

INFORME DE GERENCIA A JUNTA GENERAL.

Señores

Accionistas:

Como todos los años, y por disposición estatutaria, esta Gerencia General presenta a vuestra consideración el informe del ejercicio correspondiente al año de 1972, de la Compañía SAN, el cual nos permitimos elevarlo ante vosotros de una manera lo más condensada posible, pero completa, es decir, Departamento por Departamento, Oficina por Oficina, con el objeto de que podáis apreciar cómo ha sido llevada la Empresa y cuidados vuestros intereses.

Antes de comenzar con nuestro informe, creemos conveniente poner de manifiesto que, a pesar de que en el año inmediato anterior al de este informe, cerramos con una pérdida que ascendía a la suma de \$ 113.140,06 y que fue debida a injustos procedimientos de la Autoridad Aeronáutica de ese entonces, negándonos autorizaciones de vuelo, que las teníamos, retardándonos así nuestra operación con los nuevos aviones adquiridos, precisamente sobre la base de esas autorizaciones. Ese valor negativo, fue inmensamente menor al que se preveyó, debido a los gastos crecidos de iniciación de una nueva ruta, y a los bajos ingresos hasta obtener el favor y aceptación del público usuario por una parte, y por otra de manera extraordinaria a la falta de ingresos precisamente por habernos negado Aviación Civil en ese año, las autorizaciones a las cuales teníamos derecho.

Por consiguiente, en este nuevo informe a esta Junta General, aunque ese asunto ya fue conocido en la Sesión correspondiente a su ejercicio, cree esta Administración puntualizar ante vosotros nuevamente en forma clara y precisa, que esa pérdida tomando en cuenta los factores negativos QUE NO FUERON GENERADOS POR SAN, sino totalmente fuera de nuestro control, esa pérdida repetimos, no la debemos considerar como tal, ya que si no hubiera existido la preocupación y control efectivos de administración, ese valor hubiera sido superior y no insignificante como realmente fue, pero sin embargo, causó ante los señores accionistas que asistieron a la Junta General de ese entonces, una gran preocupación, habiéndose hecho reparos a

Administración sin considerarse los factores negativos que no pudieron ser controlados por los personeros de SAN.

Así mismo, dentro de los cálculos de factibilidad para la compra del nuevo equipo, que los señores accionistas conocieron para autorizar la adquisición de los aviones Viscount 828, se preveyó para este año de 1972 también un resultado negativo del orden del millón y medio de sucres tomando en cuenta que, debíamos esperar todavía para este año bajos ingresos y, por otro lado gastos fuertes especialmente en propaganda y promoción de nuestro servicio.

Afortunadamente como habréis podido observar en el Balance condensado que os hemos hecho llegar con anterioridad a esta Junta General, el resultado económico del ejercicio de 1972 os presentamos no con ese saldo negativo previsto, sino uno favorable.

Cabe una explicación sobre esta circunstancia, pues, podría pensarse que los cálculos de factibilidad estuvieron errados. Nuestro análisis en cambio nos demuestra que éstos fueron elaborados con un muy pequeño margen de error. La gran diferencia entre los resultados previstos en esos cálculos de factibilidad y la realidad, son debidos a las siguientes causas:

- 1- A un buen manejo de toda la gestión de la Compañía; y
- 2- A la circunstancia favorable presentada para SAN con el retiro del servicio doméstico de la Compañía Ecuatoriana de Aviación, lo cual significó que desapareciera, primero un fuertísimo competidor y luego a que SAN obtuvo una frecuencia adicional en la ruta Guayaquil-Quito-Guayaquil, en sustitución del servicio, que dejaba Ecuatoriana, quedando sin adjudicarse la otra que servía, con lo cual se logró que, los usuarios de esa frecuencia que no se ha llenado hasta la fecha ocupen las autorizadas, subiendo consecuentemente la ocupación, y en lo que se refiere a SAN, especialmente las de Guayaquil a Quito y la de la 5 1/2 de la tarde de Quito a Guayaquil. Estas circunstancias, pues señores accionistas han permitido que presentemos a vuestra consideración un resultado que como habréis visto en el Balance que tenéis en vuestro poder, la empresa ha tenido una utilidad en 1972 de \$ 521.547

