o alcohol por al menos 20 segundos (NCIRD, 2020).

1.4.17 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica empresarial de una empresa específica. Por tanto, debemos considerar qué conceptos y relaciones permiten una descripción representativa simplificada de qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Los elementos básicos que debe comprender el **modelo de negocio de una aerolínea** son: el nivel del servicio, la estrategia del precio (único o variable), costes (fijos, variables del vuelo y variables de los clientes), servicio al cliente (timing y retrasos), marketing estratégico (nivel de posicionamiento genérico y particular, nivel de valor) y por último la estrategia de vuelo; ‘hub-and-spoke’ y vuelos directos (Btsh, 2010).

Según Magretta (2002). El término "modelo de negocio" se generalizó por primera vez con la llegada de la computadora personal y la hoja de cálculo, podría hacer preguntas hipotéticas sobre las suposiciones críticas de las que dependía su empresa (por ejemplo, ¿qué pasa si los clientes son más sensibles a los precios de lo que pensamos?). La mayoría de los modelos comerciales exitosos, se creaban más por accidente que por diseño y previsión.

Tabla 3-1: Elementos esenciales de un modelo de negocio en el transporte aéreo

Elementos esenciales de un modelo de negocio en el transporte aéreo	
Nivel de servicio	Se debe dar valor: Esto se refiere que la organización debe tener en claro que sujeto se pretende dar valor. Ello debe considerarse en la propia visión de la compañía.
Estrategia de precio	Two-Tiered Pricing: En este caso, la empresa aérea opta por ofrecer a sus clientes un precio único de pasaje. Normalmente para atraerlos les ofrece un cierto número de asientos a precios económicos.
	Peak-Load Pricing: Considerando que los niveles de demanda son cambiantes según se trate de temporada alta o baja y horarios, esta estrategia propone la adaptación de los precios en virtud del momento

	del viaje. A mayor demanda por franja horaria le corresponde mayor precio y viceversa.
Costos	Costos Fijos: Se refieren a los gastos que mensualmente la empresa debe afrontar independientemente del nivel de actividad que esta tenga; ejemplo: las remuneraciones, de administración, y de publicidad y promoción.
	Costos Variables Vinculados con Vuelos: Estos se vinculan directamente con la actividad de volar, por lo que la firma no los tendría si la compañía no realizara viajes. Por ejemplo son los gastos de combustible, pilotos y tripulación, y de tasas por permanencia en aeropuertos.
	Costos Variables Vinculados con Clientes: Son aquellas variables en relación a la cantidad de personas que la organización traslada. Ejemplo: gastos de servicios que se brindan dentro del avión y gastos de reservas.
Servicio al cliente	Timing: Se refiere al grado de eficiencia que la organización alcanzó en torno a factores como la puntualidad y las demoras entre vuelos y conexiones. Este es un factor relevante que el pasajero tiene en consideración, más aun tratándose de viajes por negocio.
	Tiempo de Demora de un Vuelo: Se refiere al tiempo que tarda un viaje programado entre el sitio de origen y el de destino.
Marketing estratégico	Nivel de Posicionamiento Genérico: se relaciona con aquel lugar que la empresa desea ampliamente ocupar en la mente del consumidor específico al que apunta.
	Nivel de Posicionamiento Particular: Aquí la empresa analiza la manera en que quiere ser reconocida por su cliente.
	Nivel de Valor: se considera el valor agregado que la firma le brinda a su consumidor y el valor que este último percibe sobre la empresa.
Estrategia de vuelo	“Hub-and-Spoke”: Es un aeropuerto pivote, que recibe un gran número de vuelos para redistribuirlos a sus destinos finales.
	Vuelos Directos: trasladar a los pasajeros de manera directa a su destino final sin usar aeropuertos pivotes.

Fuente: (Btresh, 2010).

1.4.18 Estrategias

Una estrategia competitiva explica cómo le irá mejor que a sus rivales. Y hacerlo mejor, por definición, significa ser diferente. Las organizaciones logran un rendimiento superior cuando son únicas, cuando hacen algo que ningún otro negocio hace de una manera que ningún otro negocio

puede duplicar: cómo vas a hacerlo mejor siendo diferente. La lógica es sencilla: cuando todas las empresas ofrecen los mismos productos y servicios a los mismos clientes realizando el mismo tipo de actividades, ninguna empresa prosperará. Los clientes se beneficiarán, al menos a corto plazo, mientras que la competencia cara a cara hace bajar los precios hasta un punto en el que los rendimientos son insuficientes (Magretta, 2002).

Cada uno de los modelos de negocio que siguen las aerolíneas está concentradas por las principales estrategias que suelen seguir este tipo de empresas. Las tres estrategias genéricas que Porter (1982) propuso son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

1.4.18.1 Liderazgo En Costes

Esta estrategia plantea vender productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado mediante un ahorro en los costos, ofreciendo productos similares o mejores que la competencia pero a un precio bajo, buscando abarcar un espacio mayor en el mercado y, por tanto, incrementar las ventas sobre los competidores que no puedan hacerle frente (Bernal, 2018).

Algunas formas de reducir costos según Bernal, 2018 son:

- Abordar las economías de escala.
- Producción Estandarizada.
- Producir masivamente.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Diseños simples.
- Aplicar nuevas tecnologías.

1.4.18.2 Diferenciación

Consiste en comercializar productos considerados únicos en el mercado, es decir, que puedan diferenciarse de su competencia y ser reconocidos por los consumidores por sus características, incrementando su precio en el mercado (Bernal, 2018).

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación según Bernal, 2018 son:

- En las características o atributos del producto.
- En su diseño.
- En su desempeño o rendimiento.
- En su durabilidad.
- En su facilidad de uso.
- Materias primas de alta calidad
- En el servicio al cliente.
- En la rapidez de la atención.

1.4.18.3 Enfoque

Consiste en centrarse en un segmento determinado del mercado, concentrando los esfuerzos en producir o vender productos que cumplan con las expectativas de un determinado grupo de consumidores en el mercado total que existe para los productos (Bernal, 2018).

A través de esta estrategia se busca competitividad en un mercado reducido, pero conocido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado más extenso y variado (Bernal, 2018).

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia según Bernal, 2018 son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una determinada línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor o las que mejores rendimientos presenten.

1.4.19 FODA

Es una herramienta que nos permite entender la realidad de nuestro negocio mediante la conformación de una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestra organización, estableciendo un diagnóstico acertado para descubrir falencias y problemas internos y externos (Pursell, 2020).

1.4.20 Las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo permite realizar un análisis competitivo a nuestra organización dentro del mercado que pertenecemos, facilitando el desarrollo de estrategias para nuestra organización.

Las 5 fuerzas según Porter son:

1.4.20.1 La rivalidad entre competidores

Proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, manteniendo una actitud reactiva ante dichos cambios de la competencia. La demanda disminuye si no existe una clara diferenciación de productos (Longares & Arellano, 2018).

Las estrategias a tomar en cuenta según Longares & Arellano (2018) son:

- Aumentar a inversión de marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.

- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

1.4.20.2 La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Este punto se refiere a los distintos competidores con características o productos similares a los nuestros, es decir mientras más fácil sea la entrada de los competidores a nuestro mercado, mayor será la amenaza. Esta amenaza plantea estrategias como: mejorar los canales de venta, inversión en marketing y publicidad e incrementar la calidad del producto proporcionando nuevos servicios (Longares & Arellano , 2018).

Según Longares & Arellano (2018) las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Menor coste.
- Acceso a los canales de distribución.
- Barreras legales.
- Identificación de marca.
- Diferenciación del producto.
- Inversión inicial.
- Experiencia acumulada.
- Movimientos de organizaciones ya asentadas.

1.4.20.3 Amenaza de ingreso de productos sustituidos

Esta amenaza se refiere al producto capaz de satisfacer la necesidad que otro sustituto, es decir la amenaza surge cuando el cliente alterna su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato. La presencia de productos sustitutos influye en el precio máximo de un producto, ya que si es muy elevado los compradores optaran por una opción similar (Longares & Arellano , 2018).

Las estrategias a plantear según Longares & Arellano (2018) son:

- Mejorar o aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir el precio.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

1.4.20.4 El poder de negociación de los Proveedores

Se basa en el poder de negociación por parte de los proveedores, especialmente en los casos en los cuales el proveedor tiene características de valor para nuestra organización, en este punto se mide lo fácil que es para nuestros proveedores variar de precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad (Longares & Arellano , 2018).

Las que recomiendan Longares & Arellano (2018) son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

1.4.20.5 El poder de negociación de los consumidores

Esta situación se produce cuando los clientes tiene posibilidad de elegir producto sustitutos, además ellos tiene la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar un precio optimo a pagar por un producto o servicio, lo que repercutirá en la reducción de beneficios (Longares & Arellano , 2018).

Las estrategias a plantear según Longares & Arellano (2018) son:

- Aumentar la inversión en marketing.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios como valor añadido a nuestro cliente.

1.4.21 Servicios Chárter

Consiste en ofrecer servicios a la medida a los clientes en función de las necesidades puntuales del mercado. Mediante estos servicios se puede contratar el uso de un avión para un trayecto y operación determinada, o por un período de tiempo. Así pues, las condiciones de dicho servicio son específicas para una operación, y no tienen carácter estable ni cíclico. En este régimen, se concretan y negocian mediante un contrato de transporte específico (Cabrera, 2016).

1.4.22 Modelo de Negocio Chárter (Holiday Carriers)

Las compañías chartereras basan su modelo de negocios en vuelos punto a punto transportando en su mayoría a usuarios que contratan un paquete turístico. En general, ofertan sus servicios a través de agencias mayoristas (Herrera & Spera, 2015).

Estas aerolíneas poseen una flota de aeronaves medianas, diseñadas para optimizar la capacidad de asientos y sus costos operativos brindando servicios de comida a bordo elementales y amenidades de audio/video en sus asientos, priorizando la alta concentración de demanda en periodos estacionales (Herrera & Spera, 2015).

Algunos consideran que las compañías de bajo costo adoptaron su naturaleza operativa de las compañías chárter como son: la alta concentración de asientos, vuelos punto a punto y los servicios diferenciados a bordo (Herrera & Spera, 2015).

1.4.23 Elementos Claves (Modelo Chárter)

Según Herrera & Spera (2015). Los elementos claves que hay que tener en cuenta en un modelo de negocio son:

- Los fundamentos de arquitectura de producto; son los componentes que establecen la calidad del servicio según la necesidad del cliente y el entorno del mercado; se encarga de estudiar las “3C”:

Conectividad, como se ofrece el servicio de desplazamiento, si es punto a punto o a través de un centro de conexión, llamado “hub”.

Conveniencia, la forma de operar en los aeropuertos y la proximidad de los mismos al centro de la ciudad.

Confort, el nivel de satisfacción que experimentan los clientes en función del mercado que se considere como meta y del público objetivo.

- El desarrollo organizacional, hace referencia al análisis estratégico, mediante el cual se toman las decisiones de a qué se debe dar valor para lograr la satisfacción de los clientes.

1.5 Marco Legal

1.5.1 Constitución de la República

Que, en el Art. 394 de la Constitución de la República del Ecuador establece: “El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias” (LOTAIP, 2008).

1.5.2 Dirección General de aviación Civil

La Dirección General de aviación Civil de Ecuador (DGAC), es la autoridad de aviación civil en Ecuador. Tiene su sede en Quito. La gestión de seguridad y prevención aeronáutica de la DGAC investiga accidentes e incidentes de aviación. La DGAC tiene como función administrar, regular y controlar la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional (DGAC, 2018).

Así también, determina que los vuelos chárter, es el vuelo ocasional o la serie de vuelos en rutas predeterminadas que no constituyan una competencia indebida para el servicio aéreo regular, realizados con aeronaves de un peso de despegue mayor al determinado en las regulaciones de la DGAC, **RDAC Parte 119, numeral 119,110**, sobre la base de un contrato de fletamento aeronáutico, para el transporte de pasajeros, carga y correo mixta o individual de carga por un precio determinado flete. Conforme lo establece el Código Aeronáutico estos vuelos no podrán ser publicitados en sus frecuencias, ni configurar una regularidad (DGAC, 2018).

Operaciones no regulares domésticas e internacionales RDAC 121.- Cualquier operación no regular conducida por un explotador que opera cualesquiera de los aviones descritos en el subpárrafo (1) de esta definición y en los lugares establecidos en los subpárrafos (2) y (3) de la

definición “ Operaciones regulares domesticas e internacionales RDAC121” de esta sección (DGAC, 2018).

- Aviones turbo reactores, turbohélice y alternativos:
 - Con la configuración de más de 19 asientos de pasajeros, excluyendo los asientos de la tripulación.
 - Con un peso (masa) máximo certificado de despegue superior a 5.700 kg.
 - Con una capacidad de carga superior a 3.400, involucrados en operaciones de carga exclusiva (DGAC, 2018).

1.5.3 Consejo General de Aviación Civil

Es el organismo rector de la política aeronáutica en Ecuador. Entre sus principales funciones están el control de las operaciones de las compañías nacionales y extranjeras que operan en el Ecuador; regular las tasas o derechos por servicios aeroportuarios y facilidades aeronáuticas, etc. Para el cumplimiento de sus obligaciones, considera los tres factores fundamentales que integran la actividad aeronáutica civil: los fines del estado, los usuarios del servicio y las líneas aéreas (López, 2011).

Que, mediante Resolución de la Aviación Civil 18.- El Consejo Nacional de Aviación Civil, estableció la excepcionalidad de que el vuelo chárter internacional de origen y destino Ecuador pueda ser operado en aeropuertos domésticos siempre y cuando se cumplan las condiciones allí establecidas (DGAC, 2018).

1.5.3.1 Del TÍTULO II

Del Servicio De Transporte Aéreo No Regular

Art 11.- Servicio de transporte aéreo no regular en modalidad.- El presente título describe las características generales y demás condiciones del servicio de transporte aéreo no regular, tanto doméstico como internacional (DGAC, 2018).

Art. 12.- Servicio de Transporte Aéreo no Regular en Modalidad Chárter.- Los servicios de transporte aéreo no regular, en la modalidad de chárter, doméstico o internacional, de pasajeros o descarga exclusiva, que impliquen una serie de vuelos en rutas predeterminadas que no constituyan una competencia indebida para el servicio aéreo regular que brindan aerolíneas nacionales y extranjeras y no explotará rutas regulares previamente asignadas, salvo que exista la declaración de la aerolínea titular de un permiso regular respecto de la imposibilidad de operarlas en ese momento. El Consejo Nacional de Aviación Civil expedirá los permisos de operación (DGAC, 2018).

Art. 13.- Autorización vuelos chárter.- Los vuelos chárter eventuales de pasajeros, o de carga exclusiva, tanto domésticos como internacionales, requieren de autorizaciones específicas para cada vuelo (DGAC, 2018).

1.5.4 Código Aeronáutico

Art 102 y 103 y 111.- Es atribución del Consejo Nacional de Aviación Civil otorgar permisos de operación para la explotación de los servicios de transporte aéreo no regular para pasajeros, carga y correo a nivel internacional (DGAC, 2018).

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Idea A Defender

¿Las estrategias competitivas, ante eventos que requieran distanciamiento social permitirán optimizar el modelo de negocio chárter para el transporte de mercancías y personas de una forma segura y ordenada, optimizando y reactivando la economía en el transporte aéreo de Ecuador?

