



## INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

---

### PCR

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Programa de Renovación Flota Aeronaves TAME
<b>País:</b>	Ecuador
<b>Sector:</b>	Transporte Aéreo
<b>Equipo de Proyecto Original:</b>	Esteban Diez Roux Jeje de Proyecto (INE/TSP) Miroslava Nevo, Melanie Glass, Pablo Guerrero y Giovanna Mahfouz (INE/TSP) y Diego Buchara (LEG/SGO).
<b>Número de Préstamo:</b>	1925/OC-EC
<b>Número de Proyecto:</b>	EC-L1045
<b>Fecha del QRR:</b>	17 de agosto de 2010
<b>Fecha de Aprobación Final del PCR:</b>	10 de diciembre de 2010

El equipo PCR se encuentra integrado por: Raúl Argüello (TSP/CEC), Autor Principal; Esteban Diez y Caterina Vecco (INE/TSP); David Salazar (VPC/PDP); Patricio Crausaz y Marco Alemán (PDP/CEC); Alfonso Tique(CSC/CAR) y Miguel Taborga (CAN/CEC).

## ÍNDICE

I.	<b>INFORMACIÓN BÁSICA.....</b>	1
II.	<b>EL PROYECTO .....</b>	2
	A. Contexto del Proyecto.....	2
	B. Descripción del Proyecto .....	3
	C. Revisión de la Calidad del Diseño .....	5
III.	<b>RESULTADOS .....</b>	5
	A. Efectos Directos .....	8
	B. Externalidades.....	11
	C. Productos .....	12
	D. Plan de Negocios Actualizado .....	12
	E. Costos del Proyecto.....	15
IV.	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	16
	A. Análisis de los Factores Críticos.....	16
	B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora .....	16
	C. Desempeño del Banco.....	16
V.	<b>SOSTENIBILIDAD.....</b>	17
	A. Análisis de Factores Críticos .....	17
	B. Riesgos Potenciales.....	17
	C. Capacidad Institucional.....	18
VI.	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....</b>	18
	A. Información sobre Resultados.....	18
	B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post .....	18
VII.	<b>LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	18

## **ANEXOS**

ANEXO I	Minutas del Taller de Cierre
ANEXO II	Evaluación del Prestatario

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

- 1 Matriz de Resultados & Matriz de Indicadores  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35310841>
- 2 Project Performance Monitoring Report (PPMR)  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35310873>
- 4 Memoranda de Liberación de Montos  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35310884>
- 5 Propuestas del Diagnóstico y Revisión Estratégica - ALG  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35314163>
- 6 Información remitida por TAME para justificar Resultados Finales a diciembre de 2009 (Participación de TAME en el Mercado y Mejoras en la Inter conectividad)  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35310914>
- 7 Aprobación consultoría realizada por ALG  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35314192>

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

BIP	<i>Best Industry Practices</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNAC	Consejo Nacional de Aviación Civil
DAC	Dirección Nacional de Aviación Civil
DRFA	Departamento de Renovación de Flota Aérea
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ESMR	<i>Environmental and Social Management Report</i>
ESS	<i>Environmental and Social Strategy</i>
FAA	Federal Aviation Administration
FAE	Fuerza Aérea Ecuatoriana
GDS	<i>Global Distribution System</i>
IDB	Banco Interamericano de Desarrollo
LANE	LAN Ecuador – Línea Aérea Nacional
OACI	Organización de Aviación Civil internacional
PCR	Reporte de Terminación de Proyecto
POD	Propuesta de Desarrollo de la Operación
RM	<i>Revenue Management</i>
SAÉREO	Servicios Aéreos Ejecutivos S.A.
SSF	<i>Safeguard and Screening Form</i>
TAME	Línea Aérea del Ecuador