de utilidad con relación al capital pagado de un 13,10%. Cabe informarnos además, que la Compañía durante el ejercicio materia de este informe, ha logrado atender con bastante esfuerzo sus obligaciones económicas, tales como son las contraídas con la firma MITSUI del Japón y con el First National City Bank por concepto de la compra de los dos aviones Viscount 828, sus repuestos y herramientas. También han sido atendidas las obligaciones para con Aviación Civil, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Dirección Gral. de Rentas, Compañía de Seguros y proveedores.

Durante el ejercicio además se hizo una importante adquisición de repuestos por un valor de cerca de \$ 18.000,00 a la Línea Aérea LUXAIR de Luxemburgo luego de gestiones hechas por quienes os informa. Tales repuestos deben llegar en los próximos días, ya que fueron embarcados de Antwerp Bélgica, el día 23 del pasado mes de Febrero, los mismos que vienen amparados con una liberación total de derechos de Aduana que fue oportunamente tramitada; adquisición ésta que nos permitirá una mayor seguridad operacional de nuestros aviones Viscount 828. Cabe informarnos que estos repuestos fueron conseguidos con muy buenas facilidades de pago.

También os informamos que fueron conseguidas rebajas de alrededor de un 45% en las primas de seguros, y que para el nuevo año significarán un ahorro para la Compañía del orden de sucres 380.000,00, además consiguiendo mayores protecciones que nos permite estar a cubierto de riesgos que antes no lo estábamos y que son una muy grande seguridad que hoy tiene la Compañía. Tomando en consideración la circunstancia de que en un futuro cercano obtendremos nuevas autorizaciones de vuelo, Gerencia General ha tenido algunas reuniones con funcionarios de la Compañía, y con la asistencia de los de Quito y Guayaquil, con el objeto de cambiar impresiones para una mejor organización del movimiento general de la Empresa. De estas reuniones han salido muchas sugerencias organizativas que unas, han sido puestas de inmediato en ejecución y, otras, están en proceso de adopción, lo cual a no dudar traerá mejor servicio al usuario, y la seguridad de que nuevos incrementos operacionales que obtengamos nos encontrarán preparados para enfrentarlos con eficiencia.

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

Estación de Cuenca.-

La estación de Cuenca como parte de la Compañía ha venido funcionando normalmente bajo la dirección de los funcionarios generales. Estimamos que, a pesar de la limitación de tamaño de la ciudad, la estación ha conseguido una buena captación de usuarios para quienes se ha tratado de darles mayor atención. Lamentablemente, no hemos podido superar muchas deficiencias, y debemos confesar que hemos tenido muchos errores, sin embargo, a todos vosotros os consta que el favor del público - ha sido para nuestra Compañía, especialmente en la ruta Cuenca-Guayaquil-Cuenca y luego en la ruta Cuenca-Quito-Cuenca, en la cual hemos tenido una preferencia de un buen porcentaje de pasajeros, a pesar de que este servicio lo efectuamos con escala en Guayaquil y en competencia con SALTA, que lo hace directo, siendo éste indudablemente más conveniente que el nuestro, pero la preferencia que muchas personas nos han demostrado nos inclina a estar seguros que si obtenemos de Aviación Civil un incremento de frecuencias en la ruta directa que tenemos entre esta ciudad y la capital, nos será de buena rentabilidad. La estación de Cuenca en el año materia de este informe, ha sido la segunda en ventas de nuestro sistema, pues, el porcentaje que le corresponde es del 23,84%.

Estación de Guayaquil.-

Tal estación está bajo la responsabilidad del Sr. Hugo Varas, quien tiene la designación de Jefe de Oficina. Esta ciudad es la más importante para la Compañía pues, en las ventas genera el 43,38% del total estando por tanto en el primer lugar.

Conforme al informe pasado por su titular, se puede mencionar que, a pesar de lo limitado de la propaganda que ha hecho la Empresa, por las circunstancias mencionadas al principio de este informe, el vuelo de las 8:30 de Guayaquil a Quito se lo puede considerar como que ha llegado al punto de saturación, y es en el cual hemos obtenido y mantenido el porcentaje más alto de ocupación.