2.2 Variable Independiente

Transporte aéreo en modalidad chárter

2.3 Variable dependiente

Estrategias competitivas, ante eventos que requieran distanciamiento social

2.4 Tipo De Investigación

2.4.1 Descriptiva

El estudio descriptivo busca recopilar información basada en parámetros, cifras, características relacionadas a la repotenciación de las operaciones aéreas del modelo de negocio chárter, con la finalidad de que las variables de estudio sean sometidas a un profundo análisis y poder medirlas e identificar puntos de mejora y una propuesta que dé solución a la problemática (Raffino, 2020).

2.4.2 Investigación Documental y Bibliográfica

La investigación bibliográfica es una revisión sistemática, profunda y rigurosa, En este tipo de investigación se fundamentaran los conocimientos adquiridos, recopilando información correcta, necesaria y precisa acerca del rol y nivel de participación en tiempos de distanciamiento social del transporte aéreo en Ecuador, para lo que se acudirá a libros, revistas, enciclopedias, documentos relacionados y páginas web que contribuyan al desarrollo del trabajo de titulación para el fortalecimiento y avance de los conocimientos diversos sobre el tema (Supo, 2015).

2.5 Enfoque De La Investigación

2.5.1 *Mixto*

Se debe tener una visión clara del impacto que generan las operaciones de los vuelos chárter en la situación actual de distanciamiento social, en términos tanto cualitativos como cuantitativos (Supo, 2015).

2.5.2 *Documental*

Se reforzará el conocimiento del tema investigado con medios impresos, audiovisuales y electrónicos tomando en cuenta la actividad aeronáutica en Ecuador (Supo, 2015).

2.6 Tipo De Método

2.6.1 *Método Inductivo-deductivo*

Al estudiar el modelo de negocio chárter, se recurre en general al estudio de la demanda de vuelos chárter que se pueden medir con el número de pasajeros y los diversos tipos de mercancías transportados en base a su funcionamiento y rentabilidad (Raffino, 2020).

2.6.2 *Método analítico*

Se necesita conocer la situación actual del transporte chárter para generar planes de contingencia que ayuden a mejorar la seguridad del transporte aéreo y permitan mayor flexibilidad en cuanto a operaciones aéreas en la demanda del mercado nacional como internacional (Supo, 2015).

2.7 Tipo De Estudio

2.7.1 *Tipo de estudio transversal*

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como analizó el rol del transporte aéreo (chárter) en el Ecuador y su influencia en la reactivación de actividades (Raffino, 2020).

2.8 Técnicas de investigación

2.8.1 *Documental*

Son aquellas que seleccionan información a través de fuentes previas, como tesis, libros físicos y con soporte en línea, revistas, etc. Contribuyendo así a lo ya existente sobre el transporte aéreo en tiempos de distanciamiento social. Es parecida a una investigación histórica, en la que se acude a los hechos de la propagación de la pandemia COVID-19, y su impacto en el transporte aéreo ecuatoriano (Raffino, 2020).

2.9 Instrumentos

2.9.1 Documentos Electrónicos:

Nos basaremos en la recopilación de información documental mediante el uso de la web y documentos físicos con soporte en línea, obteniendo así distintas fuentes para nuestra investigación sobre el modelo de negocio chárter en Ecuador (Vivero & Sanchez, 2018).

2.10 Población Y Muestra

Población: Demanda de vuelos en tiempos de distanciamiento social.

Muestra: Será el número de pasajeros transportados en Ecuador durante el 2020 mediante vuelos chárter domésticos e internacionales.

Según la información obtenida por parte de la DGAC, la cantidad de pasajeros transportados en vuelos chárter durante el año 2020 fue de 97.628 pasajeros.

CAPITULO III

3 RESULTADOS

En este capítulo se explica y analiza el rol y la trascendencia de los vuelos chárter en el sector aeronáutico de Ecuador en la pandemia COVID-19.

3.1 Medidas que ha implementado el gobierno de Ecuador ante la pandemia COVID-19

El 12 de marzo de 2020 mediante acuerdo interministerial Nro. 0000001 de fecha 12 de marzo, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana y el Ministerio de Gobierno acordaron disponer las medidas de aislamiento preventivo obligatorio (APO⁸), por catorce (14) días, a viajeros nacionales e extranjeros que ingrese al territorio nacional provenientes de países como: República Popular China, Reino de España, República de Francia, República Islámica de Irán, República de Alemania, República de Corea del Sur y República de Italia (DGAC,2020).

El 14 de marzo de 2020 el gobierno ecuatoriano implementó un paquete de medidas para hacerle el frente a una posible propagación del nuevo coronavirus COVID-19, en base al cumplimiento de los protocolos internacionales, entre las acciones más significativas se decidió restringir la entrada de extranjeros mediante vuelos o transporte terrestre a partir de la medianoche del domingo 15 de marzo de 2020, extendida para los nacionales y residentes hasta el lunes a la misma hora; así como la limitación de reuniones entre personas de un máximo de 30 personas; y un manual que se ha distribuido indicando cómo limpiar las unidades de transporte público “cada

⁸ Aislamiento Preventivo Obligatorio (APO): Medidas tomadas ante la COVID-19 que consiste en el aislamiento preventivo en general durante 14 días (Organización Mundial de la Salud , 2020).

tres horas”, así también se publicó en días siguientes el primer decreto presidencial enfocado al combate del coronavirus en el país (DGAC, 2020).

3.1.1 Contenido del decreto

El gobierno nacional ante la necesidad de mantener a la ciudadanía distanciada realizó mediante decreto presidencial No. 1017 del 17 de marzo del 2020 la disposición del estado de excepción por calamidad pública en el territorio nacional, basada en los casos confirmados de coronavirus en el país, además se suspendió el ejercicio del derecho de la libertad de tránsito tanto aéreo, terrestre y marítimo, así como la libertad de reunión y asociación, determinando la cuarentena, con excepción de circulación para personas o servidores públicos que deban prestar un servicio, como: personal sanitario policías y fuerzas armadas además de las personas que necesiten abastecerse de víveres en general (Secretaría General de la Comunicación de la Presidencia, 2020).

Período de aplicación: La declaratoria de emergencia No. 1017 del 17 de marzo del 2020. Tuvo una duración de sesenta (60) días.

3.1.2 Cronología de medidas tomadas ante el COVID-19 en el transporte aéreo ecuatoriano

3.1.2.1 Decreto Ejecutivo No 1017 del 17 de marzo del 2020

La suspensión parcial de los vuelos que transporten pasajeros desde destinos internacionales hacia Ecuador desde las 00h00 del martes 17 de marzo de 2020 hasta las 24h00 del domingo 5 de abril de 2020 (Presidencia de la República, 2020).

La suspensión parcial de vuelos no incluye a compañías de aviación que transporten bienes, o insumos médicos, ayuda humanitaria y demás, que aporten al abastecimiento del país (Presidencia de la República, 2020).

3.1.2.2 Resolución COE nacional 21 de abril de 2020

Autorizar la realización de los vuelos pendientes a bordo de vuelos chárteres, contratados para el retorno de ciudadanos ecuatorianos y extranjeros residentes que todavía se encuentran fuera del país (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos, 2020).

3.1.2.3 Decreto Ejecutivo No 1052 del 15 de mayo del 2020

El cierre de fronteras no son medidas absolutas; el estado permitirá, excepciones en este periodo de emergencia sanitaria, así como el arribo de personas nacionales y extranjeras con residencia en el país (Presidencia de la República, 2020).

3.1.2.4 Resolución COE nacional 27 de mayo de 2020

A partir de las 0:00 del lunes 01 de junio de 2020, se autorizará las operaciones aéreas comerciales internacionales y domésticas regulares del país, a excepción del aeropuerto de la ciudad de

Guayaquil que retomará las operaciones domésticas a partir de las 00:00 del 15 de junio de 2020 (Servicio Nacional de Gestión de riesgos, 2020).

Esta apertura será del 30% de las frecuencias autorizadas para lo cual el Ministerio de Transporte y Obras Públicas se encargará de notificar a las aerolíneas sobre lo autorizado (Servicio Nacional de Gestión de riesgos, 2020).

3.1.2.5 Resolución COE nacional 17 de julio de 2020

Permitir desde las 0:00 del sábado 01 de agosto de 2020, el aumento de 30% a 50% las frecuencias aéreas comerciales nacionales e internacionales regulares en todos los aeropuertos del país. Los pasajeros que lleguen al país deberán cumplir con las normas establecidas por el COE Nacional (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020).

3.1.3 Situación actual de Ecuador

A nivel nacional los 21 aeropuertos se encuentran preparados para recibir el flujo de pasajeros. Las terminales aéreas cuentan con un protocolo de bioseguridad para prevenir la propagación y contagio del coronavirus.

Como parte de las medidas aplicadas ante el crecimiento de casos reportados, el gobierno de Ecuador publicó una nueva resolución que busca endurecer los controles para pasajeros que viajen en vuelos internacionales hacia el país, pero asegurando la continuidad del transporte aéreo tan fundamental para la economía (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2021).

En este sentido, el protocolo actualizado del 10 de enero de 2021 por parte del COE nacional y que entrará en vigencia desde el día miércoles 13 de enero de 2021 a las 00H00 indica que toda persona que ingrese al Ecuador debe cumplir con las medidas de bioseguridad establecidas por el Ministerio de Salud Pública (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2021).

- Uso obligatorio de mascarilla.
- Todo pasajero al arribo en los aeropuertos en el Ecuador pasará por un sensor térmico que permitirá identificar temperaturas superiores a 37,5°C.
- Lavado de manos frecuente con agua y jabón o alcohol gel de al menos 70%.
- Mantener un distanciamiento físico de 2 metros.
- Limpieza continua de superficies.
- Evitar participar en reuniones de más de 10 personas en sitios cerrados. En el caso de ser necesario, la reunión debe ser con menos de 10 personas y asegurando la ventilación del lugar.
- Los tripulantes estarán exentos de realizarse una prueba RT-PCR⁹ o de antígeno.

⁹RT-PCR: pruebas médicas mediante el cual se busca conocer si una persona está contagiada por COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020).

3.2 Efectos del COVID-19 en el transporte aéreo

El transporte aéreo se encuentra en una posición crítica en comparación del tráfico aéreo registrado en años pasados ya que desde los atentados del 11 de septiembre en Estados Unidos y la crisis económica del 2008 no había presentado tal descenso en la actividad aérea mundial.

3.2.1 *Rescate del sector aéreo*

Según la IATA la industria aérea necesita medidas de ayuda y rescate del gobierno por un total de entre 150.000 y 200.000 millones de dólares si quiere sobrevivir a la crisis del coronavirus, además Alexander de Juniac director ejecutivo de la IATA, comunicó que incluso después de tal ayuda, es probable que la pandemia reforme la industria, con muchas aerolíneas fallando, otras consolidando y surgiendo agrupaciones completamente nuevas (Asenjo, 2020).

IATA representante de 290 aerolíneas de todo el mundo, dijo que según estimaciones se sugiere que las aerolíneas perderán 113.000 millones de dólares y las prohibiciones de vuelos que se han aplicado en todo el mundo a medida que el virus se ha propagado. El economista jefe de la IATA, Brian Pearce, dijo que sólo unas 30 aerolíneas en todo el mundo tienen deudas y ganancias razonablemente saludables, e incluso los transportistas más fuertes probablemente sólo tienen suficiente efectivo para sobrevivir durante unos meses sin algún tipo de ayuda, haciendo de la bancarrota un riesgo real a corto plazo (Jasper, 2020).

Las aerolíneas requieren una variedad de medidas, que van desde rescates en toda regla hasta préstamos, garantías de préstamos, apoyo al mercado de bonos y exenciones fiscales, dijo De Juniac. Incluso una vez que la crisis haya pasado, los transportistas seguirán siendo débiles y los gobiernos tendrán que reducir la carga general para el sector (Jasper, 2020).

Las compañías de calificación crediticia han comenzado a tomar medidas sobre las aerolíneas europeas. Deutsche Lufthansa AG se hundió en territorio sin inversión después de una rebaja de un paso por parte de Moody's. Sus bonos con vencimiento en 2024 cayeron 10 centavos sobre el euro a 78 centavos (Jasper, 2020).

La estimación de la IATA sobre los requisitos de rescate global se produce después de que el grupo comercial Airlines for America, dijera que las aerolíneas estadounidenses necesitarán 58.000 millones de dólares en ayuda. Italia incluyó 600 millones de euros (658 millones de dólares) de financiación a Alitalia en un paquete propuesto de estímulo al coronavirus como parte de un plan para renacionalizar pérdidas. Alitalia había estado en protección por bancarrota incluso antes del estallido y ya había costado a los contribuyentes más de 2.100 millones de euros (Jasper, 2020).

3.2.2 América Latina y el Caribe



Figura 1-3. Caída del tráfico de pasajeros en América Latina y el Caribe

Fuente: (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

El tráfico de pasajeros cayó un 59,2% durante todo el año 2020, transportando 177,3 millones de usuarios o equivalente a 256.783.534 menos que el año 2019 (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

El tráfico (RPK) se redujo 61,9% y la capacidad (ASK) disminuyó 55,7%, llevando el factor de ocupación al 71,3%, 11,5 puntos porcentuales menos que en 2019 (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

Mientras tanto, en países como Brasil, México y Chile, donde los vuelos no se detuvieron, pero sí se implementaron restricciones presentaron la mayor parte del tráfico de la región del año pasado. En México volaron 48 millones de pasajeros, lo que representa el 27% de toda la región y fue el país con la menor caída general del tráfico con el 53% menos y 6 puntos arriba del promedio regional (Botelho, 2021).

Brasil tuvo un mejor rendimiento en comparación a la media regional con 49,5 millones de pasajeros y una disminución del 57% con respecto a 2019. México y Brasil transportaron el 60% del total de pasajeros del 2020. Por su parte, Chile tuvo un total de 9,4 millones de pasajeros en 2020, con una reducción del 64% que el año 2019 (Botelho, 2021).



Figura 2-3. Crecimiento del tráfico mensual en América latina y el Caribe

Fuente: (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

El tráfico respecto al mes de mayo 2020, sigue la misma tendencia que se registró en abril del mismo año, con una disminución del transporte de pasajeros del 95,8% a comparación de mayo de 2019. Esa cifra revela que durante todo el mes de mayo de 2020, viajaron en la región menos pasajeros que un día cualquiera de mayo de 2019 (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

3.2.3 COVID 19 y su impacto en el transporte aéreo de Ecuador

Ecuador paralizó parcialmente sus actividades aéreas desde el 17 de marzo de 2021 en obediencia del primer decreto ejecutivo 1017. En los meses siguientes hasta junio de ese mismo año las actividades aéreas volvieron a despegar en base al estricto cumplimiento de protocolos establecidos internacionalmente por cada una de las aerolíneas que operan en nuestro país.