**I. INFORMACIÓN BÁSICA**

Datos básicos (monto en US\$62.188.000)	
No. Proyecto: EC-L1045 Programático [ <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No	Título: Programa Renovación Flota Aeronave TAME
Prestatario: Gobierno del Ecuador Agencia ejecutora (AE): TAME Línea Aérea del Ecuador	Fecha aprobación Directorio: 28/ Noviembre / 2007 Fecha efectividad contrato préstamo: 12/ Diciembre / 2007  Fecha elegibilidad primer desembolso: 12 / Diciembre 2007
Sector :Transporte Aéreo	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 24 meses * desde efectividad del contrato: 24 meses  <u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 12 Diciembre 2009 Fecha actual desembolso final: 12 Diciembre 2009 Extensión acumulativa (meses): 0
Equidad Social (SEQ): <u>Si</u> /No Clasificación ambiental: A, B, o C	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño <sup>1</sup>				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

<sup>1</sup> Valores obtenidos del PPMR (antes ISDP) (ver enlace electrónico 1) [http://itc-apps-07/ppmr/App\\_Pages/default.aspx#](http://itc-apps-07/ppmr/App_Pages/default.aspx#)), excepto el OD que ha sido recalificado a P (ver tabla: "Logro de los Objetivos de Desarrollo")

## **II. EL PROYECTO**

### **A. Contexto del Proyecto**

- 2.1 El Programa de Renovación Flota Aeronaves EC-L1045 incluye la compra de dos aeronaves Embraer y el Fortalecimiento Institucional de TAME. El programa fue diseñado para que contribuya en varios aspectos entre los que se incluyeron mejorar la operatividad de la empresa TAME, ampliando las frecuencias y rutas, buscando el cumplimiento de los horarios y servicios y aumentando la seguridad, al tiempo que reduce las externalidades ambientales. Con el apoyo del Programa se contribuye con la modernización de la empresa, aspecto que será gradual y sostenido. Esto será posible si TAME logra consolidar una operación aérea sólida y eficiente en el mediano plazo que le permita acceder a financiamiento sin garantía soberana.
- 2.2 El Banco, por su parte, demostró la apertura para considerar la solicitud, tomando en consideración el potencial mejoramiento de la capacidad financiera de TAME, mejorar la competitividad de la empresa, atender rutas sociales a sitios geográficamente distantes y pobres, entre otras razones. También se debe mencionar que en principio la operación se armó únicamente con el componente de la adquisición directa de las 2 aeronaves a EMBRAER y luego se incluyó el componente de fortalecimiento empresarial. Por tanto el Banco apoyó la iniciativa para mejorar los márgenes operativos, que le permitan continuar prestando los servicios sociales de baja rentabilidad; brindar los beneficios de carácter social y de desarrollo; y mejorar la competitividad.
- 2.3 TAME es una empresa pública que provee un servicio fundamental para garantizar la accesibilidad e integración en áreas remotas y aisladas del territorio nacional no servidas por aerolíneas privadas. Dicha demanda, debido a su bajo atractivo económico, no sería absorbida por empresas privadas de ser descontinuados los servicios de TAME. Esto reduciría la conectividad a zonas apartadas del país y afectaría directamente su desarrollo y crecimiento económico. La naturaleza y características de los servicios sociales (baja demanda de rutas no rentables) han contribuido con los bajos márgenes operativos de la empresa. Adicionalmente, por lo dispuesto en la Ley Orgánica de Administración Financiera y de Control del Ecuador, TAME no puede colateralizar sus bienes, reduciendo aún más su acceso a financiación por parte de la banca privada. Sin embargo, la empresa ha continuado realizando inversiones para hacer frente a la creciente demanda con su plan de renovación, con financiamiento en condiciones desventajosas.
- 2.4 TAME requiere continuar con la implementación de su plan de inversión de capital, al tiempo que comienza los procesos necesarios para transformarse en una empresa pública moderna y eficiente. El desafío de la modernización de TAME requiere no sólo apoyo en la renovación de flota sino alcanzar las condiciones corporativas necesarias que permitan dicha transformación. Por ello, la operación se centró en dos puntos principales: (i) el apoyo a la inversión de capital, y

(ii) acciones que contribuyan a la modernización de la empresa. El Programa consistió en un plan de inversiones y acciones por 24 meses.