Considerando que por su calidad de aeropuerto de llegada de la mayor parte de vuelos internacionales al País y sitio de entrada de carga internacional especialmente en tránsito para Quito y

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

Cuenca, se hizo necesario que se abra un Departamento propio de carga, el cual se inauguró a finales de año, y precisamente como fruto del estudio y sugerencias a Gerencia General de las reuniones de funcionarios a nivel nacional. Naturalmente, como esta oficina se abrió a finales de año, sus resultados no fueron favorables de inmediato como es obvio suponer, pero hemos podido comprobar que con el decurrir del tiempo y con las gestiones encomendadas a su titular el Sr. Lautaro García, el volumen de carga entregado por las Líneas Aéreas Internacionales, tiene una *v* curva ascendente como también la nacional, con lo cual este rubro constituirá para este año y en el futuro para las nuevas operaciones proyectadas por la Empresa, un ingreso interesante,

Cabe poner de relieve que, la Estación de Guayaquil ha tenido una actuación importante, naturalmente, como todos, ha tenido sus errores y deficiencias, pero consideramos que el resultado de su gestión en general ha sido favorable para los resultados de SAN.

Estación de Quito.-

Esta oficina todavía se mantiene como Agencia a base de comisión, y su titular, continúa siendo el Lcdo. Guido Bucheli.

Esta oficina está en tercer lugar en el porcentaje de ventas de la Compañía, pues a ella le corresponde el 21,61%.

De esta estación, no hemos tenido un informe del Agente General, pues se encuentra en un viaje en el exterior por vacaciones, sin embargo, debemos informar que esta oficina ha estado así mismo marchando normalmente y su mejor frecuencia de vuelo es la de las 5:30 de la tarde para Guayaquil, siendo esa frecuencia la última del día en esa ruta, razón por la cual, mantenemos un índice favorable de ocupación. Respecto a la frecuencia de las 9:30 de la mañana de Quito a Guayaquil, la misma que, hace conexión con Cuenca, ésta durante el año que informamos y los dos primeros meses del presente no ha podido tener una buena ocupación, pero debemos aclarar que no queremos manifestar que ha sido mala, lo que sucede es que a la hora que, por fuerza tenemos que efectuar ese vuelo, el tráfico ya ha sido absorbido por TAME, que tiene antes que nosotros dos vuelos, el uno a las 7:30 a. m. y el otro a las 8:30 a.m.

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

También esta oficina se ha preocupado en la promoción de carga, especialmente hacia Guayaquil, la cual nos ha dejado un rubro aceptable, pero que deberá ser incrementado en el futuro, debiendo en esa consecuencia tomarse las medidas más convenientes y que serán recomendadas por el Directorio.

Oriente.-

Lamentablemente esta zona que en años anteriores fue de un rendimiento económico fabuloso, y que en nuestros primeros años fue nuestra única fuente de trabajo e ingresos, con la circunstancia de la apertura de carreteras desde los principales centros de la Sierra a sus ciudades y poblaciones más importantes, ha ido decreciendo a tal punto que, para finales de año prácticamente se redujo a cero, este fenómeno que ha sucedido a SAN, también ha afectado a otras operadoras que trabajaban a esa zona, a tal punto que muchas de ellas, como TAO, ATESA, ECUASTOL, SARCO y ANDES han suspendido sus operaciones especialmente las tres últimas que están vendiendo sus aviones, y las dos primeras han reducido sus vuelos en el Nororiente en donde operaban en un 90%. En este año de 1972, el porcentaje que le corresponde a esta zona por ventas fue del 9,81%.

