

INFORME DE GERENCIA GENERAL A LOS ACCIONISTAS
DE LA COMPAÑIA "SAN" POR EL AÑO DE 1977.

Cumpliendo con la ley y lo dispuesto en los Estatutos de la Empresa y en mi condición de Presidente de la Compañía en ejercicio de la Gerencia General de la misma, tengo a bien poner a consideración de los Srs. Accionistas el Informe de Labores correspondiente al ejercicio económico de 1977.

Inicio este informe rindiendo nuestro homenaje más sincero a los distinguidos funcionarios, tripulantes y colaboradores de la Empresa que en cumplimiento de su deber perdieron su vida en los lamentables accidentes aviáticos ocurridos con dos aeronaves de "SAN" el 4 de septiembre y el 29 de diciembre de 1977, y a la vez invoco el apoyo de los accionistas y funcionarios para que y en homenaje a la memoria de nuestros compañeros, continuemos en la tarea de seguir haciendo aviación comercial.

Como Presidente de la Empresa me ha tocado seguir de cerca la actividad desarrollada por nuestro distinguido ex-Gerente Cap. Fernando Valdivieso Vintimilla, quien supo imprimir una acción positiva a SAN para que ésta cumpla con la finalidad propuesta, lamentablemente los designios de Dios hicieron que nos privara de seguir contando con los invalorable servicios de este funcionario.

La Compañía SAN pese a las dos tragedias que ha sufrido, ha tratado en todo tiempo y trata de llevar la gestión hacia adelante, sorteando innúmeras dificultades como consecuencia en primer lugar de la pérdida de valiosas vidas y de equipos de vuelo de la Empresa.

Permitidme que a continuación esboce un análisis de los diferentes Departamentos que conforman la estructura orgánica de la Compañía:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL.-

Continúa bajo la dirección del Dr. Juan Vintimilla González, habiendo contribuido este Departamento de manera muy positiva al desarrollo de la actividad de la Empresa, en el movimiento de personal se observan las siguientes cifras, comenzaron laborando para la Empresa en enero de 1977, 171 empleados, y al 31 de diciembre la Compañía contó con 193 empleados.

Básicamente de las cifras que he mencionado se desprende el - hecho que no se ha presentado un incremento mayor de personal, y en todo caso los cuadros de colaboradores se han disminuido debido a la lamentable situación de los accidentes aéreos, - puesto que en ellos se ha perdido a funcionarios y tripulan--tes, lo cual hace que para el presente año de 1978 se tenga - que contar con nuevos tripulantes que vendrán a fortalecer la infraestructura del personal de vuelo y así la Compañía SAN - pueda contar con el número suficiente de empleados que idóneamente se desempeñen en las diferentes funciones que tienen - que ser cubiertas.

Muy lamentablemente la Compañía SAN tuvo que soportar en septiembre de 1977 un movimiento de carácter sindical, que se originó con un grupo muy reducido de empleados que prestaban sus servicios a la Empresa en la Sección Aeropuerto de la ciudad de Guayaquil, anotando que este movimiento desde su inicio no tuvo un respaldo del personal que labora en esa misma ciudad, y peor aún del de otras oficinas del país, pues la base del mismo estaba fundamentada únicamente en individuos con ambiciones personales y con un afán desmedido de percibir nuevos ingresos que beneficien exclusivamente a quienes en ese entonces ostentaban la calidad de líderes sindicales.

Por ventaja y con el apoyo del resto del personal que en ningún momento se identificó con el movimiento, se pudo sortear la presencia de un sindicato, habiéndose tenido que prescindir de los líderes para luego de ello iniciar una reorganización, quedando los motivadores del movimiento sin ningún - respaldo, tanto a nivel sectorial como nacional.

En lo demás, la marcha del Departamento Administrativo y de Personal ha sido de lo más normal y contributiva para la - Empresa.