Tabla 4-3: Aerolíneas que cesaron o comprometieron sus operaciones en Latinoamérica, Caribe y Ecuador

Aerolíneas que cesaron o comprometieron sus operaciones	
Aerolíneas	Pronunciamiento
Avianca Holdings	El mayor grupo en Latinoamérica, canceló todos sus vuelos comerciales y ha reducido sus operaciones aéreas en un 95 % para mayo de 2020. El 15 de mayo se confirmó el despido de 1.400 trabajadores de la compañía en Colombia, Chile, Ecuador y Perú. El 26 de mayo de 2020, se declaró en bancarota acogiéndose al Capítulo 11 de Ley de Quiebras en Estados Unidos.
TAME	Aerolínea propiedad del gobierno ecuatoriano, cesó operaciones y entró en liquidación el 19 de mayo de 2020.
Aeroméxico	Aerolínea mexicana, informó que inició un proceso voluntario de reestructura financiera bajo el Capítulo 11 del Código de Bancarota de Estados Unidos para fortalecer su posición financiera y liquidez, el cual se llevará a cabo mientras continúa operando de manera normal.
One Airliness	Esta aerolínea anunció el 24 de junio de 2020 que había cesado sus operaciones debido a la difícil situación financiera causada por la actual crisis COVID-19. El propietario y presidente, Claudio Fischer Llop, culpó a la competencia de Sky, JetSmart y Latam, que ofrecen cartas a precios con los que One no puede competir, y la falta de apoyo financiero del gobierno chileno, lo que hace que la operación de One no sea viable durante el presente y el futuro cercano.
Sun Express	Anunció el 23 de junio de 2020 que <u>SunExpress Deutschland</u> suspendería sus operaciones en 2020 y se liquidará de manera ordenada. Su red de rutas sería asumida parcialmente por SunExpress y <u>Eurowings</u> .
LIAT	El 27 de junio de 2020, el Primer Ministro de Antigua y Barbuda anunció que LIAT sería liquidado después de una serie de meses sin éxito debido a la COVID-19. La aerolínea se formará en una nueva entidad que proporcionará conexiones vitales entre las islas del Caribe.
Alitalia	El proceso de venta de la compañía de bandera italiana Alitalia se aceleró, y los plazos del corte del gobierno italiano para los inversores interesados a presentar ofertas del 31 de mayo al 18 de marzo. Entre las semanas 2 y 9 de marzo, cuando el gobierno italiano anunció un cierre nacional, la capacidad de Alitalia en vuelos internacionales cayó un -22 %.

Virgin Atlantic	El 4 de agosto de 2020, Virgin Atlantic solicitó protección contra la quiebra de los acreedores en los EE. UU. La aerolínea buscó la protección bajo el capítulo 15 del código de quiebras de Estados Unidos, lo que le permitió proteger activos en el país.
------------------------	---

Fuente: (Barría, 2020).

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Ecuador fue un país pionero en América Latina en el restablecimiento de las operaciones aéreas, en este sentido a parte de Chile, Brasil y México países que no suspendieron sus actividades aéreas, Ecuador tomó esta arriesgada decisión, en base a la movilización de miles de pasajeros que se encontraban en distintos territorios y que deseaban viajar desde o hacia Ecuador en andas de retornar a sus países de origen (DGAC, 2020).

Los vuelos humanitarios estuvieron a la par mediante el uso de vuelos regulares y chárter en el traslado de pasajeros de diferentes nacionalidades. Así también el gobierno nacional permitió que desde el 1 de junio se reactiven las operaciones aéreas desde los 21 aeropuertos del país con la certeza de beneficios a la industria aérea del país en economía, negocios, exportación, turismo y empleos directos e indirectos, sorprendiendo aún más a los demás gobiernos de Latinoamérica y Caribe que a esa fecha seguían renuentes a permitir el reinicio de los vuelos regulares nacionales e internacionales (DGAC, 2020).

En Ecuador existen múltiples aerolíneas tanto de servicio regular como no regular que operan en 21 terminales del país cumpliendo con los protocolos de bioseguridad para evitar la propagación del virus COVID-19; además la DGAC trabaja de la mano con los organismos internacionales y las propias compañías aéreas para tal efecto.

Tabla 5-3: Aerolíneas del servicio regular y servicio no regular que operan en Ecuador

Aerolíneas del servicio regular y de servicio no regular que permiten una conexión aérea desde y hacia Ecuador	
Tráfico Doméstico Regular	Tráfico Doméstico no Regular
Latam Ecuador	Aeroconexos
Aeroregional	Aerocopter
Avianca Ecuador	Aerokashurco
	Aeromorona
	Aeroregional
	Aerosangay
	Aerosarayaku

	Amazonia verde
	Avianca Ecuador
	Avioandes
	Conectair
	Ecocopter
	Emetebe
	Endecots
	Huzima
	Latam Ecuador
	Samafe
	West Pacific
Tráfico Internacional Regular	Tráfico Internacional no Regular
ABSA Cargo	ABSA Cargo
Aero México	Aeroregional
Aerorepública	Aerosucre
Air Europa	Air Canadá Carguera
American	Atlas Air
Atlas Air	DHL Cargo
Avianca	Emirates
Avianca Ecuador	GOL Linhas
COPA	L.A. Suramericanas
Eastern	LAN Cargo
Emirates	Latam Airlines
Iberia	Latam Ecuador
Jet Blue	Mas Air
KLM	Tampa
L.A. Suramericanas	United Airlines
LAN Cargo	Viva Air Perú
Latam Ecuador	Viva Colombia
Latam Perú	
Martinair	
MAS Air	
QATAR	
Spirit A.	

Tampa	
Transam	
Turkish	
United A.	

Fuente: (Larenas N. , Avanza la lenta recuperación del transporte aéreo en Ecuador, 2020).

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

3.3 El transporte aéreo y su servicio no regular “Ecuador”

El transporte aéreo es un componente vital de muchas redes internacionales de logística esencial para dirigir y controlar el flujo de bienes, energía, información y otros recursos como productos servicios y personas, desde los puntos de producción al lugar de destino.

A continuación se podrá constatar el rol del transporte aéreo y su servicio no regular en los diversos campos de actuación, ya que con su sistema logístico conecta y transporta a miles de pasajeros así como carga esencial en el combate de la pandemia COVID-19.

3.3.1 Pasajeros anuales período 2017-2020 transportado en Ecuador vía aérea

Tabla 6-3: Pasajeros anuales transportados en Ecuador vía aérea

Pasajeros anuales transportados en Ecuador					Variación		
Pasajeros	2017	2018	2019	2020	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020
Total	7.050.383	7.600.000	7.414.543	2.419.768	8%	-2%	-67%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021



Gráfico 1-3. Pasajeros transportados en el Ecuador período 2017-2020

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Como se refleja en la tabla No.6, el transporte aéreo en el 2020 se contrajo en un -67% con un total de 2.419.768 pasajeros transportados entre vuelos domésticos e internacionales, esto debido principalmente a los efectos causados por la pandemia COVID-19, que azotó sin tregua al transporte aéreo desde marzo de 2020. En este mismo año se dejaron de transportar 4.994.775 pasajeros en comparación al año 2019.

3.3.2 Pasajeros transportados en vuelos domésticos e internacionales período 2017-2020

Tabla 7-3: Total pasajeros transportados en vuelos domésticos e internacionales Ecuador período 2017-2020

Pasajeros transportados período 2017-2020					Variación		
Pasajeros	2017	2018	2019	2020	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Vuelos Domésticos	2.960.371	3.192.000	2.975.829	919.464	8%	-7%	-69%
Vuelos Internacionales	4.090.000	4.408.000	4.438.714	1.500.304	8%	1%	-66%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

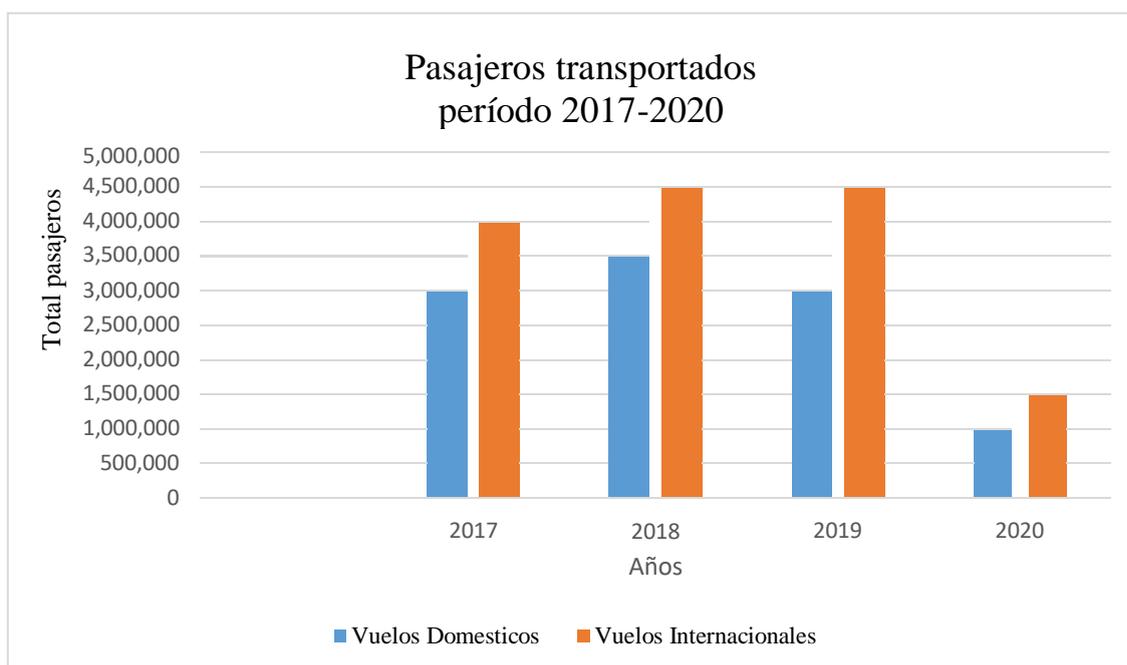


Gráfico 2-3. Pasajeros transportados en el período 2017-2020 en vuelos domésticos e internacionales

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Revisando la tabla No 7, se puede determinar que el mercado aéreo en el 2020 fue duramente golpeado con un decrecimiento del -69% en vuelos domésticos y un -66% en vuelos internacionales, además podemos recalcar que los vuelos internacionales se mantuvieron superiores en un 62% a los domésticos a pesar de las circunstancias conocidas por el estado de emergencia COVID-19.

3.3.3 Pasajeros transportados mediante servicio regular y no regular en Ecuador

Tabla 8-3: Pasajeros transportados mediante servicio no regular.

Servicio no regular período 2019-2020			Variación
Pasajeros	Año 2019	Año 2020	Periodo 2019-2020
Servicio No regular	107.753	97.628	-9%
Servicio Regular	7.306.790	2.322.140	-68%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

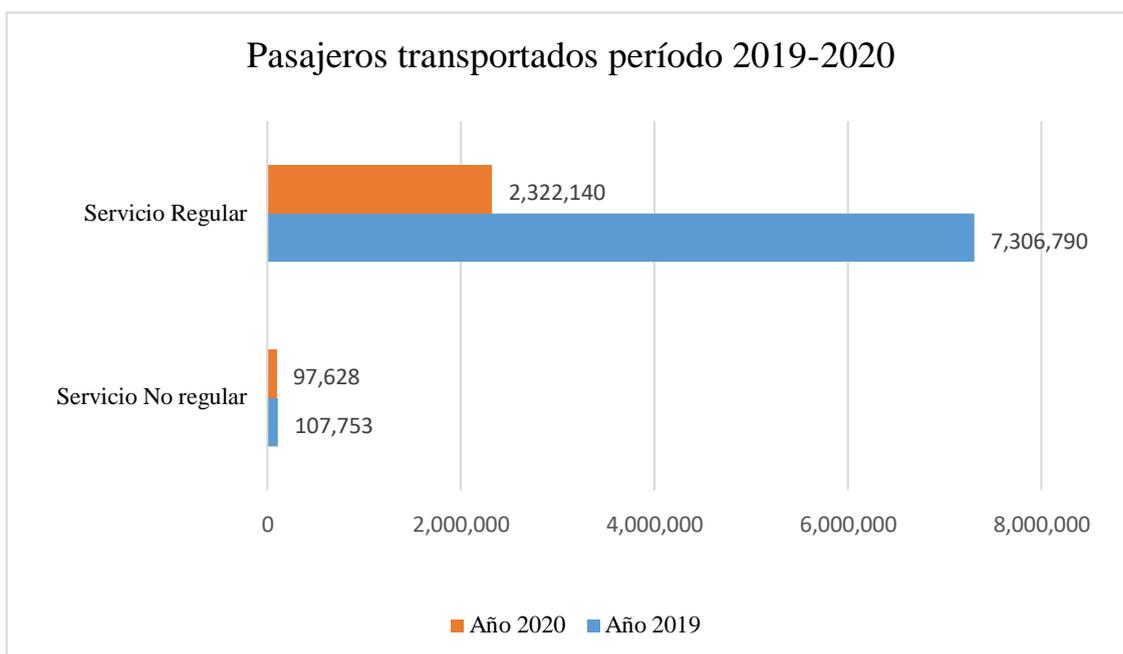


Gráfico 3-3. Pasajeros transportados en el servicio regular año 2019-2020

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

En la tabla No 8, se puede interpretar que el transporte aéreo no regular de pasajeros tuvo el menor decrecimiento con un -9% en comparación al año 2019, mientras que el servicio regular de pasajeros cayó en un -68% en el mismo período con menos de 5 millones de pasajeros transportados, visualizando así el alcance del servicio no regular ante eventos de distanciamiento social.

3.3.4 Transporte mensual de pasajeros del servicio no regular en Ecuador

Tabla 9-3: Transporte mensual de pasajeros en el servicio no regular de transporte aéreo

Servicio No regular de Pasajeros 2019-2020		
Pasajeros	Año 2019	Año 2020
Enero	2.873	10.637
Febrero	4.111	9.759
Marzo	7.146	9.163
Abril	4.844	7.708
Mayo	5.752	14.480
Junio	6.448	5.041
Julio	14.654	4.446
Agosto	19.742	5.105
Septiembre	9.143	7.120
Octubre	12.575	8.149

Noviembre	9.354	8.654
Diciembre	11.111	7.366
Total	107.753	97.628

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

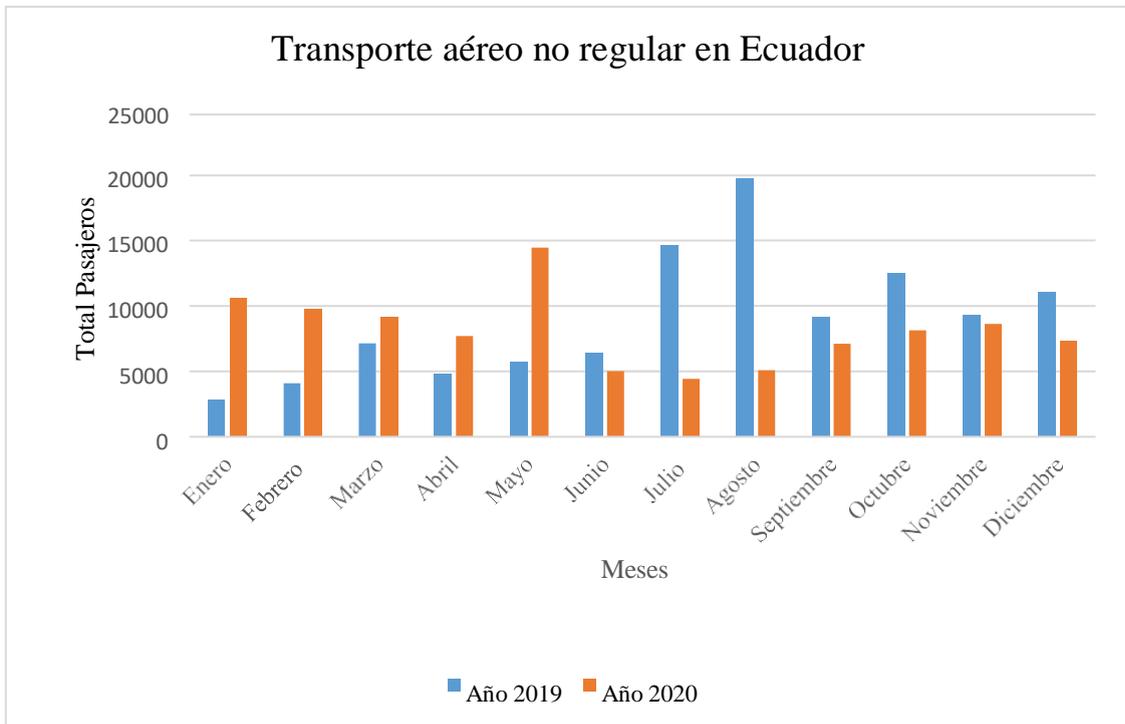


Gráfico 4-3. Registro mensual de pasajeros del servicio no regular en los años 2019-2020

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Durante el año 2020 como se observa en la tabla No 9, se trasladaron un total de 97.628 pasajeros mediante el servicio no regular de pasajeros, es decir 10.125 pasajeros menos que el año 2019. Además el mes de mayo de 2020 se muestra con el mayor número de personas transportadas por el servicio no regular mensualmente con 14.480 pasajeros.