Esta circunstancia nos debe hacer pensar que la administración de SAN estuvo muy acertada en no limitarse a su operación en el Oriente, pues, de haberlo hecho así, de haber seguido el ejemplo de las otras Compañías nombradas, al momento no habiéramos estado dando informes favorables ni hablando de perspectivas y de incrementos de operaciones futuras, sino habiéramos estado tratando de la liquidación de SAN. De esto se desprende que la administración de SAN tuvo buen juicio para no dejarse engañar con un trabajo y demanda de transporte grandes que tuvimos todos, sino que mientras se estuvo volando entre Cuenca y Sucúa principalmente, empleando la totalidad de nuestros recursos, se estuvo planificando la obtención de otras rutas que nos permitan reemplazar las de ese entonces con otras, caso de un decrecimiento de la demanda.

Hoy, luego de haber constatado que las previsiones de SAN han sido aceptadas, a esta Gerencia General le toca reconocer el acierto de los funcionarios de la Compañía y pedir para ellos un caluroso voto de aplauso que bien se lo merecen, pues, sin su visión hacia el futuro, sin su estudio de ese mercado y otros

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

potenciales, y la oportunidad que se aprovechó, repetimos, en lugar de hoy estar hablando de crecimiento de Compañía, habríamos estado siendo actores de la liquidación de la misma. Sin embargo, dentro de las planificaciones futuras que se tienen, no se ha pensado en levantar definitivamente nuestras operaciones de Noviembre, estimando que, de acuerdo al plan quinquenal de la Dirección Gral. de Aviación Civil, SAN deberá reajustar sus operaciones en conformidad con él, y promoviendo la ocupación del servicio aéreo entre Cuenca - Macas - Pastaza-Quito y retorno, promoción; que debe hacerse en la misma forma que se está haciendo en las rutas de Cuenca a Loja y a Machala, tan sólo con otro tipo de aviones y una operación diferente.

Departamento Administrativo.-

Este Departamento viene funcionando como el primero de la Compañía conforme al Organigrama de la Empresa y se encuentra a cargo del señor Juan Vintimilla, quien además desempeña las funciones de Asistente de esta Gerencia General.

Dentro de este Departamento funcionan las Secciones de Personal, Legal y Archivos, Caja de Empleados, y Comisariato, coordinando además los diferentes asuntos de la Compañía con los otros Departamentos, Agencias, Entidades Públicas y particulares.

Como parte de este Departamento la Sección de Personal viene manteniendo un Registro ordenado de todos los funcionarios y empleados que prestan sus servicios a la Compañía y atiende lógicamente, todo asunto que se refiere a ellos. En el 31 de Diciembre de 1972 el número total de empleados de la Empresa en todo el País alcanzó a 82, debiendo anotar que, a comienzos de año, es decir el 1 de Enero de 1972, tuvimos 70, habiéndose tenido que aumentar 12 en el año que informamos; aumento de personal este que fue necesario hacerlo debido a que las operaciones de la Compañía se incrementaron y era necesaria esta medida, aunque no fue suficiente.

Otra Sección de este Departamento corresponde a Legal y Archivos, que también viene siendo atendida con normalidad, y es la encargada de la asesoría Legal en todos los asuntos de la Compañía, ya sea por contratos, relaciones con terceros, Instituciones, etc. Además, la Sección procura el establecimiento de la mayor información sobre Leyes y Reglamentos para el cabal desenvolvimiento ...

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

de las actividades de la Empresa. Además, mantiene en debida forma el Archivo de la Compañía, así que como canaliza la correspondencia interna y externa de la misma. Finalmente, el Departamento tiene a su cargo las Secciones de Comisariato y - Caja de Empleados, que su funcionamiento es de exigencia Legal, anotando que estas Secciones funcionan con el beneplácito del personal ya que, están cumpliendo con las disposiciones legales pertinentes.

Departamento de Operaciones.-

Con el crecimiento de la Compañía era natural que este Departamento debía haberse organizado debidamente para atender este crecimiento, mas, lamentablemente y, por el hecho de que su Titular el señor TCrnel. Teodoro Malo quien ha tenido que dedicarse a volar entre Cuenca y Guayaquil y retorno principalmente, debido a que no hemos encontrado pilotos que llenen nuestros requisitos y él pueda dedicarse a la organización perfecta y funcionamiento normales, tal Jefatura ha tenido que ser desempeñada o mejor dicho atendida por todos los funcionarios de la Compañía. Para obviar este problema, se están entrenando pilotos con el fin de que el señor TCrnel. Malo, pueda dedicarse en este año a poner al día el Departamento de Operaciones, para lo cual el Directorio discutió y aprobó la proforma de Reglamento de este Departamento presentado por Gerencia General, para que en el año de 1973 pueda su titular tener el Instrumento Legal correspondiente para su funcionamiento normal.