DEPARTAMENTO FINANCIERO.-

También ha continuado a cargo del Sr. Bolívar Iñiguez, - quien con el respaldo de sus Jefes Sectoriales ha mantenido, pese a las circunstancias anotadas, un efectivo control de ingresos, manteniéndose el plan de atención prioritaria a las - diferentes obligaciones que SAN tiene con las diversas Insti--tuciones de Derecho Privado y Público, como así también es - muy placentero informarles que a finales de diciembre de 1977 se canceló en forma total la obligación que se tenía con el -

First National City Bank, sucursal en la ciudad de Cuenca por la financiación de los aviones Viscount 828 que fueron adquiridos a la Empresa ALL NIPPON AIRWAYS del Japón, teniendo como consecuencia de ello la feliz situación de que el avión, - repuestos y partes que se encontraban pignorados a esa entidad bancaria, sean desgravados y así SAN pueda tener sobre ellos la absoluta propiedad de los mismos.

La información respectiva a Balances y Cuentas correspondientes al ejercicio de 1977 constan del Balance respectivo, el mismo que será dado lectura posteriormente, previo el análisis respectivo y para el cual solicito la correspondiente - aprobación. Es de anotar, por considerarlo de mucha importancia el hecho de que pese a los accidentes ocurridos y a la normal baja en la ocupación de nuestras aeronaves, los resultados del Balance arrojan saldos positivos.

Dentro de la actividad de este Departamento, ha tenido - que considerarse el hecho muy notorio del convenio suscrito - con la Empresa Motores ROLL-ROYCE de Sao Paulo-Brasil, que - nos permite y permitirá seguir contando con turbinas overholea das pese a grandes inversiones, pues las cotizaciones de los trabajos en esa área, casi en todos los casos y considerando en forma individual a las turbinas, se abona por el overhaul de cada una de ellas, valores que sobrepasan los dos cientos mil dólares, solución temporal a tal problema.

DEPARTAMENTO DE TRAFICO Y VENTAS.-

Este Departamento está encargado a la dirección del Sr. Bolívar Iñiguez, quien en asocio con los Gerentes de Quito y Guayaquil y los Representantes de Ventas han mantenido una efectiva labor en la promoción y desarrollo de las ventas en - el país, habiendo inclusive incentivado la realización de vue los charter, tanto en el plano doméstico como en el plano internacional, tal como ustedes podrán observar de la lectura - de los estados financieros correspondientes al ejercicio de - 1977, pasando a detallar a continuación la información pertinente a las ventas de la Empresa durante el año de 1977 en lo referente a los promedios ocupacionales por rutas, por equi-- pos de vuelo, por estaciones, horas voladas y el incremento o cupacional en todo el circuito de rutas y frecuencias que han sido servidas por la Empresa en el año materia de este informe:

Ocupación por rutas:

CUE-GYE	84.33%
GYE-CUE	68.26%
CUE-UIO	83.85%
UIO-CUE	87.85%
GYE-UIO	78.63%
UIO-GYE	75.52%

NOTA: el porcentaje de ocupación por rutas se concreta al 78.01%, dando un total de pasajeros transportados durante el año de 1977 de 270.138.

Comparativamente con el ejercicio económico de 1976 se encuentran las siguientes cifras de pasajeros:

<u>Rutas</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>Aumento</u>	<u>% de incremento</u>
CUE-GYE	19.864	28.505	8.641	43.5
CUE-UIO	<u>13.612</u>	<u>21.978</u>	<u>8.366</u>	<u>61.5</u>
Totales	<u>33.476</u>	<u>50.483</u>	<u>17.007</u>	<u>50.8</u>
GYE-UIO	74.340	85.988	11.648	15.7
GYE-CUE	<u>21.893</u>	<u>26.994</u>	<u>5.101</u>	<u>23.3</u>
Totales	<u>96.233</u>	<u>112.982</u>	<u>16.749</u>	<u>17.4</u>
UIO-GYE	69.894	85.080	15.186	21.7
UIO-CUE	<u>13.728</u>	<u>21.593</u>	<u>7.865</u>	<u>57.3</u>
Totales	<u>83.622</u>	<u>106.673</u>	<u>23.051</u>	<u>27.6</u>
TOTALES	<u>213.331</u>	<u>270.138</u>	<u>56.807</u>	<u>26.6</u>