- 2.5 Algunos aspectos que se deben mencionar con respecto a TAME y su situación dentro del sector: (i) tiene un presupuesto independiente sujeto a auditoría externa; (ii) no recibe subsidios del Gobierno, conforme se desprende de la información oficial entregada, ver documento en la referencia electrónica número 6, en el documento: “Información recibida junio 2010...”; la empresa es responsable de sus obligaciones comerciales y financieras, y repaga los préstamos con las utilidades de su operación; (iii) las rutas sociales (operación en destinos y rutas no comerciales y descuento a colonos de las Islas Galápagos) hacen parte fundamental de la estrategia de integración del Gobierno Nacional; (iv) a pesar de ser una empresa pública, TAME paga impuestos al fisco (IVA, aranceles de importación, etc.); (v) TAME ha mostrado resultados financieros positivos en los últimos años; y (vi) está cumpliendo con las normas ambientales aéreas y otorgó prioridad a estos aspectos durante la preparación y ejecución del Programa conforme se desprende de los certificados ISO 14001 emitidos por Bureau Veritas, cuya validez está vigente hasta septiembre de 2012, conforme se observa en la referencia electrónica número 6, en el documento con nombre: “Información recibida junio 2010...” y dentro de éste en el Documento con nombre “Anexo 3”.
- 2.6 El Programa contribuyó a reducir los costos de operación de las aeronaves (US\$/hora bloque), la reducción de las demora y tiempos fuera de servicio de las aeronaves (días/año) y para mejorar el confort y la calidad de servicio ofrecido por TAME.

## **B. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivos del Desarrollo**

- 2.7 El objetivo del Programa fue facilitar la integración y la conectividad del país, en particular entre ciertas zonas más aisladas y desfavorecidas, mediante mejoras en la operatividad y en los servicios aéreo comerciales ofrecidos por TAME Línea Aérea del Ecuador, a través de la renovación de su flota y del fortalecimiento de su capacidad empresarial. Para el logro del objeto del Programa, el Banco financió la adquisición de dos aeronaves Embraer ERJ190AR, a fin de reemplazar parte de la flota de aviones existentes de TAME que se encuentran cercanos a la obsolescencia; y de un programa de fortalecimiento empresarial. El Programa permitiría: (i) reducir los costos de operación y mantenimiento de la flota de TAME; (ii) mejorar la confiabilidad del servicio ofrecido; (iii) mejorar la calidad y comodidad de los servicios ofrecidos por la empresa; y (iv) aumentar la participación de TAME dentro del mercado nacional, dando continuidad en ciertas rutas de vuelo exclusivamente operadas por TAME que cumplen una clara razón social y de desarrollo local.

## ii. Componentes

- 2.8 A continuación se redactan los componentes conforme consta en la Propuesta de Préstamo (EC-L1045):
- 2.9 **Componente 1 – Renovación de la Flota (BID-US\$62 millones).**- Incluyó la adquisición de dos aeronaves nuevas EMBRAER ERJ-190AR directamente del fabricante, repuestos para la misma y entrenamiento de la tripulación. Este componente se financió exclusivamente con recursos del préstamo.
- 2.10 **Componente 2 – Costos de introducción de la aeronaves (contraparte local US\$350.000).**- Incluyó los costos asociados al traslado, inspección obtención de licencias y capacitación del personal técnico. Este componente se financió exclusivamente con aportes de contrapartida local de TAME.

Nota: En este componente no se definieron indicadores y por tanto no fue sujeto a mediciones.