Sin embargo de lo mencionado anteriormente, las diversas secciones del Departamento, tales como: Mantenimiento, Operaciones de Vuelo y Tierra han marchado con normalidad y dentro de las normas de seguridad aconsejadas.

Naturalmente, en este Departamento, falta mucho por hacerse para que se pueda atender en debida forma el crecimiento operacional que se tiene previsto, pero estimamos que dentro del nuevo ejercicio habremos conseguido ésto, para lo cual debemos incrementar el número de pilotos comandantes de nave en el número de 1 cuando menos, también debemos incorporar al personal un nuevo - técnico para que se haga cargo de la Jefatura de Mantenimiento, ya que está desempeñada interinamente esta función por el señor Hermógenes Sánchez, quien deberá reintegrarse a su especialidad;

además deberemos reforzar el personal del Departamento con un Subjefe de Operaciones y con un traductor de Inglés técnico, para que pueda llevar al día, las órdenes de mantenimiento, modificaciones, inspecciones, etc., además de mantener al día los libros y manuales de los aviones. En este aspecto de mantenimiento, debemos informar que con regularidad estamos siendo inspeccionados por funcionarios técnicos de la Fábrica de aviones, la British Aircraft Corporation, de los Motores, La Rolls Royce, y de las hélices la Dowty Rotol, quienes nos están guiando en los procedimientos y nos efectúan un control que viene a constituir en una garantía de seguridad de nuestras operaciones.

Departamento de Tesorería.-

Este se encuentra desempeñado, por el Sr. Solívar INiguez y el movimiento económico del año de 1972 ha sido realizado bajo el presupuesto confeccionado por este Departamento para el año anotado, cuyas cifras han sido bien calculadas, lo cual nos ha permitido obtener los resultados que conocéis.

Los montos a los cuales ha ascendido el movimiento de Tesorería han sido: Saldo al 1 de Enero de 1972 \$ 245.098,68; ingresos en 1972 \$ 19.576.774,63; egresos por el ejercicio \$...

19'449.051,49. Saldo final a Diciembre 31 de 1972 \$ 372.821,82

Además, cabe hacer mención que el Tesorero de la Compañía a título personal es depositario judicial de las existencias de repuestos de la Empresa y que, se encuentran garantizando el préstamo concedido por el First National City Bank.

Con el objeto de lograr una mayor tecnificación de este Departamento en atención al crecimiento de la Compañía, se envió al señor Tesorero por el tiempo de 15 días a una observación y estudio de procedimientos de la Compañía Aérea LACSA de Costa Rica, cuyos personeros dieron toda facilidad al señor INiguez para que pueda cumplir la misión que se lo encomendó. Tal viaje además fue hecho aprovechando las concesiones de pasajes de cortesía que obtuvimos de AIR PANAMA. En la actualidad, se han aplicado en nuestro sistema ya una buena parte de las observaciones hechas en esa Línea Aérea, planificándose nuevas implantaciones organizativas para este año, como fruto de tal viaje, anotándose que algunas de éstas se han establecido desde Enero de este año.

Debemos manifestar también a esta Asamblea, que con motivo de las operaciones que tenemos con el First National City Bank, a este ...

Departamento le tocó elaborar estudios presupuestarios de la Compañía para de aquí a cinco años, los cuales sirvieron para que podamos efectuar en los primeros días del año de 1973 la suscripción de una operación hipotecaria mediante cédulas. Por consiguiente esta circunstancia ha hecho que dispongamos para un lapso considerable de tiempo como son cinco años, de unos presupuestos que nos servirán de un instrumento invaluable para decisiones administrativas en el futuro.

Además, este Departamento tuvo que establecer el sistema contable de la Empresa previo a la mecanización que se impone para este año de 1973, para lo cual ya el Directorio ha efectuado los estudios de los diferentes equipos y ofertas con lo cual se procederá a negociar el equipo más conveniente dentro de las siguientes semanas.