Del cuadro que queda indicado se desprende un notable incremento en la ocupación de las aeronaves de la Empresa en relación con el año de 1976, pese a que la Compañía se vió obligada a suspender parcialmente sus operaciones de vuelo en la ruta - CUENCA-GUAYAQUIL y CUENCA-QUITO y viceversa con motivo del accidente ocurrido en septiembre de 1977 y por la suspensión obligada del vuelo nocturno entre las ciudades de GUAYAQUIL y QUITO por el cierre de la pista del Aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito; suspensión que alcanzó el tiempo de 4 meses.

Las ventas por estaciones alcanzan a las siguientes cifras:

<u>Estaciones</u>	<u>Valores</u>
CUE	\$/ 12'405.695
GYE	29'262.811
UIO	28'595.131
LOH	<u>41.285</u>
Total ventas en pasajes:	<u>\$/ 70'304.922</u>

A este total hay que adicionar las ventas en carga e interline que suman de acuerdo a las siguientes estaciones, los valores que constan a continuación:

Estaciones	Carga	
CUE	S/ 1'090.030	
GYE	2'323.879	Interline S/5'244.979
UIO	2'147.390	
LOH	<u>1.581</u>	Reembolsos 191.391
Total	S/ <u>5'562.880</u>	

Ventas totales de la Empresa en 1977 son de S/80'921.390.

NOTA: Considero muy importante anotar la subida considerable de ventas de la estación de Quito que prácticamente es casi igual a la de la estación de Guayaquil.

Los datos anteriores son tomados del respectivo balance.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE VUELO.-

Ha estado a cargo del Crnel.(r) Andrés Córdova Galarza, quien ha venido ejerciendo esas funciones con todo acierto.

Detallando los aspectos más sobresalientes de la actividad de este Departamento nos encontramos que ha existido una preocupación que se ha hecho realidad en el área de entrenamiento de Tripulantes y durante el año pasado se llevó a cabo un curso de Auxiliares de Cabina en la Escuela Técnica de la DAC, habiéndose graduado 8 Cabineras, teniendo la oportunidad muy grata por cierto de verificar que ese nuevo personal obtuvo muy altas calificaciones.

Preocupación permanente de la Dirección de Operaciones de Vuelo ha sido la de crear una oficina especializada con el afán de tratar de conseguir que las operaciones de la Empresa sean hechas de la manera más segura y eficaz, teniendo una participación en ella todo el personal de Tripulantes dentro las diferentes secciones que laboran.

Notorio y conocido es el hecho de que debido a los dos accidentes aviáticos se perdieron entre Pilotos y Auxiliares de Vuelo 9 distinguidos colaboradores, lamentando SAN en primer lugar la desaparición de este personal calificado, especialmente en lo que respecta al deceso del TCrnel.(r) Teodoro Nalo, fundador y Piloto pionero de esta Empresa. En el trans

curso del año 1978 tiene que necesariamente conseguirse nuevo personal para cubrir esas vacantes producidas en los accidentes que hemos hecho mención.

Es evidente el hecho de que la Compañía SAN va llegando en todo momento a tratar de conseguir que el personal de vuelo tenga el carácter más idóneo y su proeficiencia se ajuste a las normas más conocidas y aceptadas por la Aviación Internacional observando las disposiciones emanadas de la Autoridad.

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO.-

Este Departamento ha contado con la infraestructura necesaria en lo referente a las diferentes secciones o divisiones que lo conforman, y así tenemos que han funcionado con toda regularidad las secciones de Planeamiento y Control de Rotables, Almacenes y Abastecimientos, Secretaría Técnica, Mantenimiento de Línea y en Talleres.

Consideramos muy importante el hecho de que el mantenimiento de las aeronaves se ha efectuado bajo normas y principios que son comunes dentro de la actividad aerocomercial, habiendo recibido nuestro personal instrucción de personal calificado extranjero, para cumplir a cabalidad con las dinamicas propuestas.