Cabe recalcar que a pesar de las restricciones aéreas ocasionadas por la pandemia COVID-19 se realizaron durante el año 2020, 14.125 vuelos chárter entre domésticos e internacionales, suponiendo un incremento total del 400% a comparación de los 2.522 vuelos realizados en la misma modalidad en el año 2019.

3.3.5 Comparativo pasajeros transportados por medio del servicio no regular en marzo 2019 y marzo 2020

Tabla 10-3: Pasajeros transportados en el mes de marzo 2019 y marzo 2020 servicio no regular

Comparativo marzo 2019-2020		
Pasajeros	mar-19	mar-20
Miles de pasajeros	7.146	9.163
% Total	44%	56%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Además se debe mencionar que el 17 de marzo de 2020 se determinó el primer decreto donde se limitaba parcialmente el transporte aéreo de pasajeros en el Ecuador.

La siguiente gráfica muestra la comparativa entre marzo 2019 y marzo 2020, donde podemos observar que se transportaron un total de 9.163 pasajeros en 2020, suponiendo este el 56% del total respecto al mismo mes del año anterior.

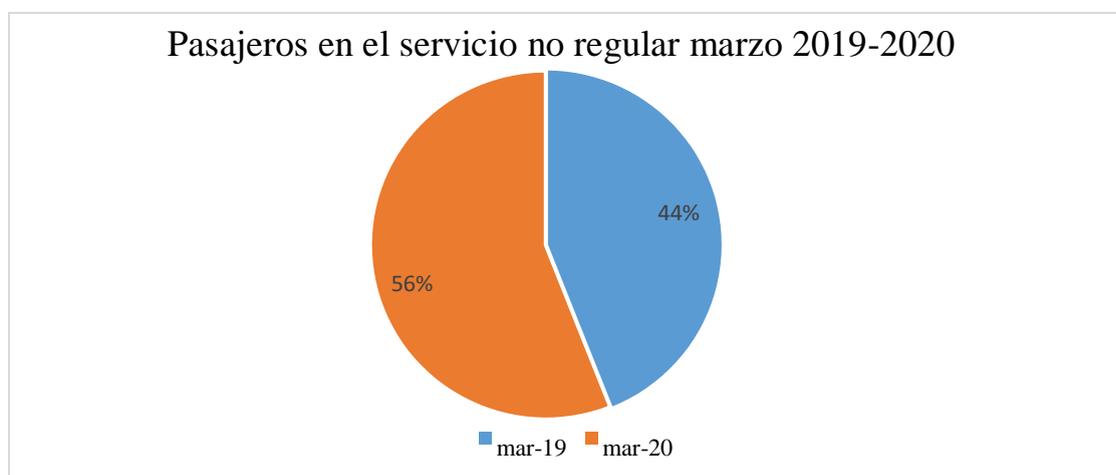


Gráfico 5-3. Pasajeros transportados en el mes de marzo 2019 y marzo 2020 mediante el servicio no regular

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

3.3.6 Comparativa pasajeros transportados en el mes de abril 2019 - abril 2020 servicio no regular

Tabla 11-3: Pasajeros transportados en el mes de abril 2019-abril 2020

Comparativo Abril 2019-Abril 2020		
Pasajeros	abr-19	abr-20
Miles de pasajeros	4.844	7.708
% Total	39%	61%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Como se observa en la tabla No 11, refleja también la comparativa entre 2019 y 2020 pero esta vez el mes de abril. En el mes de abril de 2019 se trasladaron un total de 4.844 pasajeros y en el mismo mes de 2020, 7.708 pasajeros, existiendo una diferencia de 2.864 pasajeros más entre un año y otro, es decir en el 2020 se trasladaron el 61% de pasajeros del total entre ambos años.

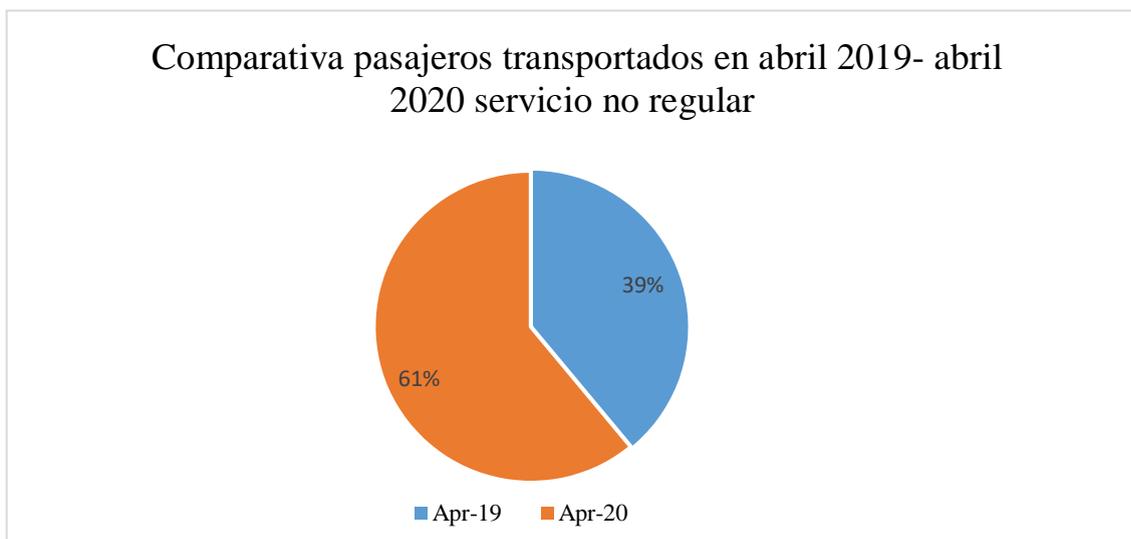


Gráfico 6-3. Comparativa de pasajeros transportados en abril 2019 y abril 2020 por el servicio no regular

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

3.3.7 Comparativa pasajeros transportados en el mes de mayo de 2019 y mayo 2020

Tabla 12-3: Pasajeros transportados en el mes de mayo 2019-2020

Comparativo mayo 2019-mayo 2020		
Pasajeros	may-19	may-20
Miles de pasajeros	5.752	14.480
% Total	28%	72%

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

En la tabla No 12, se puede observar que en el mes de mayo de 2020 se dio el mayor incremento de pasajeros mediante el uso de vuelos irregulares, es así que se trasladaron un total de 14.480 pasajeros con un aumento del 72% de pasajeros en comparación del 2019.

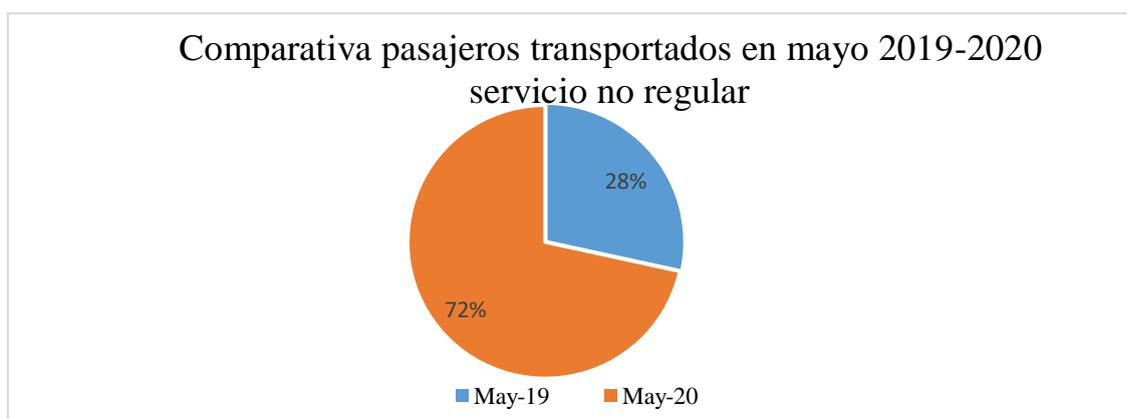


Gráfico 7-3. Comparativa pasajeros transportados en mayo 2019-2020 por el servicio no regular

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Además se debe mencionar que los meses de marzo, abril y mayo de 2020 se trasladaron un total de 31.351 pasajeros mediante el transporte no regular de pasajeros, es decir durante los tres meses que duraron las restricciones parciales de vuelos tanto domésticos como internacionales se trasladaron más de 13.609 pasajeros en comparación del 2019 de ese mismo período, además en junio de 2020 se habilitó nuevamente la actividad de los 21 aeropuertos autorizados en el país para el despegue o aterrizaje a lo largo del territorio ecuatoriano por parte de la DGAC.

3.3.8 El transporte aéreo de carga en tiempos de distanciamiento social Ecuador, carga en T.M. transportada en el año 2019-2020

Tabla 13-3: Carga aérea mensual transportada en toneladas métricas durante el 2019 y 2020

Carga transportada en T.M. servicio no regular		
Carga Tm	Año 2019	Año 2020
Enero	4.471,19	4.892,43
Febrero	6.647,41	6.170,55
Marzo	1.995,35	1.668,29
Abril	4.877,18	1.784,73
Mayo	2.913,95	3.410,97
Junio	1.791,2	2.982,63
Julio	2.477,16	1.858,1
Agosto	2.159,17	3.395,58
Septiembre	2.456,97	2.033,72
Octubre	2.875,31	4.648,69
Noviembre	1.829,45	2.412,88
Diciembre	1.674,53	2.703,33

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

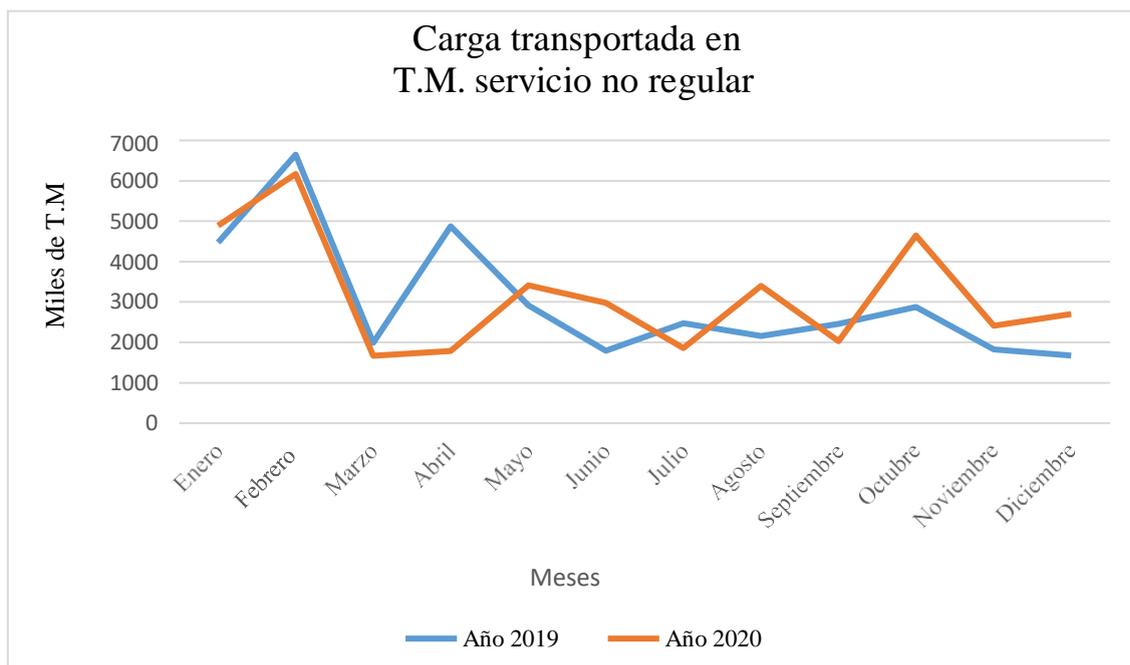


Gráfico 8-3. Carga aérea transportada en T.M

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

En la tabla No 13, se puede observar el transporte total de carga mediante el uso del transporte aéreo no regular, notando que en el 2020 desde el mes de mayo se observa un crecimiento significativo de la carga transportada, alcanzando como pico mensual máximo el mes de octubre del mismo año con 4.648,69 toneladas métricas transportadas.



Figura 3-3. Transporte de carga aérea

Fuente: (Larenas N. , Estadísticas de la aviación de Ecuador del 2019, 2020)

Gonzalo Apolo, presidente de la Cámara de Industriales y Productores de medicamentos del Ecuador, indicó que la industria farmacéutica ecuatoriana, a pesar de no suspender su producción por ser un sector estratégico y prioritario del país, se vio afectada por efecto de la pandemia operando a inicios de 2020 al 70% de su capacidad. Además se realizaron inversiones adicionales (sin precisar montos) para contratar vuelos privados y movilizar las importaciones de materias primas y así no para la producción de medicamentos necesarios para el tratamiento del coronavirus (Eluniverso.com, 2020).

Ante estas distintas necesidades alrededor del mundo de contratar vuelos chárter de carga las compañías aéreas y en especial los fabricantes Boeing y Airbus respondieron con una propuesta rápida de adaptar dos de sus modelos de aviones, el A330 y el A350, reconvirtiéndolos en transporte de carga (Diaz, 2020).

El fabricante aeronáutico Airbus presente a la par de sus competidores en uno de sus comunicados del 30 de abril de 2020, indicó las posibles modificaciones con las que se podrán instalar pallets de carga sobre los rieles de los asientos de la clase turista, una vez que hayan sido retirados(Diaz, 2020).

La transformación, una vez extraídos esos asientos, se realiza en apenas un par de horas. Es así como se pueden instalar en un Airbus 350 30 pallets, en un Airbus 330 28 pallets y adecuar al transporte de carga a un Airbus 380 si los clientes lo decidieran (Diaz, 2020).



Figura 4-3. Adaptación de un Airbus A330 de pasajeros a carga

Fuente: (Larenas N. , Estadísticas de la aviación de Ecuador del 2019, 2020)

Así también en la búsqueda de lograr la inmunización contra del COVID-19 mediante la aplicación de las vacunas emergentes, ha considerado al transporte aéreo como el actor principal para el traslado de dichas dosis provenientes de distintos países fabricantes alrededor del mundo. Es así que según cálculos de DHL se necesitaran alrededor de 15.000 vuelos, incluyendo 200.000 contenedores refrigerados (DHL, 2021). Estos deberán de adaptarse a las temperaturas necesarias para su preservación de entre -70 y -80 en los casos de Pfizer y BioNtech.