- 2.11 **Componente 3 – Fortalecimiento empresarial de TAME (BID-US\$250.000).**- El componente consistió en desarrollar un Plan de Negocios para el fortalecimiento empresarial de TAME para lo cual se contrató una consultoría especializada que se dividió en: la revisión estratégica, el análisis financiero, análisis operativo, el plan de negocios, difusión y gestión corporativa. Este componente se financió con recursos del préstamo.
- 2.12 Bajo esta lógica el Programa apoyó la renovación de flota necesaria para hacer frente a la creciente demanda y requerimientos de competitividad según su plan de negocios. TAME también requería reducir las externalidades ambientales (ruido y contaminación), mejorando la confiabilidad y la seguridad y fortalecer la calidad del servicio disminuyendo los riesgos de retraso y demoras. Como resultados del proceso de renovación se ha reemplazado la totalidad de las aeronaves Boeing en julio de 2009. Las aeronaves reemplazadas fueron retiradas de servicio y chatarreadas. Según información proporcionada por TAME, ver en la referencia electrónica número 6, documento: “Información recibida junio 2010...” en el cual se manifiesta que de los aviones Boeing 727-200 BRI, BSC, BZR se utilizaron los repuestos en el resto de la flota operativa Boeing. Luego de este proceso se vendieron como chatarra. Los Boeing 727-100 BLV, BLE, BHM y BZS se donaron a la Fuerza Aérea por resolución del directorio. Los aviones Fokker F 28 se encuentran en proceso de venta desde el año anterior.
- 2.13 También se plantearon acciones específicas, considerando las particularidades del sector, y se elaboró un diagnóstico de gestión de TAME y un plan de negocios que permita asegurar a futuro el desarrollo de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo. Para ello se dio especial énfasis tres áreas: (i) el plan estratégico de la empresa; (ii) el fortalecimiento del área financiera, que incluye un análisis de la política tarifaria actual y la incorporación de sistemas contables modernos y de gestión de ingresos (revenue management system); y (iii) al plan de negocios que



identifica las tareas a realizarse para la implementación de las actividades anteriormente identificadas.

### C. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño				
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

## III. RESULTADOS

- 3.1 **Aumento de la participación de TAME en el mercado nacional.** Dentro de este componente se supuso que existiría un incremento de la participación de TAME en el mercado nacional de 1.18 millones de pasajeros del año base a 1.47 millones al final, un incremento de 25%. El resultado obtenido en el año 2009, fue de 1,53<sup>2</sup> millones de pasajeros transportados por la TAME. Esto significa un incremento de 30%, superando en cinco puntos la meta planteada, a pesar del ingreso de AEROLANE al mercado, que afectó la operación Quito-Guayaquil-Quito. Esta información fue actualizada conforme se indica en el documento en la referencia electrónica número 6.
- 3.2 **Mejora en las condiciones de integración e Inter conectividad aérea a nivel nacional.** Se planificó un incremento de la rutas internas que permiten la integración del territorio Ecuatoriano servidas por TAME de 150 frecuencias semanales como base a 164 como meta. Esto se superó ampliamente y en el año 2009 se registraron 223<sup>3</sup> frecuencias semanales. Esto coadyuvaría a pensar que se produjo una mejora en la Inter-conectividad Nacional, puesto que existe un incremento real de frecuencias semanales de 48% con relación a la línea base. Con ello se observa que TAME cumplió con este objetivo. Estos valores fueron actualizados conforme se indica en el documento en la referencia electrónica número 6.
- 3.3 **Mejora en el margen operativo de la empresa.** El margen operativo de la empresa en el año base fue de 3.25% y se planificó para el final del programa un margen del 10%. Al cierre de la operación esta meta no se cumplió, ubicándose en 5.95%. El margen operativo de la empresa se ha visto afectado por algunas causas y entre ellas las siguientes: (i) la crisis económica mundial del 2009, (ii) los problemas de salud de la gripe AH1N1, y (iii) por la incursión de la empresa LAN Ecuador en el mercado nacional, con tarifas reducidas.
- 3.3 Para corroborar esto en el informe preliminar<sup>4</sup>, relativo al Diagnóstico y Revisión de la Estrategia, se indica que: “pese a que los costes hayan subido algo menos

<sup>2</sup> Ver información complementaria proporcionada por TAME en Referencia Electrónica 6