Planeamiento ha llevado una acción de lo más positiva, contribuyendo a que el mantenimiento se haga en una forma técnica y acorde con procedimientos preestablecidos, teniendo mucha acción en el control de elementos rotables que son fundamentales como componentes de los aviones para el verdadero seguro y eficaz funcionamiento de éstos. Con respecto a este mismo punto se firmó a comienzos del año 1977 con la Compañía TAP de Lisboa un convenio con muy buenas condiciones para SAN de reparación de rotables, lo cual se ha venido cumpliendo, disponiendo la Empresa de material overholeado para atender el mantenimiento de sus aviones.

La Sección Almacenes y Abastecimientos ha venido organizándose día tras día, teniendo la difícil y minuciosa tarea de organizar y clasificar cada parte de repuesto de sus diferentes aeronaves de conformidad a las normas ATA que observan Compañías de Aviación de todo el mundo.

En lo referente a instrucción y capacitación de personal se han dictado cursos con la intervención de los Srs. Asesores.

res Portugueses, lográndose magníficos resultados en esta área. Esta extensión de instrucción también ha llegado al personal de Mantenimiento que labora en Talleres, instalándose incluso determinados Bancos de Prueba y Comprobación que nos han permitido reparar, inspeccionar y overholar determinados componentes. En lo que respecta a adquisiciones suplementarias de materiales rotables y de consumo, también se han efectuado, lo cual por un lado permite respaldar la operación, y por otro, va encaminado a reponer el stock. Estas adquisiciones se han realizado con un criterio técnico y considerando las necesidades esenciales de la Compañía.

Un hecho de mucha importancia constituye el establecimiento de una Sub-base de Mantenimiento en la ciudad de Guayaquil, lo cual nos ha permitido atender en mejor y debida forma el mantenimiento de los aviones Caravelle VI-R que son la fuente principal de ingresos de la Compañía. Esta Sub-base está confiada al Sr. Miguel Díaz, persona muy calificada y que perteneció a la Compañía LAN CHILE.

OFICINAS DE QUITO Y GUAYAQUIL.-

Están confiadas en su orden a los Srs. Jaime Ordóñez y Hugo Varas, la actividad de estas Oficinas con sus Secciones ha sido de lo más efectiva para la Compañía, contribuyendo conforme ustedes pudieron apreciar de la parte referente al Informe Económico y de Ventas los resultados obtenidos en ingresos, anotando un hecho que pese haber soportado la Estación de Guayaquil un conflicto laboral en el mes de septiembre de 1977, el personal no involucrado en él y que presta sus servicios en Guayaquil respondió de la manera más efectiva a los logros de la Empresa.

PROYECTOS PARA 1978.-

Habiéndose adquirido en los primeros meses de este año un terreno en las inmediaciones de la pista del Aeropuerto Mariscal Lamar de esta ciudad, el mismo que sumado a lotes anteriores adyacentes, configura un área total aproximada de 2.500 metros cuadrados, lo cual nos permitirá construir en breve un local funcional para instalar en él los talleres de Mantenimiento, Almacén de Repuestos y una Plataforma para el ingreso de los aviones, lográndose con ésto una verdadera infraestructura del Departamento de Mantenimiento e Ingeniería que nos permitirá hacer un mantenimiento más acorde con las técnicas respectivas, concentrando al personal en un solo local, con -

lo cual se impide una distracción y bajo rendimiento del mismo. Además este local nos servirá para acondicionar en debida forma el inmenso stock de repuestos, herramientas y partes que posee la Compañía, además de robustecer la imagen de la misma, y orientados también a poseer en un futuro cercano un medio de reparación para nuestros repuestos, rotables, construcción de más Bancos de Prueba y Comprobación, construcción de herramientas y de equipo de apoyo en tierra, logrando en un momento satisfacer en buena parte nuestras necesidades de reparaciones para extenderlas luego hacia otros consumidores, y así SAN logrará evitar en buena parte la salida hacia otros países de repuestos y elementos para reparaciones, lo cual como ustedes conocen, se efectúa con grandes desembolsos de dinero. Además el personal podrá laborar en condiciones de más confortabilidad y bajo cubierta, lo que no sucede actualmente.