Mientras que otra empresa, la consultora Accenture, indica que en total serían 65.000 toneladas de vacunas que deberían transportarse para inmunizar a 8.000 millones de personas. Estas toneladas son más que todas las que se necesitaron para movilizar todo tipo de vacunas durante el 2019 (Moreno J. P., 2019).

3.4 Análisis FODA

Tabla 14-3: Análisis FODA modelo de Negocio Chárter

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones aéreas con rutas punto a punto con HUB • Flota estandarizada • Bajas tarifas • Imagen corporativa buena • Acceso a tecnología de vanguardia • Adaptación operacional • Servicios básicos con suplementos integrados en el precio • Optimización de rutas • Operativo en aeropuertos principales o secundarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación por medio de intermediarios y venta por internet • Creación de programas de fidelización de clientes • Competitivo a nivel de productos sustitutos • Relación calidad precio • Apertura de nuevos mercados • Alianzas estratégicas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Costes fijos y de personal moderado • Mercados geográficos próximos • Subcontratación de servicios de asistencia o handling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores potenciales en alza • Fluctuaciones de combustible • Regulaciones aeronáuticas en la “nueva normalidad” • Fusiones entre competidores directos

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

3.4.1 Fortalezas

3.4.1.1 Operaciones aéreas con rutas punto a punto con HUB

Las aerolíneas chárter a pesar de operar en los HUBs, no acaparan todos sus vuelos en estos a diferencia de los llamados tradicionales que se centran en estos aeropuertos en gran número.

Los HUBs son utilizados por estas aerolíneas como iniciador de vuelos con una operación punto a punto considerando dentro de este modelo de negocio los aeropuertos tanto principales como secundarios o de conexión.

3.4.1.2 Flota estandarizada

Centran sus actividades en la utilización de aeronaves medianas que le permiten llenar al 100% con un gran número de asientos disponibles a bajo coste, reduciendo valores en la preparación del talento humano así como la estancia de la aeronave en tierra por parte de mantenimiento.

Normalmente las compañías chárter operan desde un falcon 7x con capacidad de transporte de 16 pasajeros hasta un Boeing 737 de 215 pasajeros o Airbus 330-300 con capacidad de 440 pasajeros que con las circunstancias actuales de pandemia COVID-19 genera un nuevo interés por su nivel de adaptación a carguero.

3.4.1.3 Bajas tarifas

A pesar de estar inmersos en los paquetes turísticos día a día buscan su diversificación en chárter ocasionales de pasajeros como de carga. Su bajo costo está dada por la flexibilidad de horarios opuestos a los tradicionales, así como el interés de rutas de gran alcance en cuanto al número de viajes, ofreciendo costos dos o tres veces más bajos que un vuelo tradicional (Schengen,2019).

Los parámetros en la reducción de tarifas de vuelos se centran en las distintas estrategias e ingresos adicionales que utilizan cada una de las aerolíneas chárter, estas pueden ser:

- El uso de aeropuertos secundarios y alejados de las horas punta
- Optimización del combustible
- Oferta de servicios adicionales a la compra del billete aéreo
- Uso de un solo tipo de avión en cada una de las flotas aéreas
- Precio gradual en cuanto a amenidades básicas en el vuelos programados

Cabe mencionar que **“La variabilidad real no es el costo, son los ingresos”**. “El objetivo de las aerolíneas chárter es maximizar los ingresos para un vuelo en particular en un día particular, basada en la demanda real y esperada” (Cook, s.f.).

3.4.1.4 Imagen corporativa buena

Este tipo de vuelos busca un Feedback positivo mediante la aprobación de sus clientes externalizado en los servicios asistidos que ofrecen en cada una de sus operaciones ya sea dentro de la compra de un billete o de un costo adicional referenciado.

Las nuevas tecnologías le han otorgado un nuevo valor agregado por parte de sus plataformas digitales que están al servicio del cliente cada día más directa sin necesidad de un operados turístico o demás terceros.

3.4.1.5 Acceso a tecnología de vanguardia

El enfoque tecnológico está basado en la apertura de nuevos usuarios así como de clientes cada día más satisfechos a la hora de programar su vuelo en plataformas digitales que ofrecen además del servicio de viaje suplementos como son hospedaje, transporte en destino como muchas más facilidades.

3.4.1.6 Adaptación operacional

Al no estar sujeta a itinerarios así como su predisposición de ofrecer una aeronave a grupos de trabajo o simplemente personas con un mismo fin, permite abrirse paso por sus amenidades y las ventajas que conllevan un vuelo privado. En el caso de grandes grupos se puede conseguir un precio económico a lo habitual así como facilidades en el caso de vuelos humanitarios.

3.4.1.7 Servicios básicos con suplementos integrados en el precio

Poseen diversas ofertas de servicios adicionales ya sea que consten dentro de la compra del billete como de la posibilidad de acceder a las mismas a un costo razonable. Las compañías chárter buscan adaptarse a los distintos niveles de clientes que utilizan sus servicios.

3.4.1.8 Optimización de rutas

Se basa en la búsqueda de rutas con gran afluencia de pasajeros para tener capacidad máxima de ocupación en cada una de las aeronaves a despegar tomando en cuenta además los distintos tipos de servicios adicionales que se pueden incluir en el servicio.

3.4.1.9 Operativo en aeropuertos principales o secundarios

Los vuelos chárter por lo general buscan un aeropuerto principal donde se estructuren sus operaciones, desde estos sincroniza sus operaciones a distintos destinos buscando aeropuertos secundarios que por sus facilidades de espacio y de personal a disposición optimicen sus operaciones.

3.4.2 Oportunidades

3.4.2.1 Asociación por medio de intermediarios y venta por internet

La utilización de plataformas digitales así como la venta directa de billetes permite abarcar un mayor grupo de clientes, ya que su imagen está masificada en la otorgación de servicios especializado en paquetes de viajes a pasajeros o vuelos inmediatos en caso de carga.

3.4.2.2 Creación de programas de fidelización de clientes

Buscan ofrecer servicios adicionales por parte de un canje con el cliente por su preferencia a la hora de volar, esta estrategia está adaptada claramente del servicio tradicional que mediante fidelización o acumulación de puntos otorga a sus clientes facilidades a la compra de billetes así como alternativas de viajes.

3.4.2.3 Competitivo a nivel de productos sustitutos

Este modelo de transporte se integra perfectamente en la red de transporte internacional conectando con los distintos modos de transporte que a un similar precio otorga un servicio de calidad.

3.4.2.4 Relación calidad precio

Ofrecen a sus clientes un cierto nivel de comodidad que les permita diferenciarse de los demás sin descuidar claramente los precios convenientes a las compañías que ofertan estos servicios.

3.4.2.5 Apertura de nuevos mercados

La necesidad de volar en tiempos de confinamiento ha permitido la diversificación de los servicios ofrecidos por las aerolíneas no regulares, buscando ser competitivas en la explotación de muchos mercados huérfanos ante la ausencia de las llamadas aerolíneas tradicionales, que tuvieron que reinventarse o liquidarse a causa de la COVID-19.

3.4.2.6 Alianzas estratégicas

Expandirse a la par con aliados estratégicos que les permitan un mejor posicionamiento en las rutas aéreas y contratación de servicios aéreos a gran escala.

3.4.3 Debilidades

3.4.3.1 Costes fijos y de personal moderados

Al no tener una infraestructura parecida al de las compañías aéreas tradicionales con infraestructura propia, las compañías chárter pactan servicios de mantenimiento en tierra prestando por cuenta propia los servicios de atención al cliente. Así también el arrendamiento de sus aeronaves le permite reducir costos operativos al evitar gastos de movimientos en tierra.

3.4.3.2 Subcontratación de servicios de asistencia o handling

Los costos fijos tienden a elevarse al contratar servicios de asistencia de terceros al no contar con asistencia propia en casos imprevistos de vuelos ocasionales programados en rutas inusuales.

3.4.3.3 Mercado geográfico próximo

Las actuales fluctuaciones del mercado aéreo y su entorno variable no le permiten hacer grandes proyecciones en mercados geográficos de corto y largo alcance, optando por cubrir la demanda actual de vuelos humanitarios y de insumos médicos.

3.4.4 Amenazas

3.4.4.1 Competidores potenciales en alza

Al ser un derivado de las aerolíneas denominadas como tradicionales y al haber dado paso a las aerolíneas de bajo coste, las compañías chárter buscan su diversificación en cuanto a operaciones aéreas y satisfacción del cliente.

3.4.4.2 Fluctuaciones de combustible

Este factor esta dado principalmente a la falta de infraestructura necesaria para el almacenamiento de combustible necesario para operaciones en un largo plazo, así como las permanentes fluctuaciones del precio del combustible que golpea a todo el sector aéreo.

3.4.4.3 Regulaciones aeronáuticas en la nueva normalidad

Las autoridades aeronáuticas han tenido que prever regulaciones en la apertura de compañías aéreas que presionan a los gobiernos para operar en aeropuertos vacíos o con poco tráfico.

Así también estos organismos trabajan en la regularización de itinerarios, además de la constante asesoría a los usuarios que buscan su soporte legal ante los cambios drásticos de las restricciones sanitarias actuales.

3.4.4.4 *Fusiones entre competidores*

La necesidad de muchas aerolíneas de mantenerse operativas ha provocado el surgimiento de las llamadas alianzas estratégicas que les permiten mantenerse operativas en mercados competitivos con implementación de planes a corto y mediano plazo.

3.5 **Estrategias propuestas al modelo de negocio chárter en Ecuador**

3.5.1 *Apertura del mercado*

3.5.1.1 *Posicionamiento en cuanto a clientes*

Abrirse paso en el mercado mediante:

- Amenidades y ventajas que conllevan un vuelo privado.
- Flexibilización de vuelos al no estar sujeta a itinerarios.
- Dinamismo al ofrecer una aeronave a grupos de trabajo o simplemente personas con un mismo fin ofreciendo un precio más económico a lo habitual.
- Beneficio en la apertura de vuelos humanitarios y de carga fundamental en tiempos de la COVID-19. La Dirección General de Aviación Civil otorga las facilidades a vuelos chárter siendo estos los únicos a autorizar sin restricciones de la “nueva normalidad” (DGAC, 2020).

Cabe mencionar que en el art. 14 del Convenio de Chicago de 1944 sobre aviación internacional. Establece que cada estado contratante se compromete a adoptar medidas efectivas para impedir la propagación de enfermedades contagiosas por medio de la navegación aérea (Capaldo, 2020).

A su vez, dentro del marco del art. 5 del Convenio de Chicago la OACI emitió la comunicación EC 6/3-20/55, con fecha 15 de abril, instando a los estados miembros a tomar varias medidas ante las restricciones crecientes del tránsito aéreo que estaban imponiendo muchos países para contener la propagación COVID-19 (Capaldo, 2020).

La OACI Consideró que los “vuelos de repatriación”, deben ser incluidos dentro de esas medidas como “vuelos humanitarios”, con el fin de garantizar que se concedan con rapidez las autoridades necesarias para la entrada, salida y tránsito de las aeronaves que los lleven a cabo (OACI, 2020).

El mismo organismo internacional recomendó realizarlos al amparo del artículo 5 del convenio de Chicago, relativo a la prerrogativa de las aeronaves extranjeras que realicen vuelos comerciales no regulares, de transportar pasajeros hacia y desde su territorio con sujeción a las condiciones impuestas por los estados (Capaldo, 2020).

3.5.1.2 *Considerar el tráfico VFR (amigos y familiares visitantes)*

Este segmento cuenta con mayor probabilidad de recuperación en el actual declive del mercado aéreo. El tráfico VFR se basa en los desplazamientos que realizan familiares y amigos bajo un fin común ya sea visitantes o placer a cualquier destino previamente acordado entre los actores.

Tabla 15-3: Ventajas operativas del Tráfico VFR

Ventajas operativas del tráfico VFR (Amigos y familiares visitantes)	
Número de asientos vendidos	Ventajas económicas alrededor del porcentaje de asientos vendidos. Es decir ofrecer un número aleatorio de asientos disponibles a un bajo precio para maximizar la ocupación de la aeronave.
Operación en aeropuertos secundarios	Operar en rutas o aeropuertos donde no hay servicio regular, las aerolíneas chárter a menudo en Ecuador son las únicas que operan en aeropuertos secundarios conectando viajes de placer con distintas zonas turísticas. Estos aeropuertos pequeños y medianos dependen de los cargos aeroportuarios que recibe las aerolíneas chárter.
Ausencia de espacio de carga en aeronaves operativas	Explotar la disminución del espacio de carga por ausencia de vuelos regulares y la liquidación de muchas aerolíneas en el mundo como TAME, que tenía una ocupación del 33% de participación en el mercado local ecuatoriano.
Utilizar los vuelos belly chárter	Aprovechar los vuelos belly chárter que consisten en el traslado de carga de bienes en las bodegas de los aviones de pasajeros obteniendo un mayor ingreso por operación ante la necesidad de transporte y de cargueros.

Fuente: (Schengen, 2019).

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

La finalidad de las aerolíneas chárter es vender las tarifas económicas básicas suficientes para competir con la competencia de bajo costo y también para empujar a los pasajeros a las clases de tarifas más altas como económica, económica premium y ejecutiva (Harteveldt, s.f.).

Las aerolíneas utilizan un software complejo para realizar ajustes dinámicos de precios basados en datos históricos, tarifas de competidores, ventas esperadas y reales para una clase de tarifa particular en un vuelo, junto con cierta supervisión por parte de equipos internos (Harteveldt, s.f.).

3.5.1.3 Oferta de vuelos directos

Utilizar como modelo operativo los vuelos punto a punto, en lugar de vuelos de conexión enred, con el consiguiente traslado a un aeropuerto principal o Hub, del cual partirá el vuelo con el destino final deseado permitiendo que la flota de aviones esté el mayor tiempo en servicio; esta estrategia está basada en el modelo low cost que permite una optimización de tiempo de operación y de recursos mediante:

- Disminución del tiempo de vuelo facilitando la logística de los pasajeros así como el tiempo de espera en escalas de conexión.
- Disminuir los costos por vuelos de conexión llegando a unas horas no intempestivas.
- Al ofrecer solamente vuelos directos de corta y media distancia y con mucha frecuencia, permiten que la flota de aviones esté operativa el mayor tiempo.