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> ALG (2009) Estudios para el Fortalecimiento Empresarial de TAME a través de un plan de Asistencia Técnica, *Informe de Diagnóstico y Revisión Estratégica, Quito, 10 Marzo 2009*

que los ingresos (se han recuperado los márgenes) algunas partidas de costes han crecido más de prisa o aún se sitúan por encima de lo esperado”. En el mismo informe se manifiesta que existen importantes oportunidades de mejora en rubros como: (i) combustibles.- valores para los Airbus por encima de lo esperado, más el alto costo de los 727; (ii) tripulaciones.- 60% más elevado para los 727 comparados con Airbus o Embraer (ingeniero de vuelo + baja productividad); (iii) mantenimiento.- sobrecoste de hasta el 30% respecto al promedio del sector, en parte por la baja utilización de los aviones; (iv) aeropuertos, navegación y Handling.- por encima del promedio, en especial para los Embraer; también se manifiesta que una clara posición de dominio facilitará las negociaciones con los aeropuertos, sobre todo con Quiport. También se mencionan otras oportunidades de mejora como: servicio a bordo, coste de capital, seguros y comercial. Finalmente se concluye que “la utilización de la flota de TAME es excesivamente baja lo que impacta significativamente en los costes...” Respecto al posicionamiento competitivo en el mercado doméstico de TAME, que se ha visto afectado por la incorporación de LANE al mercado nacional y la participación de AEROGAL que están respaldadas por grupos de amplia experiencia, gran agilidad para la toma de decisiones y mayor agresividad.

- 3.4 En el mismo documento se observa que TAME ha recuperado significativamente los márgenes económicos y el margen EBITDA de -2.4% en 2005 al 14.7% en 2008. Esto principalmente debido: (i) al crecimiento de los ingresos; (ii) la reducción relativa de los gastos en combustibles; y (iii) la reducción relativa de los gastos estructurales. También indica que pese al deterioro experimentado en los últimos años, los ratios de liquidez son positivos y próximos a la práctica del sector. Respecto a los ratios de eficiencia menciona que el nivel de existencias es muy elevado principalmente por los altos stocks de repuestos del Boeing y Fokker. Por otro lado, las inversiones del 2006 y 2007 han implicado excesivos niveles de apalancamiento (USM\$120) y esto limita la capacidad de TAME de acometer en nuevas inversiones.
- 3.5 **Planes Estratégico, Financiero y Operativo implementados.** Los planes Estratégico, Financiero y Operativo no han sido implementados en TAME; puesto que la consultoría realizada para este efecto, entregó sus productos en diciembre de 2009. Esta consultoría estuvo acompañada de un equipo de contraparte de TAME, quién realizó las observaciones a los informes entregados. Una vez acogidas las observaciones TAME ha realizado el análisis final de la documentación entregada, en la que se incorporaron las observaciones realizadas. Finalmente TAME ha remitido para conocimiento del Banco, que la Comisión Técnica de Apoyo para esta consultoría ha remitido el informe, en el cual da la conformidad a los productos entregados, ver documento en la referencia electrónica número 7. Sin embargo, se debe destacar que durante la preparación del PCR, TAME suscribió el 17 de Mayo de 2010, un contrato con la empresa IATA, que apoyará y brindará el seguimiento oportuno para la implementación de las recomendaciones, las estrategias y observaciones propuestas.