Construcción del Edificio "SAN" en la ciudad de Cuenca.-

Dentro de la política que anima a la Empresa y teniendo como es de conocimiento vuestro, un terreno ubicado en la Calle Bolívar de esta ciudad, en este año se están iniciando los estudios tanto de factibilidad cuanto de diseños para erigir en plazo cercano el edificio de la Empresa, el mismo que contará con las instalaciones necesarias de funcionalidad, y en el cual puedan situarse las diferentes oficinas Administrativas y de Ventas, dando además a este edificio el carácter de propiedad horizontal, con lo cual SAN podría también disponer de un medio expedito de financiación de esa construcción.

Reparación del Avión Vicker Viscount serie 828.-

Como es de conocimiento vuestro y luego del último y lamentable accidente aviatorio ocurrido el 29 de diciembre del año inmediato anterior, SAN se ha visto en la situación de suspender, debido a esta causa, una frecuencia redonda en la ruta CUENCA-GUAYAQUIL y tres vuelos adicionales por semana en la ruta CUENCA-QUITO vía directa. Con este antecedente y conscientes de la necesidad de contar con un avión para que cumpla con las frecuencias suspendidas y respalde en la operación del Vicker Viscount de la serie 700, ha resuelto el Directorio de conformidad a la capacidad conferida por los Estatutos de la Compañía, enviar a Inglaterra la indicada aeronave para que se someta a un chequeo integral que incluye el cambio de la viga central, contribuyendo para esa decisión los siguientes factores:

- a) Carencia de un avión para el cumplimiento de rutas y frecuencias.

- b) Desprestigio ante la opinión del usuario del avión Vicker Viscount de la serie 700, aunque SAN, la Fábrica y la Autoridad lo conceptúan como un avión idóneo para sus operaciones en el Ecuador.
- c) Se ha realizado un estudio exhaustivo de otro tipo de aviones, tales como FAIRCHILD F-27, CONVAIR 580, BAC ONE ELEVEN, YAK 40, que podrían ser compatibles con las condiciones de operación en el Ecuador, encontrándonos que los dos primeros no tienen la performance necesaria para operación desde y hacia Cuenca, a más del excesivo costo de adquisición, amén de instrucción por ser equipo diferente a los conocidos por el personal técnico tanto de vuelo cuanto de tierra. Los dos equipos restantes tal como conocen ustedes, tienen así mismo un costo elevadísimo, cotizándose en el mercado mundial alrededor de cinco millones de dólares, agregando además que el BAC ONE ELEVEN tiene condiciones operativas similares a las del Caravelle VI-R, siendo éste un factor también negativo porque Aviación Civil no nos otorgaría el respectivo permiso de operación.
- d) El avión Vicker Viscount 828, como es conocido por ustedes, fué operado por SAN durante el lapso de 5 años, cubriendo el triángulo CUENCA-GUAYAQUIL-QUITO, llegando a soportar inclusive por sí solo una operación de 3 meses cuando su gemelo se accidentó en la ciudad de Guayaquil. Durante ese tiempo el avión rindió excelentemente, no teniendo que lamentar ninguna falla de mayor envergadura.
- e) Además de lo expuesto, con ese avión tenemos los siguientes factores que lo aventajan frente a otros equipos: mayor capacidad; los Vicker 700 tienen capacidad para 50 pasajeros, y esta aeronave para 72; el avión habiendo cancelado SAN sus obligaciones con el First National City Bank, no se encuentra gravado de ninguna manera; el personal de Mantenimiento lo conoce perfectamente y se cuenta con un gran stock de repuestos, herramientas y partes, incluida una turbina a cero horas; para los Srs. Pilotos tampoco es un avión desconocido y el actual personal de vuelo cuenta con las habilitaciones para ese avión.