3.5.1.4 Adaptación de la logística en manipulación de carga

Tabla 16-3: Carga transportada en vuelos no regulares en 2020

Carga Transportada en T.M. Servicio no Regular		
Carga T.M.	Año 2019	Año 2020
Total T.M. Transportadas	36.168,87	37.961,9

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

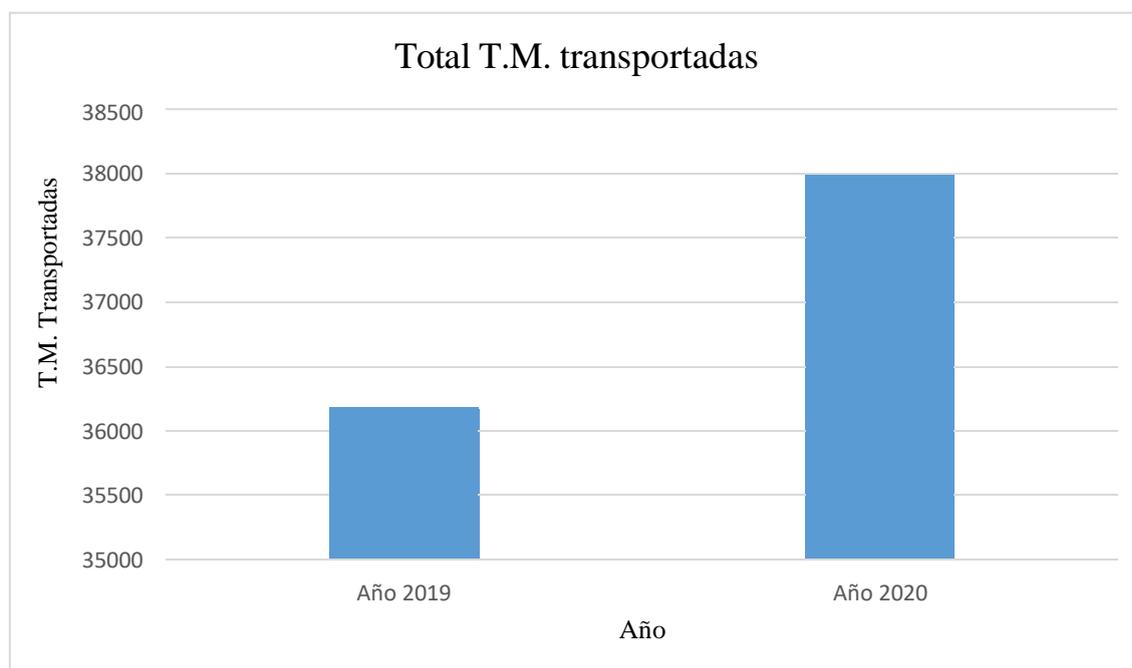


Gráfico 9-3. Carga en T.M. transportada en 2020

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

En la tabla No 16, se puede observar que en el 2020 se transportaron mediante vuelos no regulares 37.961,9 toneladas métricas de carga, es decir 1.793,03 toneladas métricas más que en el 2019. Las actuales demandas de carga fría y grandes volúmenes de mercancías fundamentales que se mueven alrededor del mundo consideran adaptar los procesos logísticos mediante:

- Ampliación de los espacios de almacenamiento de carga en aeropuertos.
- Contar con instalaciones para recibir carga congelada.
- Mejorar el enlace intermodal.
- Eliminar los ajustes espaciales en la cadena puerta a puerta.
- Contar con tijeras para colocar los pallets con carga en la bodega del avión.
- Prestar mayor importancia al control aduanero, fitosanitario y zoonosanitario.
- Mejorar la coordinación entre los fiscalizadores e inspectores (Capaldo, 2020).

3.5.2 *Sistemas de “yield management” sencillos*

Utilizando una política de precios variables, se puede maximizar los ingresos unitarios obtenidos en cada vuelo en función del conocimiento de los hábitos y las necesidades de los pasajeros mediante:

- Considerar la demanda existente, el momento en que se realice la reservación a través de agencias mayoristas o directamente con la aerolínea y los diferentes métodos para adquirirlos existentes actualmente.
- Trabajar en la otorgación de tarifas bajas con la flexibilización por cambios de vuelos sin cargo alguno.
- Disminución de restricciones por equipaje.
- Implementación de una aplicación móvil fundamental para los servicios de aerolínea que permitirá a los clientes realizar reservas y cambios en sus viajes dando espacio al distanciamiento social evitando así aglomeraciones en ventanillas de aeropuertos como de agencia de viajes donde se oferte el servicio.
- Personalizar su experiencia de vuelo mediante la compra de servicios adicionales, como alquiler de vehículos privados y hoteles.
- Reducción de los costes de emisión de billetes a medida que se acerca la fecha de salida, optimizando el total de asientos en cada uno de los vuelos a despegar.

Esta maximización de la gestión de ventas será posible gracias a las tecnologías y secuencia de los sistemas de reservas denominados “Computer Reservación System” (CRS). Gracias a las cuales, una vez que el sistema de reservas ha sido implementado, la tarea se torna sencilla y directa para las aerolíneas.

El uso de las nuevas tecnologías está muy extendido, por medio de internet o por medio de comisiones por parte de intermediarios, agencias de viajes u otros sistemas de reservas en la compra del boleto.

3.5.2.1 Descuentos periódicos o aleatorios

El incentivo a los usuarios basado en rebajas periódicas o al azar en la venta de billetes aéreos, tomando en cuenta los “precios de internet” es decir, ofrecer el mismo producto a un precio más bajo en internet que en otros puntos de venta físicos de aerolíneas tradicionales. Esta medida de “precios dinámicos” busca asumir una estrategia proactiva tratando de controlar las condiciones actuales del mercado causado por la COVID-19, en lugar de tener una conducta reactiva respondiendo a los cambios que pueden ocurrir en los mismos.

La estrategia de descuentos periódicos o aleatorios está fundamentada en los algoritmos del “Machine Learning” y el “Big Data”, herramientas que permiten conocer los hábitos de los usuarios a cada una de las aerolíneas que utilizan dicha fuente de datos en la nube (Capaldo, 2020).

Así también, la fijación de los precios del boleto se medirá mediante la utilización de métodos como:

- **Precios de penetración:** se establece un precio inicial con el fin de generar un aumento en el volumen de ventas y en esa medida ir reduciendo costos sobre la base de la experiencia adquirida.
- **Curva de experiencia:** se establece un precio inicial bajo con el fin de generar un aumento en el volumen de ventas y en esa medida, ir reduciendo costos sobre la base de la experiencia adquirida.
- **Precio de equilibrio:** se establece el precio del producto en un punto que permite recuperar los costos de prestación del servicio (Capaldo, 2020).

3.5.2.2 Reclutamiento de talento humano competitivo.

Colaboradores con mucha experiencia y entrenamiento cualificado en el desarrollo de sistemas, marketing y optimización de cadenas logísticas como: Ingenieros, administradores, pilotos, tripulantes de cabinas de pasajeros y mecánicos experimentados que permitirán desarrollar los objetivos de las compañías aéreas a muy bajas remuneraciones.

Solo la liquidación de TAME, aerolínea de bandera ecuatoriana provocó la desvinculación de cerca de 900 personas en Ecuador, extendiendo aún más la oferta laboral por la sensibilidad actual del transporte aéreo.

3.5.3 Utilización de los aeropuertos principales y secundarios

El origen y el destino son sobre todo este tipo de aeropuertos. Estos implican ventajas de operación en la utilización de tasa menores en caso de los secundarios y las facilidades otorgadas

por los grandes aeropuertos en caso de los principales. La utilización de uno de estos dos tipos de aeropuertos dependerá del nivel de congestión, y los balances en los tiempos de espera y retrasos que se puedan generar a favor estos aeropuertos.

Tabla 17-3: Ventajas operativas de los aeropuertos principales y secundarios

Ventajas operativas en aeropuertos principales y secundarios	
Aeropuertos Principales	Aeropuertos Secundarios
Acreditación sanitaria de aeropuertos por parte de la ACI; aeropuertos de Quito y Guayaquil.	Tasas aeroportuarias menores.
Mayor conectividad en rutas internacionales.	Mayor disponibilidad de aparcamientos para las aeronaves.
Servicios de migración y aduana.	Menor congestión.
Operaciones aeroportuarias las 24 horas del día.	Tiempos de embarque y desembarque de pasajeros entre 25 y 30 minutos como máximo.

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Cabe recalcar que la acreditación por parte del Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), se otorga porque los aeropuertos de Quito y Guayaquil han tomado las acciones necesarias para priorizar la salud y la seguridad de los pasajeros, empleados aeroportuarios, socios estratégicos y autoridades, promulgando la operatividad de sus terminales de manera segura (QUIPORT, 2020).

3.5.3.1 Bajos precios del combustible y subsidios estatales.

Una de las estrategias primordiales de reducción de costos operativos para obtener un menor precio en los billetes aéreos es el gasto de combustible, que puede llegar a sumar alrededor del 30% de los costos operacionales de una aerolínea (Moreno J. , 2019).

En 2020 el precio de la gasolina de avión se desplomó a un valor de 1,09 centavos de dólar por galón en los meses de enero y junio de 2020, como se observa a continuación en la tabla No 18, permitiendo la negociación de abastecimiento a mediano plazo de muchas aerolíneas a un costo generoso, en la actualidad la gasolina de avión se encuentra en 1,61 USD (Indexmundi, 2021).

Tabla 18-3: Precio promedio de la gasolina de avión

Precio promedio de la gasolina de avión	
Período	Precio promedio Galón USD
Enero-Junio 2017	\$ 1,455
Julio-Diciembre 2017	\$ 1,67
Enero-Junio 2018	\$ 1,98833333
Julio-Diciembre 2018	\$ 2,05166667
Enero-Junio 2019	\$ 1,89333333
Julio-Diciembre 2019	\$ 1,86
Enero-Junio 2020	\$ 1,08666667
Julio-Diciembre 2020	\$ 1,11666667
Enero-Abril 2021	\$ 1,56

Fuente: (Indexmundi, 2021).

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

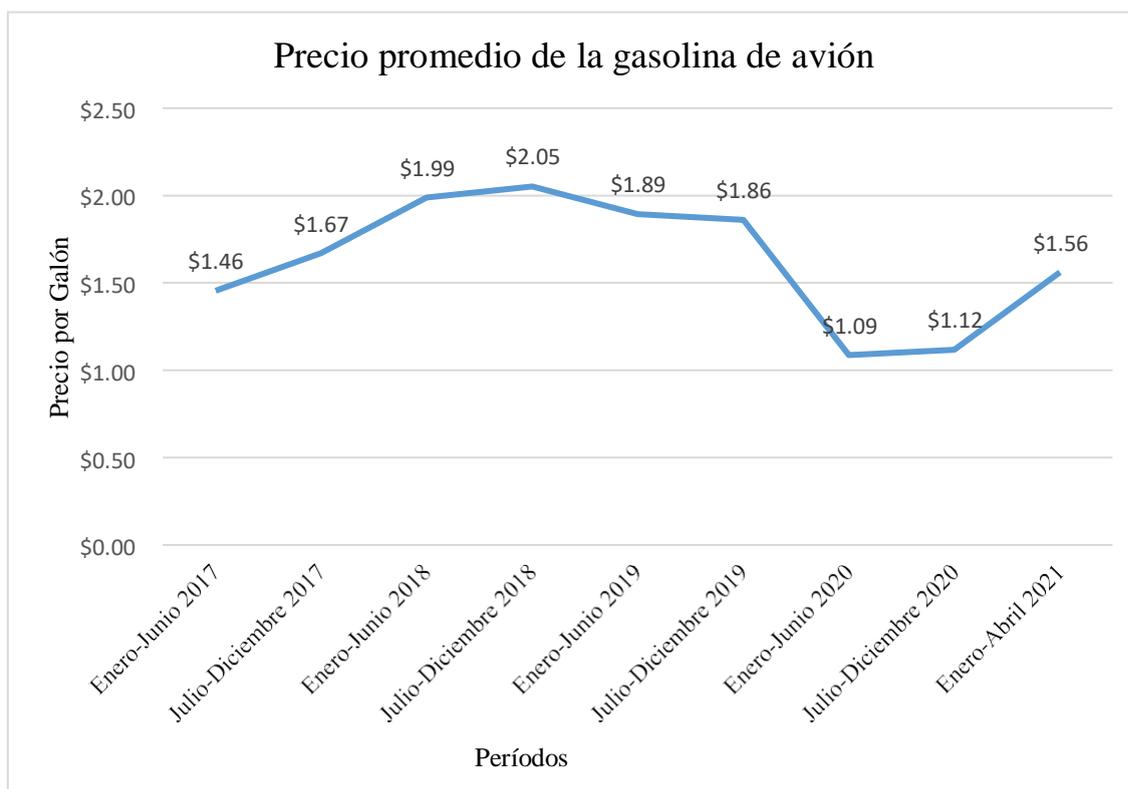


Gráfico 10-3. Precio promedio de la gasolina de avión

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

El subsidio al combustible de avión en Ecuador se estableció mediante el decreto ejecutivo 204 firmado el 9 de noviembre del 2017 que establece que las personas naturales o jurídicas que operen dentro y fuera del territorio ecuatoriano que cuenten con su certificado de operador aéreo vigente y presten servicio de transporte aéreo de pasajeros nacionales o internacionales y/o carga internacional desde el Ecuador, pagarán el precio de venta en terminal -40% (Larenas N. , Subsidio al combustible aéreo en Ecuador, 2017).

En la actualidad sigue vigente dicho subsidio proyectado del 12 de Julio al 11 de Agosto de 2021 de AVGAS nacional de \$ 2,237286 y del JET FUEL con descuento de \$ 0,444310 (EP PETROECUADOR, 2021).

La permanencia de este incentivo económico hacia los combustibles serán fundamentales en la preservación de las operaciones aéreas de los vuelos no regulares, además del impulso a las 17 terminales aéreas a nivel nacional que buscan atraer pasajeros y acoger nuevas aerolíneas charter (Ozalla, 2018).

3.5.3.2 Promoción del empleo en la zona

Al utilizar las aerolíneas charter en los diferentes aeropuertos y su realización de actividades aéreas, permiten la circulación de divisas en las distintas actividades comerciales que conlleva dicha actividad, beneficiando a economías que el aeropuerto genera como base del traslado de pasajeros y mercancías como:

- Aumento de la plusvalía.
- Tiendas.
- Cafeterías y restaurantes.
- Empresas prestadoras de servicio.

A lo que hay que añadir que algunos gobiernos locales, provinciales y autónomos incentiven la apertura de aerolíneas mediante concesión a un administrador privado. La gestión delegada estará vinculada con la ejecución de un proyecto de interés público específico, evaluado técnica, económica y legalmente por la administración competente (Dirección General de Aviación Civil, 2021).

3.5.4 Estandarización de la flota de aviones

Operar con aeronaves medianas enfocadas a la maximización de ocupación en cuanto a pasajeros. Esta homogenización permitirá además:

- Homogenizar la mayor parte de la flota en la familia Airbus o Boeing
- Elaboración de un programa de mantenimiento adecuado a la realidad de cada aerolínea con el propósito de minimizar costos
- Stock en repuestos justo a tiempo para la flota de aeronaves, en función del programa de mantenimiento.

- Reducción de costo en la formación de pilotos y auxiliares, además de la posibilidad de intercambiar a los tripulantes entre flotas, facilitando la programación de los vuelos.

Cabe recalcar que la mayoría de las aeronaves que poseen las compañías chárter no son adquiridas por ellos si no que son alquilados durante un periodo de tiempo, tras el cual son devueltos a las empresas que los ostentan en propiedad.

3.5.4.1 Arrendamiento de aeronaves

Se trata de aviones de líneas aéreas o del mercado de segunda mano alquilados por los distintos operadores no regulares mediante lo estipulado en el código aeronáutico ecuatoriano y la realización de una carta que es el contrato entre el propietario, en este caso de una “aeronave” y el fletador para alquiler del vehículo completo o parte del mismo por un vuelo o período específico, permitiéndose así ahorrar costos por movimientos en tierra como:

- Verificación de la presión de las ruedas de las aeronaves semanalmente.
- Inspección del tanque de combustible cada 15 días mediante la realización de pruebas para asegurar que el combustible esté libre de bacterias (microorganismos).
- Movimientos de la aeronave en tierra para cambiar el punto de apoyo de las aeronaves.