Sección Contabilidad.-

Esta importante Sección ha trabajado con relativa normalidad, pues, lamentablemente, debido al incremento de operaciones de la Compañía y al hecho de la limitación de su personal, los datos contables han tenido un cierto retraso en su presentación; circunstancia esta que se verá solucionada con la mecanización de nuestros sistemas contables, quedando en consecuencia personal disponible para otros menesteres dentro de esta misma función y así podremos tener nuestros datos lo más al día posible considerando que la operación de la Compañía es de carácter nacional. Los nuevos sistemas mejorados a implantarse en este nuevo año por tanto, serán de gran beneficio para la Empresa y la información será oportuna y precisa para las decisiones del Directorio y Gerencia General.

Debemos manifestar en lo que se refiere a esta Sección, que el incremento de personal ha sido muy pequeño durante este año, pues solamente hemos adicionado una empleada al personal existente, sin embargo de que, especialmente las revisiones de informes de las oficinas propias, más las de las Agencias de Viajes, se han incrementado en más de un 400%.

De esta manera es que, para el nuevo año se debe incrementar y tecnificar de manera prioritaria el personal y las facilidades contables con la adquisición de la máquina a la que se hizo referencia al principio del informe de esta Sección.

Departamento de Tráfico y Ventas.-

Esta función está desempeñada por el Economista Luis Cisneros y, si bien es verdad, su establecimiento se ha debido a la necesidad en relación al crecimiento de la Compañía, sin embargo se encuentra en proceso de organización, ya que, de acuerdo con la experiencia que vamos adquiriendo, como información que obtenemos de otras líneas aéreas, se está elaborando un Reglamento para su funcionamiento, el cual entrará en vigencia en el transcurso de este nuevo año.

Sin embargo, de que, el Departamento se halla en proceso de organización, debemos informar que éste ha recopilado datos estadísticos sobre el movimiento de pasajeros y carga que nos permitimos haceros conocer a continuación en el primer rubro:

Pasajeros transportados en 1971	39.906
id id id 1972	<u>57.525</u>
	17.619 que represen

ta un incremento del 44,15%.

Cabe anotar en el presente informe, que a partir del mes de Julio se produce un notable incremento del tráfico y por consecuencia de los ingresos de la Compañía por la razón anotada anteriormente de que SAN entra a servir una de las frecuencias que suspendió Ecuatoriana de Aviación.

Así mismo, en el mes de Septiembre en vista de que el tráfico al Oriente había decrecido notablemente, y teníamos los aviones C-47 prácticamente inmovilizados, se consigue, a manera de experimentación, que la Dirección Gral. de Aviación Civil nos autorice la operación desde Cuenca a las ciudades de Loja y Machala con su correspondiente retorno; operación esta que ha tenido una serie de modificaciones en sus itinerarios, pues, se hacía necesario el establecer la forma más conveniente del servicio, ya que, en estas rutas nunca hubo servicio aéreo de ninguna naturaleza. Hoy, luego de esta experimentación, podemos decir que estas rutas podrán ser rentables a corto plazo, luego de que obtengamos de parte de Consejo de Aviación Civil las autorizaciones para vuelo en otras rutas, que complementadas con éstas darán el resultado final.

igual, el resultado positivo que hemos tenido en este año en los vuelos charter internacionales que hemos efectuado, pues los ingresos por este concepto han sido del orden de \$ 1'114.710,40, repartidos en aproximadamente diez salidas que hemos efectuado especialmente a la ciudad de Cali-Colombia.

Otros aspectos generales.-

Luego de estos informes de Departamentos y Oficinas, debemos referirnos a otros aspectos que son necesarios los conozcamos. En los balances condensados que se os hizo llegar con la debida oportunidad, existen ciertas cifras que necesitan ser aclaradas. Por ejemplo: el rubro relacionado con los saldos de la cuenta de

igual, el resultado positivo que hemos tenido en este año en los vuelos charter internacionales que hemos efectuado, pues los ingresos por este concepto han sido del orden de \$ 1'114.710,40, repartidos en aproximadamente diez salidas que hemos efectuado especialmente a la ciudad de Cali-Colombia.