Como punto final del informe referente a la reparación del avión indicado, les hago conocer que los trabajos en el mismo se harán en Inglaterra con el concurso de una firma de lo más calificada en este tipo de tareas como es ALIDATR LIMITED que tiene su base o sede en Derby - Inglaterra, estando -

muy próxima a la Fábrica de equipo Viscount, lo cual es un - hecho de gran importancia y es contribuyente a que los trabajos sean más efectivos y tengan más celeridad. El avión vendría con cero horas después de este overhaul, y los contratistas dentro del convenio firmado, conseguirán una extensión en el tiempo después de overhaul a seis mil horas en cada una de las turbinas que posee esta aeronave.

El precio de reparación que incluye los vuelos ferry estará en el valor aproximado de \$260,000.00.

Compra del paquete a LUXAIR.-

De acuerdo a las programaciones de necesidades de horas disponibles en turbinas de aviones Caravelle VI-R, necesitamos invertir aproximadamente \$800,000.00 para obtener 10.500 horas, sin considerar el aumento de costos que tendrán en los - próximos años el overhaul de estas turbinas, y la Empresa - LUXAIR al ofrecernos en venta dos aviones en vuelo con horas disponibles, herramientas, rotables, repuestos, etc. nos entrega 11.500 horas de remanentes en 7 turbinas, lo cual ya supera el potencial que obtendríamos enviando a overholear. El valor solicitado como paquete por LUXAIR es de \$700,000.00, - pues solo con esta pequeña demostración se nota la conveniencia para la Compañía de esta adquisición. Para mayor conocimiento de ustedes y las mayores ventajas como la de tener dos aviones para habilitarlos en vuelos charters, etc., etc., que más detallada consta del Informe del Dpto. de Ingeniería y Mantenimiento, cuya lectura se dará a continuación, solicitando a la Junta en vista de las razones expuestas, que apruebe esta negociación.

Alza de tarifas en el año 1978.

La Dirección de Aviación Civil ha demostrado mucha sensibilidad en el transcurso del presente año para considerar una elevación de tarifas que tendrá efecto en este año, habiéndose en los estudios preliminares sugerido un incremento de un 15% a 20% en las diferentes rutas de acuerdo a su capacidad - generacional de tráfico.

Esta situación ha sido motivada por diferentes factores que son ampliamente conocidos por ustedes y creemos que con - éllo podrán las Compañías de Aviación Privadas superar sus ingresos que irán encaminados a la adquisición de nuevos equipos de vuelo.

Estimamos que a mitad del año 1978 comprobaremos esta realidad.

Nuevas rutas y frecuencias.-

Se están efectuando los estudios pertinentes para operar previa la autorización respectiva en la ruta GUAYAQUIL-ESMERALDAS-QUITO y retorno, pudiendo emplear en consideración a los factores de operación de pistas, altitud y performance de aeronaves como así también de generación de tráfico, equipo - Caravelle o Viscount.

Esta ruta proyectada la consideramos de lo más importante en relación a los puntos que cubriría y obviamente son productores de buena ocupación.

En lo que respecta a las rutas y frecuencias que actualmente tenemos asignadas, la Compañía buscaría su consolidación, desarrollando una efectiva política de promoción y ventas, lo cual será posible disponiendo como se cuenta ya con una infraestructura de mantenimiento y de Operaciones de Vuelo, la misma que irá superándose día tras día con instrucción al personal y cursos de perfeccionamiento, y dotándoles de los medios necesarios para cumplir con sus misiones.

Con respecto a las utilidades obtenidas del ejercicio económico de 1977, permitidas Srs. Accionistas mencionarles - que con vuestro mejor criterio la Asamblea decida el destino de las mismas.

Como habreis visto, los resultados económicos son relativamente satisfactorios, pese a las circunstancias adversas - que hemos soportado, encaminándonos a seguir adelante para hacer de esta Compañía una Empresa sólida y de buen servicio al usuario.

Quiero terminar este Informe agradeciendo al Directorio de la Empresa, a los Funcionarios y Empleados que han laborado arduamente y pese haber lamentado la pérdida de las vidas de valiosos colaboradores han demostrado una mística especial; y a vosotros Srs. Accionistas que han asistido a esta Junta y habeis escuchado la lectura de este Informe, gracias.