Tabla 19-3: Arrendamiento de aeronaves

Flexibilización de actividades mediante arrendamiento de aeronaves		
Leasing Operativo	Adquisición de aeronaves con un alquiler de entre 5 y 10 años	
Wet Lease	Alquiler de aeronaves, así como de tripulación calificada	
Aeronaves sugeridas Airbus y Boeing	Vuelos de Largo radio: A330-300 ; A350 ; B777-300 ; B787-900 Vuelos de corto radio: A320 ; A321 ; B757-300 ; B737-800	

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Cabe recalcar que el “growing” o puesta en tierra de miles de aeronaves causada por la liquidación de aerolíneas y la excesiva oferta de naves, hace aún más asequible alquilar aviones permitiéndoles a muchas aerolíneas adquirirlas o arrendarlas a un precio mucho más barato e inclusive obtener descuentos por la negociación de medianas y grandes flotas con un ahorro significativo para las compañías chárter.

3.5.4.2 Adaptabilidad de las aeronaves

Adaptar las aeronaves requeridas ante la escasez de cargueros puros, vuelos regulares y la situación preocupante en el corredor de Europa-Asia y el aeropuerto de Shanghái como cuello de botella en el transporte de carga general y fría.

Tabla 20-3: Adaptaciones de aeronaves de pasajeros a carga

Tipo de Carga	Cabinas de pasajeros					Compartimento de carga
	Compartimento superior/armario para abrigos	Debajo del asiento	En los asientos		En el suelo de la cabina con redes y asientos retirados	
			En bolsas de asientos de carga	Con redes o correas		
Suministros humanitario/medicamentos	SI	SI	A	A	A+C	SI
Carga general o correo	SI	SI	A	A	A+C	SI
Mercancías peligrosas	NO	NO	NO	NO	NO	B
Aviones de carga solo mercancías peligrosas	NO	NO	NO	NO	NO	D

Fuente: (Larenas N. , 2020)

Realizado por: Japón Rogel, Marco, 2021

Requerimientos

A: Se necesita apertura por parte de la autoridad aeronáutica.

B: Operadores con una aprobación de la autoridad aeronáutica para transportar mercancías peligrosas como carga.

C: Necesita la aprobación del fabricante de la aeronave.

D: Operadores con una aprobación de la autoridad aeronáutica para transportar mercancías peligrosas. Aviones de carga solo deben ser mercancías peligrosas cargado en un compartimento de carga clase C (no aceptable donde los pasajeros están en el avión) (Larenas N. , 2020).

El 4 de mayo de 2020 la IATA publicó una guía para el transporte de carga en aeronaves de transporte de pasajeros. Los fabricantes aeronáuticos Airbus y Boeing presentes a la par de sus competidores indicaron las posibles modificaciones con las que se podrían instalar pallets de carga sobre los rieles de los asientos de la clase turista, una vez que hayan sido retirados (IATA, 2020).



Figura 5-3. Adaptaciones de aeronaves de pasajeros a carga

Fuente: (Larenas N. , 2020)

CONCLUSIONES

- El modelo de negocio chárter en el transporte aéreo ecuatoriano se ha adaptado a la denominada “nueva normalidad” causada por la pandemia COVID-19, a través de la apertura de protocolos internacionales por parte de la DGAC, transportando a buen puerto a 97.628 personas en 14.125 vuelos no regulares así como 37.961,9 toneladas métricas de insumos médicos y carga fundamental sin interrupción alguna. Su modelo de gestión es efectiva por su naturaleza operativa al no estar sujeta a itinerarios logrando obtener un precio dos o tres veces más bajo que un vuelo regular.
- En cuanto a tiempo y recursos el modelo de negocio chárter enfoca sus elementos claves a la aplicación de estrategias competitivas que permitan reiniciarse de una forma más sostenible económica, social y medioambiental. Dirigiendo sus esfuerzos a la eficiente gestión del marketing estratégico y tácticas de precios en virtud del momento.
- Los vuelos chárter cuentan con fortalezas de adaptabilidad que hacen resaltar sus operaciones en la “nueva normalidad”, es por eso que se plantea emplear estrategias de “yield managment sencillos” con una política de precios variables y descuentos periódicos aleatorios en base al conocimiento de los hábitos y necesidades de los clientes.
- Debido a la situación del entorno del mercado aéreo y a los cambios del contexto propiamente dichos, se plantea enfocarse en vuelos punto a punto que cuenten con la apertura de terminales aéreas que ofrezcan las facilidades y herramientas digitales necesarias en mercados domésticos e internacionales, con una flota de aviones estandarizada al servicio de transporte VFR de insumos y pasajeros.

RECOMENDACIONES

- Las aerolíneas chárter deben replantear su relación con la carga aérea que tendrá la concentración en un mayor número de aeropuertos “hubs y Gateways” especializados.
- Las compañías aéreas de servicio no regular deben contar con un programa de pasajeros frecuentes, que permitan ofrecer un servicio mayor de calidad, premiando la lealtad de los usuarios que de manera constante utilizan el servicio chárter.
- Se debe trabajar en el mejoramiento de las fortalezas que tiene el modelo de negocio chárter y así tener una ventaja competitiva en el mercado, con la finalidad de que no se agoten muchos recursos y se optimicen de la manera más eficiente.
- Las estrategias que se utilicen deben aportar al posicionamiento del modelo en mercados potenciales identificados, con la finalidad de captar la mayoría de clientes a través de la aplicación de programas de “biocare”, tecnologías digitales, distanciamiento social, manteniendo la naturaleza operativa de las aerolíneas chárter en la “nueva normalidad”.

GLOSARIO

Aislamiento Preventivo Obligatorio (APO): Medidas tomadas ante el COVID-19 que consiste en el aislamiento preventivo en general durante 14 días (Organización Mundial de la Salud , 2020).

Air Waybill AWB: Carta de porte aéreo, es un recibo emitido por una aerolínea internacional para mercancías y una prueba del contrato de transporte aéreo (Comision Latinoamericana de Aviación Civil, 2011).

Certificado de Operador Aéreo (AOC) Air Operator's Certificate: Certificado para garantizar la operación de las aeronaves por parte del operador en condiciones seguras (Dirección General de Aviación Civil, 2020).

DGAC: General Direction of Civil Aviation. Dirección General de Aviación Civil

IATA Clearing House: La cámara de compensación IATA (ICH), proporciona servicios de facturación y liquidación rápidas, seguras y rentables en múltiples monedas para la industria del transporte aéreo (IATA, 2019).

OACI/ICAO: International Civil Aviation Organization. Organización de Aviación Civil Internacional

OMS: Organización Mundial de la Salud, especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud (Organización Mundial de la Salud , 2020).

RPK (Revenue Passenger kilometres): Pasajeros por kilómetro Transportados (PKT) (IATA, 2019).

RT-PCR: pruebas médicas mediante el cual se busca conocer si una persona esta contagiada por COVID-19 (Organización Mundial de la Salud , 2020).

TAC index: Información de precio de referencia precisa, oportuna e independiente para Air Cargo en todo el mundo (TACindex, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

- Asenjo, A. (2020). *Aerolíneas piden 180.000 millones de dólares para salvar su economía*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/aerolineas-piden-180000-millones-salvarse-coronavirus-603081>
- Barría, C. (2020). *Coronavirus: el impacto económico "sin precedentes" del covid-19 en las aerolíneas (y cómo puede afectar el precio de los pasajes)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51757957>
- Bernal, J. (2018). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?* Obtenido de <https://www.pdcachome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>
- Borrell, L., & Cavasotto, M. (2013). *Diseño y evaluación de un modelo de negocios para la industria aerocomercial privada (Tesis de Pregrado, Instituto Tecnológico de Buenos Aires)*. Obtenido de <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/216/Dise%C3%B1o%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20de%20negocios%20para%20la%20industria%20aerocomercial%20privada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Botelho, J. R. (2021). *El tráfico de pasajeros en América Latina y el Caribe disminuyó 59.2% en 2020*. Obtenido de <https://www.alt.aero/news/reporte-de-traffic/reporte-de-traffic/reporte-de-traffic-diciembre-2020/>
- Brett, D. (2020). *El mercado del transporte aéreo se acelera*. Obtenido de <https://www.flightglobal.com/networks/air-freight-market-goes-into-overdrive/137993.article>
- Brooks, M. (s.f.). *Leasing de aeronaves*. Obtenido de <https://www.fundssociety.com/es/opinion/leasing-de-aeronaves-como-funciona-el-alquiler-de-aviones>
- Btsh, F. (2010). *¿Qué distingue a una aerolínea de bajo costo en un mercado emergente, de una aerolínea de bajo costo en uno desarrollado? (Tesis de Pregrado, Universidad de San Andrés)*. Obtenido de <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/245/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Francis%20Btsh.pdf>
- Cabrera, A. (2016). *Transporte Aéreo Internacional de Mercancías*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DAX2017774095.pdf>

- Cadenadesuministro. (2020). *Las aerolíneas transforman sus aviones de pasajeros para el transporte de carga*. Obtenido de <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/las-aerolineas-transforman-sus-aviones-de-pasajeros-para-el-transporte-de-carga/>
- CAN. (17 de Octubre de 2020). *Estadística*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=306>
- Capaldo, G. (2020). *COVID-19 e industria aeronáutica. 10 situaciones probables de crisis (Tesis de pregrado, Universidad de Buenos Aires)*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/Ejemplos%20TESIS/CRISIS%20AERONAUTICA%20ARTICULO%20COVID-19.pdf>
- Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias (NCIRD). (2020). *Distanciamiento Social*. Obtenido de <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html>
- Comision Latinoamericana de Aviación Civil. (2011). *Manual Operacional de Aerodromos*. Obtenido de <https://www.icao.int/SAM/eDocuments/Manual%20de%20Operacion%20del%20Aerodromo%20MOA%20PEPE%20.pdf>
- Comunidad Andina (CAN). (15 de Octubre de 2020). *comunidadandina.org*. Obtenido de <extranet.comunidadandina.org/transporteAereo/Resultado.aspx?IDSECUENCIAL=6>
- Coneo, M. (2020). *Conozca la oferta nacional e internacional de taxis aéreos en medio de la pandemia*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/conozca-la-oferta-nacional-e-internacional-de-taxis-aereos-en-medio-de-la-pandemia-3067751>
- Cook, G. (s.f.). *CNN español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/04/24/aerolineas-de-bajo-costo-como-pueden-ofrecer-tarifas-tan-bajas/>
- De la Cruz Masias , A., & Mejia Gonzales , J. (2013). *OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS OPERACIONALES EN UNA AEROLINEA APLICANDO LA METODOLOGIA PVH (Proyecto de Pregrado, Universidad de San Martín de Porres)*. Obtenido de https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20132_3.pdf
- DGAC. (2018). *aviacioncivil.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/RESOLUCIO%CC%81N-No.-018-2017-NUEVO-REGLAMENTO-PERM.-OP..pdf>
- DGAC. (2020). *Comunicado Acuerdo Interministerial 0000001*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.gob.ec/comunicado-2/>

DGAC. (2020). *LA DGAC INFORMA A LA CIUDADANÍA*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.gob.ec/la-dgac-informa-a-la-ciudadania/>

DGAC. (2020). *La operatividad de 21 aeropuertos del Ecuador se mantiene durante la pandemia*. Obtenido de https://www.aviacioncivil.gob.ec/la-operatividad-de-21-aeropuertos-del-ecuador-se-mantiene-durante-la-pandemia/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=la-operatividad-de-21-aeropuertos-del-ecuador-se-mantiene-durante-la-pandemia

DHL. (2021). *DHL JUEGA PAPEL VITAL EN LA LOGÍSTICA DE LA VACUNA CONTRA EL COVID-19 EN LAS AMÉRICAS*. Obtenido de <https://www.dhl.com/ec-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2021/dhl-juega-papel-vital-en-la-logistica-de-la-vacuna-contra-el-covid-19-en-las-americas.html>

Díaz, P. (2020). *Airbus prepara un programa de conversión rápida de aviones de pasajeros a cargueros: ¿Lo usará Aerolíneas?* Obtenido de <https://www.aviacionline.com/2020/05/airbus-prepara-un-programa-de-conversion-rapida-de-aviones-de-pasajeros-a-cargueros-lo-usara-aerolineas/>

Dirección General de Aviación Civil. (25 de 02 de 2020). *Ecuador compartió y expuso estadísticas, acciones y lecciones del impacto del Covid-19 en el transporte aéreo con los países de la CAN*. Obtenido de [aviacioncivil.gob.ec: https://www.aviacioncivil.gob.ec/ecuador-compartio-y-expuso-estadisticas-acciones-y-lecciones-del-impacto-del-covid-19-en-el-transporte-aereo-con-los-paises-de-la-can/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=ecuador-compartio-y-expuso-estadisticas-acci](https://www.aviacioncivil.gob.ec/ecuador-compartio-y-expuso-estadisticas-acciones-y-lecciones-del-impacto-del-covid-19-en-el-transporte-aereo-con-los-paises-de-la-can/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=ecuador-compartio-y-expuso-estadisticas-acci)

Dirección General de Aviación Civil. (27 de Junio de 2020). *aviacioncivil.gob.ec*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.gob.ec/ecuador-28-146-pasajeros-se-trasladaron-via-aerea-desde-la-reapertura-de-los-vuelos-comerciales-en-los-aeropuertos/>

Dirección General de Aviación Civil. (2020). *Comunicado*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.gob.ec/comunicado/>

Dirección General de Aviación Civil. (28 de 02 de 2020). *COMUNICADO*. Obtenido de [aviacioncivil.gob.ec: https://www.aviacioncivil.gob.ec/comunicado/](https://www.aviacioncivil.gob.ec/comunicado/)

Dirección General de Aviación Civil. (27 de 08 de 2020). *Ecuador: 28.146 pasajeros se trasladaron vía aérea desde la reapertura de los vuelos comerciales en los aeropuertos*. Obtenido de [aviacioncivil.gob.ec: https://www.aviacioncivil.gob.ec/ecuador-28-146-](https://www.aviacioncivil.gob.ec/ecuador-28-146-)

pasajeros-se-trasladaron-via-aerea-desde-la-reapertura-de-los-vuelos-comerciales-en-los-aeropuertos/

Dirección General de Aviación Civil. (17 de 03 de 2020). *omunicado 6. Disposiciones para operaciones aéreas en Ecuador*. Obtenido de [aviacioncivil.gob.ec](https://www.aviacioncivil.gob.ec): <https://www.aviacioncivil.gob.ec/comunicado-6-disposiciones-para-operaciones-aereas-en-ecuador/>

Dirección General de Aviación Civil. (2021). *Decreto Ejecutivo 1287*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1gM5N8bVIFnePHe7vL9m9D-FLESSyZiQW/view>

El Comercio. (28 de Febrero de 2020). *Tráfico de vuelos chárter en Ecuador se incrementó cerca de un 200 % en 2019*. Obtenido de [elcomercio.com](https://www.elcomercio.com): <https://www.elcomercio.com/actualidad/trafico-vuelos-charter-ecuador-incremento.html>

El Telégrafo. (21 de 05 de 2020). *La Asamblea desea regular los vuelos charter en reformas de proyecto de ley*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/asamblea-vuelos-charter>

Eluniverso.com. (07 de 06 de 2020). *Vuelos chárter para mantener producción local de medicinas*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/07/nota/7864005/vuelos-charter-mantener-produccion-local-medicinas/>

EP PETROECUADOR. (2021). *SUBSIDIO PROYECTADO POR PRODUCTO DEL 12 DE ABRIL AL 11 DE MAYO 2021*. Obtenido de <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/PRODUCTOS-SUBSIDIADOS-ABRIL-2021-COMERCIAL-12-AL-11.pdf>

Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2019). *Eficiencia y eficacia: principales diferencias*. Obtenido de <https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>