Otros aspectos generales.-

Luego de estos informes de Departamentos y Oficinas, debemos referirnos a otros aspectos que son necesarios los conozcáis.

En los balances condensados que se os hizo llegar con la debida oportunidad, existen ciertas cifras que necesitan ser aclaradas. Por ejemplo: el rubro relacionado con los saldos de la cuenta de Exigibles del Activo del Balance, estos saldos altos se deben por una parte a que todas las oficinas del País han presentado los informes en el presente año, o sea cerrando sus cuentas del año de 1972, habiendo, como es lógico, tenido que contabilizar esos informes como ventas del ejercicio, pero el dinero en realidad ingresó en los primeros días de 1973, razón por la cual, - estos valores quedaron como deudas de oficinas o agencias.

Sin embargo, debemos manifestaros que, las cuentas por cobrar y varias por cobrar, serán bajadas al mínimo en este nuevo ejercicio, luego de una mayor acción organizativa que deberemos dar a las Secciones de Cobros y Contabilidad. De todas maneras, debemos consignar que estos dos rubros de cuentas por cobrar, y varios por cobrar representan en relación con el total de ventas sólo el 6.7%; porcentaje este que es realmente aceptable, pero que, para el nuevo ejercicio deberá bajar hasta quedar reducido a su mínima expresión.

Otro rubro que merece ser explicado es el relacionado con las cuentas de Exigible a largo plazo que alcanza a los \$ 11'248.547,00, con el rubro de gastos financieros que es de \$ 680.119,00, pues a simple vista éstos últimos no guardan relación con la deuda. La razón de esta diferencia notoria es el hecho de que los créditos que tenemos firmados con la Compañía MITSUI, no arrojan interés, corriendo éstos tan sólo para los que mantenemos con el First National City Bank.

También se debe aclarar un error que se ha deslizado en los balances que están en vuestro poder, pero no afecta en nada el resultado final, y es el hecho de que equivocadamente se ha señala-

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

de un porcentaje de un 5% de las utilidades para reservas legales, cuando debía decir 10%. En consecuencia, tal explicación debe ser así: 10% Fondo de Reserva Legal \$ 52.154,76 quedando los otros porcentajes iguales. Al final el remanente deberá - decir 75% a disposición de accionistas, quedando un valor en - consecuencia a vuestra orden de \$ 391,160,69.

Recomendaciones.-

Administración hasta la fecha ha venido atendiendo todas las necesidades propias de la Compañía y ante terceros solamente con la producción, anotando que, a pesar de no haber tenido un sólo centavo disponible de capital de operación, sin embargo - nos hemos podido batir hasta el momento sin él. Además, hasta - el momento hemos estado pagando deudas por concepto de adquisición de activos, como son los dos aviones Viscount y sus repuestos, así mismo, solamente con nuestros propios recursos generados por producción, sin que, nuevos ingresos de capital fresco hayan venido a ayudarnos en esta tarea que hasta la fecha la podemos calificar de acción milagrosa de administración en general. Pero todo milagro de multiplicación de panes tiene su límite para los directivos de SAN, en este año imperativamente se debe -- primero colocar el saldo del capital que todavía se encuentra en Tesorería y que, como habréis visto alcanza a la cantidad de \$ 1'021.358,98, y que no pudieron colocarse antes ya que no eran favorables las circunstancias debido al balance con el resultado negativo de 1971, además de que, el nuevo Directorio deberá elevar el capital en un valor no menor de 3'000.000,00; elevación que afortunadamente está ya autorizado el Directorio para hacerlo, y luego se deberá colocar este capital de 4'000.000,00 en - este año, pues, así solamente la administración de SAN en este nuevo ejercicio, podrá atender las deudas que por concepto de - compra de activos tenemos con MITSUI y con el First National City Bank, preservando de esta manera nuestro buen nombre y crédito.

En consecuencia, Administración para este nuevo año deberá tener una completa autorización de Junta General para colocar estos 4'000.000,00 y algo más, si fuere necesario, donde accionistas primero de la ciudad, luego de otras del País, como Quito, Guayaquil, Loja, Machala, etc. así como también ante Organismos

SERVICIOS AEREOS NACIONALES S. A.

CUENCA - ECUADOR

del Estado, en Entidades centrales y descentralizadas, convirtiéndose de esta manera a la Compañía en una Empresa de economía mixta. Por consiguiente, esta Junta General deberá dar su aprobación para que se efectúe este cambio y se haga las gestiones necesarias.

Esta posibilidad de que el Estado intervenga como accionista de SAN por otro lado nos permitirá que podamos obtener con mayor facilidad autorizaciones de nuevas rutas y frecuencias por un lado, y por otro cualquier nueva adquisición que tengamos que hacer en aviones ó en otros equipos en relación con nuestro negocio y podamos obtener la garantía del Gobierno para la financiación de estos nuevos equipos.

Dentro de las nuevas operaciones de la Compañía, tenemos que para este nuevo año se obtendrán otras rutas desde Quito a Loja y Machala con otro tipo de aviones para lo cual deberemos cambiar los actuales C-47, si es que no tenemos trabajo para ellos. Además se estima que en el nuevo año de 1973 se volará a Galápagos, pues, existe la disposición de las más altas esferas del Gobierno para que SAN haga este servicio a más del que efectúa TAME. Este nuevo servicio a las Islas demandará que tengamos que asociarnos con otras Empresas para hacer realidad todo el complejo de turismo a nuestra Región Insular, para lo cual ya se están dando pasos en ese sentido por parte de Gerencia General.

También para el nuevo año de 1973 se establecerán vuelos a Tulcán, Ipiiales ó Pasto desde Guayaquil y Quito, empleando para ello nuestro actual equipo de Viscounts y también el nuevo que se planifica cambiarlo con los C-47 como se ha mencionado.

También para este nuevo año se hace necesario que se introduzcan reformas en nuestros Estatutos, para sí poner a nuestra Ley dentro de la realidad y dar mayor agilidad a nuestros diversos organismos directivos, pues, nuestro crecimiento y estado actual, como nuestras perspectivas futuras así nos exigen.

Finalmente, señores accionistas, quiero agradecerlos a todos vosotros por la confianza que me habéis dispensado hasta el día de hoy. Creo que no he defraudado vuestra confianza. Gracias a un decidido grupo de personas, a través del Directorio, Comisario como de las diversas Jefaturas de Departamentos y Titulares de oficinas en las diversas ciudades del País, Gerencia General ha podido llevar adelante esta Empresa, que nació como un experimen-

SERVICIOS AREOS NACIONALES S. A.

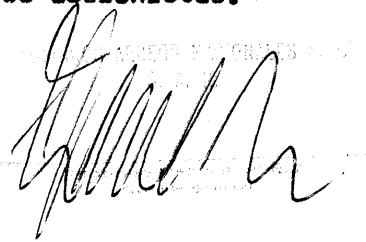
CUENCA - ECUADOR

to de un grupo de entusiastas inversionistas de esta ciudad, que no les importó arriesgar sus capitales con el fin de crear una Empresa que con su base en Cuenca la sirva y la ayude a - continuar su progreso.

Hoy la Compañía ha dejado de ser un experimento nacido de un sentido patriótico cuencano, ha llegado a ser una prometedora realidad, hoy SAN no es la pequeña Compañía de los cuencanos, hoy, es una Empresa fuerte, sólida y que tiene la confianza de los ecuatorianos que ven en ella el símbolo de la pujanza moral para servir ya no solamente a Cuenca sino al País en nombre de Cuenca.

Quien os informa tiene un particular orgullo y satisfacción en haber dirigido la Compañía hasta la fecha, lo he hecho en la confianza de contar entre mis colaboradores a personas honestas y capaces, más que nada convencidos todos ellos de su responsabilidad y cariño para con la Empresa. Para todos ellos mi agradecido homenaje por su colaboración.

Gracias, señores accionistas.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be a stylized name, possibly 'García', written over a faint, circular official stamp.