Harteveldt, H. (s.f.). *CNNespañol.com*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/04/24/aerolineas-de-bajo-costos-como-pueden-ofrecer-tarifas-tan-bajas/>

Herrera, S. A., & Spera, A. (2015). *Modelos de Negocio en la Aviación Comercial*. www.portaldeamerica.com, 6-7. Obtenido de https://www.portaldeamerica.com/images/documentos/Modelos_de_negocio_en_la_Aviacion_Comercial.pdf

- IATA. (07 de 11 de 2019). *iata.org*. Recuperado el 13 de 12 de 2020, de <https://www.iata.org/contentassets/39f95e0f60c141188fe38c0159260aff/2019-11-07-01-sp.pdf>
- IATA. (6 de Febrero de 2020). *Crecimiento lento, pero firme en 2019*. Obtenido de [www.iata.org](https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-sp.pdf): <https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-sp.pdf>
- IATA. (2020). *Guía para el Transporte de Carga y Correo en Aeronaves Configuradas para el Transporte de Pasajeros Ed 2 17 Abril 2020*. Obtenido de <https://www.iata.org/contentassets/094560b4bd9844fda520e9058a0f8e2e/spanish-guidance-safe-transportation-cargo-passenger-cabin.pdf>
- Indexmundi. (2021). *Gasolina de aviación Precio Diario*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=gasolina-de-aviacion&meses=12>
- International Air Transport Association (IATA). (6 de Febrero de 2020). *Crecimiento lento, pero firme en 2019*. Obtenido de [www.iata.org](https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-sp.pdf): <https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-sp.pdf>
- Jasper, C. (2020). *Las aerolíneas necesitan hasta \$ 200.000 millones para sobrevivir al virus, dice la IATA*. Obtenido de https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-17/airlines-need-up-to-200-bailout-to-survive-virus-iata-warns?cmpid=socialflow-facebook-business&utm_content=business&utm_medium=social&utm_campaign=socialflow-organic&utm_source=facebook&fbclid=IwAR0Q9kAhH
- La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo. (2020). *El tráfico de pasajeros en América Latina y el Caribe disminuyó 95.8% en mayo*. Obtenido de https://www.alta.aero/news/newsletters/alta_news/boletin-20200723/el-trafico-de-pasajeros-en-america-latina-y-el-caribe-disminuyo-95-8-en-mayo/
- Larenas, N. (2017). *Subsidio al combustible aéreo en Ecuador*. Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2017/11/regresa-el-subsidio-al-combustible-aereo-en-ecuador/>
- Larenas, N. (2020). *Avanza la lenta recuperación del transporte aéreo en Ecuador*. Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/09/avanza-lenta-recuperacion-transporte-aereo-ecuador/>

- Larenas, N. (2020). *Configuraciones de aviones comerciales*. Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/05/aviones-comerciales-pasajeros-trasladan-carga/>
- Larenas, N. (2020). *Estadísticas de la aviación de Ecuador del 2019*. Obtenido de <https://www.nlarenas.com/2020/08/estadisticas-aviacion-ecuador-del-2019/>
- Longares, Ó., & Arellano, M. (2018). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/#>
- López, C. (2011). *Dirección General de Aviación Civil Ecuador*. Obtenido de <https://www.aviacioncivil.com.ve/direccion-general-de-aviacion-civil-ecuador/>
- LOTAIP. (2008). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2018/DIJU/abril/literal_a2_base_legal_que_rige_la_institucion/LA2_MAY_DIJU_Constitucion.pdf
- Magretta, J. (2002). *Porqué son importantes los modelos de negocio*. Obtenido de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Moreno, J. (2019). Análisis de los costos de las aerolíneas. *Visionario digital*, 3, 7. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.856>
- Moreno, J. P. (2019). *COMPROMETIDOS CON EL NEGOCIO RESPONSABLE Y CON LA SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-119/Accenture-Memoria-De-Sostenibilidad-2019.pdf
- NCIRD. (2020). *Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias*. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/social-distancing.html>
- OACI. (2017). *Sobre la OACI*. Obtenido de https://www.icao.int/about-icao/pages/es/default_es.aspx
- OACI. (2020). *Según un nuevo pronóstico de la OACI, para septiembre de 2020, viajarían en vuelos internacionales 1 200 millones de personas menos que lo habitual*. Obtenido de <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/Potentially-billion-fewer-international-air-travellers.aspx>
- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). (22 de Abril de 2020). *Según un nuevo pronóstico de la OACI, para septiembre de 2020, viajarían en vuelos internacionales 1 200 millones de personas menos que lo habitual*. Obtenido de [icao.int: https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/Potentially-billion-fewer-international-air-travellers.aspx](https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/Potentially-billion-fewer-international-air-travellers.aspx)

- Organización Europea para la seguridad de la navegación aérea (Eurocontrol). (2020). *eurocontrol.int*. Obtenido de <https://www.eurocontrol.int/covid19>
- Organización Mundial de la Salud . (7 de 12 de 2020). *who.int*. Obtenido de <https://www.who.int/es>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Ozalla, V. G. (2018). *Aerolíneas, ¿cuáles son sus principales costos operativos?* Obtenido de <https://blog.selfbank.es/aerolineas-cuales-son-sus-costos-operativos/>
- Presidencia de la República. (17 de 03 de 2020). *Decreto presidencial*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- Pursell, S. (2020). *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- QUIPORT. (2020). *Aeropuerto de Quito obtiene la Acreditación Sanitaria de Aeropuertos* . Obtenido de <https://www.aeropuertoquito.aero/es/noticias-del-aeropuerto/589-aeropuerto-de-quito-obtiene-la-acreditacion-sanitaria-de-aeropuertos.html>
- Raffino, M. E. (2020). *Técnicas de investigación*. Obtenido de <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Schengen. (2019). *Vuelo chárter lo que significa. Cómo las cartas difieren de los vuelos programados*. Obtenido de <https://ishvetsov.ru/es/charternyi-reis-cto-eto-znachit-chem-chartery-otlichayutsya-ot-regulyarnyh/>
- Secretaría General de la Comunicación de la Presidencia. (2020). *El presidente Lenín Moreno decreta Estado de Excepción para evitar la propagación del COVID-19*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (2021). *Resoluciones COE Nacional de 10 de enero de 2021*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-de-10-de-enero-de-2021/>

Servicio Nacional de Gestión de Riesgos. (21 de 04 de 2020). *Resoluciones COE Nacional 21 de abril 2020*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-21-de-abril-2020/>

Servicio Nacional de Gestión de riesgos. (27 de 05 de 2020). *Resoluciones COE Nacional 27 de mayo 2020*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-27-de-mayo-2020/>

Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (2020). *Resoluciones COE Nacional 17 de julio 2020*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-17-de-julio-2020/>

Soto, R. (2018). *¿Qué es un arrendamiento húmedo?* Obtenido de <https://a21.com.mx/el-nido-del-aguila/2018/05/21/que-es-un-arrendamiento-humedo-wet-lease>

Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis*. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/107-josc3a9-supoc3b3mo-empezar-una-tesis.pdf>

TACindex. (2021). *TACindex*. Obtenido de <https://www.tacindex.com/>

Vivero, L., & Sanchez, B. (2018). *La investigación documental*. Obtenido de http://132.248.48.64/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/3/content/index.html



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A. TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS – AÑO 2019 ECUADOR

PASAJEROS TRANSPORTADOS EN ECUADOR –AÑO 2019												
TRÁFICO DOMESTICO NO REGULAR												
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN EL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
1.887	2.648	2.477	2.509	4.241	5.494	9.850	6.012	4.012	8.301	3.942	4.739	56.11 2
TRÁFICO DOMESTICO NO REGULAR												
CARGA EN TM. TRANSPORTADA EN EL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
1,77	0,39	0,07	0,47	1,59	3,82	4,48	7,57	4,34	7,35	0,00	0,09	31,93
TRÁFICO REGULAR INTERNACIONAL												
PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS DEL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
334.9 70	321.9 99	386.0 08	361.2 74	358.1 98	359.2 28	408.9 06	435.2 71	358.1 11	346.3 44	345.2 42	371.5 22	438.7 073
TRÁFICO REGULAR INTERNACIONAL												
CARGA ENTRADA Y SALIDA EN TM. ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
20.76 0,33	18.07 4,77	20.74 3,94	19.34 9,28	19.29 3,61	17.79 8,74	17.01 3,01	18.47 6,08	18.38 5,01	18.89 1,47	21.29 2,81	21.01 4,98	231.0 94,02
TRÁFICO NO REGULAR INTERNACIONAL												
PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS DEL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
986	1.463	4.669	2.335	1.511	954	4.804	13.73 0	5.131	4.274	5.412	6.372	51.64 1
TRÁFICO NO REGULAR INTERNACIONAL y Domestico												
NUMERO DE VUELOS REALIZADOS EN ECUADOR												
ENERO – DICIEMBRE 2019												
2.522												

ANEXO B. TRANSPORTE AÉREO DE PASAJEROS – AÑO 2020 ECUADOR

PASAJEROS TRANSPORTADOS EN ECUADOR –AÑO 2020												
TRÁFICO DOMESTICO NO REGULAR												
PASAJEROS TRANSPORTADOS EN EL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
6.37 7	7.33 4	5.07 2	1.45 4	4.12 4	2.93 8	2.59 6	2.89 6	4.80 3	6.51 5	6.86 6	5.80 6	5.678 1
TRÁFICO DOMESTICO NO REGULAR												
CARGA EN TM. TRANSPORTADA EN EL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
163, 78	175, 82	126, 40	46,3 5	138, 54	165, 43	195, 54	151, 59	111, 86	168, 14	127, 29	202, 98	1.773 ,72
TRÁFICO NO REGULAR INTERNACIONAL												
PASAJEROS ENTRADOS Y SALIDOS DEL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
4.26 0	2.42 5	4.09 1	6.25 4	10.3 56	2.10 3	1.85 0	2.20 9	2.31 7	1.63 4	1.78 8	1.56 0	40.84 7
TRÁFICO NO REGULAR INTERNACIONAL Y DOMÉSTICO												
NUMERO DE VUELOS REALIZADOS ECUADOR												
ENERO –DICIEMBRE 2020												
14.125												
TRÁFICO NO REGULAR INTERNACIONAL												
CARGA EN TM. ENTRADA Y SALIDA DEL ECUADOR												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA L
4.72 8,65	5.99 4,73	1.54 1,89	1.73 8,38	3.27 2,43	2.81 7,20	1.66 2,56	3.24 3,99	1.92 1,85	3.18 7,69	2.28 5,59	2.50 4,35	34.89 9,32

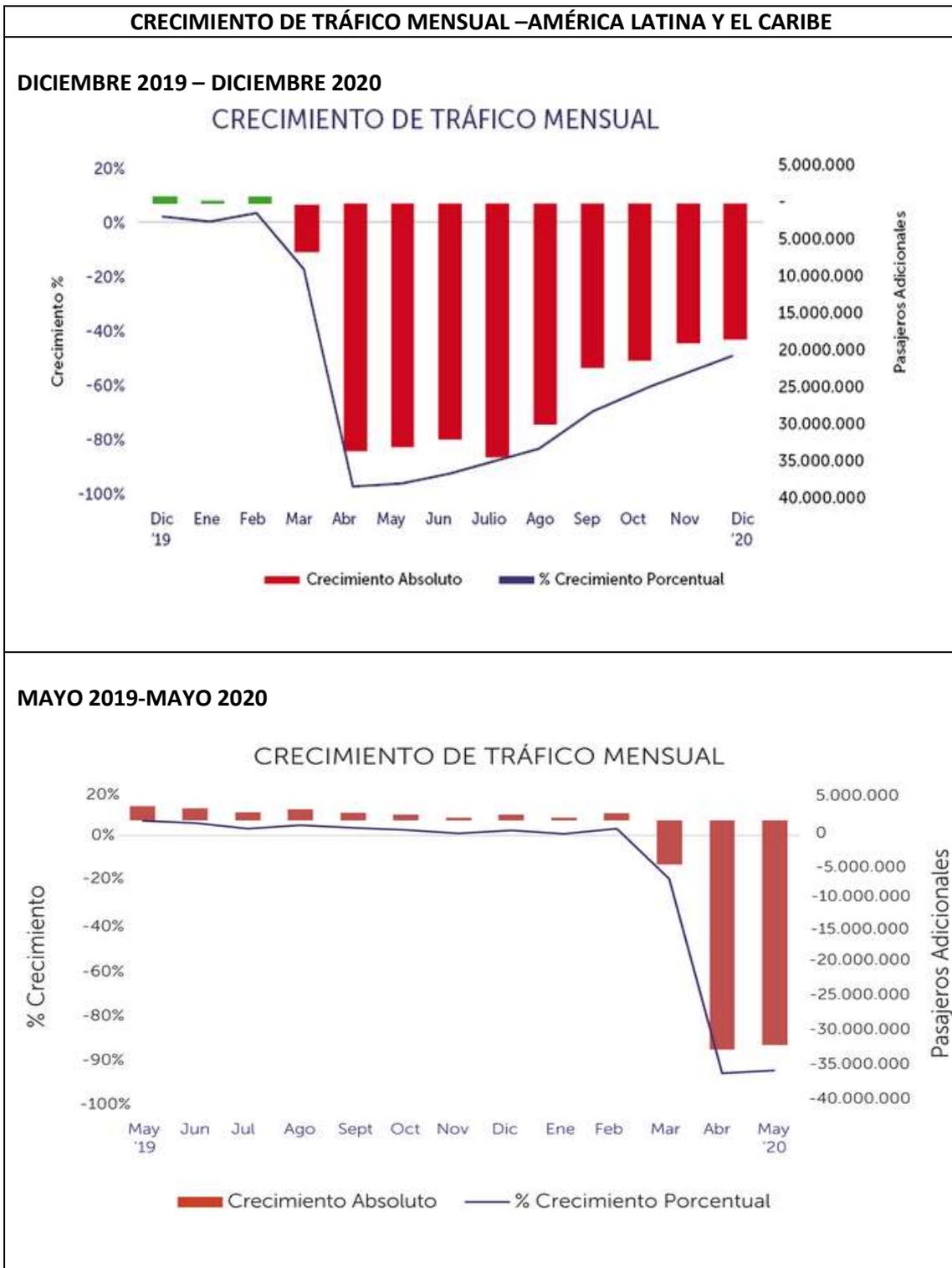
ANEXO C. ADAPTACIONES DE CARGA EN AERONAVES

ADAPTACIONES DE CARGA EN AERONAVES



Fuente: (Larenas N. , Estadísticas de la aviación de Ecuador del 2019, 2020)

ANEXO D. CRECIMIENTO MENSUAL – AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Fuente: (La Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo, 2020).

ANEXO E. REQUERIMIENTOS DE ADAPTACIONES EN AERONAVES

Tipo de Carga	Cabina de pasajeros					Compartimento de carga
	Compartimento superior/armario para abrigos	Debajo del asiento	En los asientos		En el suelo de la cabina con redes y asientos retirados	
			En bolsas de asientos de carga	Con redes o correas		
Suministros humanitario/medicamentos	SI	SI	A	A	A+C	SI
Carga general o correo	SI	SI	A	A	A+C	SI
Mercancías peligrosas	NO	NO	NO	NO	NO	B
Aviones de carga solo mercancías peligrosas	NO	NO	NO	NO	NO	D

Fuente: (Larenas N. , 2020)



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 15/ 12 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: MARCO OSWALDO JAPÓN ROGEL

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Carrera: GESTIÓN DEL TRANSPORTE

Título a optar: INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



15-12-2021
2182-DBRA-UTP-2021