- 3.6 Ahora TAME debe elaborar el cronograma para implementar dentro de la organización los planes Estratégico, Financiero, y Operativo. . La operatividad e implementación de estos sistemas serán efectivizados dentro de mediano plazo (2 años). El indicador de 0.80 (80% de cumplimiento) es adecuado para la entrega del producto, a la fecha de elaboración del último ISDP. Sin embargo, la implementación de las recomendaciones, producto de la consultoría, no ha sido aún ejecutada<sup>5</sup>.
- 3.7 Las principales recomendaciones realizadas se enumeran en el documento en la referencia electrónica número 5. Algunos puntos sobre el diagnóstico, respecto al esquema técnico y operativo de TAME son: (i) la flota es excesivamente variada; (ii) existe un nivel excesivo de retrasos y cancelaciones en la operación diaria; (iii) una baja utilización de la flota especialmente de los E170 en rutas muy cortas; (iv) se podrían efectuar vuelos a EE.UU. sin problemas con la flota actual y que el volumen del mercado permitiría captar pasajeros suficientes para hacer al menos un vuelo diario; (v) por el contrario, para vuelos a Europa, requeriría al menos emplear dos aviones de fuselaje ancho y el nivel de inversión de USM\$15-20 y exige capturar alrededor de 40% del mercado para volar una vez al día con una ocupación del 80%; y (vi) TAME requiere una mejor gestión de compras para mejorar el stock de repuestos, mejorar el contacto con otros operadores, reducir los costos de mantenimiento y mejor gestión de los contratos.
- 3.8 TAME no ha cumplido con la Cláusula 3.03 del contrato respecto a las Condiciones Especiales de Ejecución que dice: “El prestatario se compromete a (i) que las aeronaves a ser financiadas con los recursos del Financiamiento serán utilizadas exclusivamente por el Prestatario para el desarrollo de sus actividades y funciones, de acuerdo con la ley de su creación y el objeto del Programa, quedando expresamente prohibido el uso de dichas aeronaves para otros fines, incluidos los militares, civiles y oficiales; y (ii) presentar a satisfacción del Banco, dentro de los doce meses (12) meses contados a partir de la fecha del presente Contrato, evidencia de que el Organismo Ejecutor ha implementado y puesto en funcionamiento un sistema por medio del cual se publicarán en su página “Web”, sus compras y contrataciones, así como, los estados financieros de TAME.”
- 3.9 Sin embargo, con respeto al literal (i), de la mencionada cláusula, se puede indicar que TAME realiza sus operaciones basada en el Plan de Negocios de la Empresa. Los vuelos eventuales realizados para la Presidencia de la República, se los ha hace en calidad de vuelos chárter, los mismos que son cancelados conforme a los costos establecidos en la Regulación del Comando Conjunto de las FFAA No.

---

<sup>5</sup>Los Servicios de Consultoría (que incluyen el diagnóstico y el desarrollo del plan de negocios), según el cronograma del Plan de Adquisiciones presentado en la Propuesta de Préstamo, se entregarían en el mes de septiembre de 2009. No estaba programado que la implementación/ejecución de las recomendaciones de esta consultoría se realicen dentro de los plazos de este contrato de préstamo, dado el tiempo que estas actividades requerirán, por ello no fue posible conocer los resultados de la implementación de las recomendaciones objeto de esta consultoría.

REGCOMACO 2009-003, “Para el uso de las aeronaves militares de transporte y de TAME, en la movilización del señor Presidente constitucional de la Republica, señor Vicepresidente, Primera Dama y autoridades de Gobierno”. El propósito, de la antes mencionada regulación, es mantener la Seguridad que el Presidente Constitucional de la República y demás autoridades del Gobierno requieren. También la regulación menciona que si por necesidad eventual se requieran aeronaves que no disponga el Escuadrón de Transporte Presidencial (ETAP), podrán realizarse en otras aeronaves descritas en esa regulación, como es el caso de TAME.”. Además los valores por este uso son pagados de acuerdo a la ruta y horas de vuelo. Estos vuelos se han reducido desde la adquisición del avión EMBRAER LEGACY, ver documento en la referencia electrónica número 6, documento: “Información entregada junio 2010”.

- 3.10 Respecto al literal (ii) para visualizar la información se debe ingresar a la página Web de TAME: <http://www.tame.com.ec/>, seleccionar la pestaña "Acerca de TAME", escoger "Información Pública" y finalmente seleccionar "Resultados Financieros" o “Contratos”. Además, para el tema de adquisiciones el Gobierno de Ecuador mantiene una página Web del Instituto Nacional de Contratación Pública, para lo cual se debe acceder al portal de compras públicas del Gobierno de Ecuador: <http://www.compraspublicas.gov.ec>
- 3.11 TAME cuenta con un sistema de identificación contable de los macro-procesos de su actividad individualizados, y con personal capacitado e instrumentos de planificación eficientes. TAME lleva sistemas contable y operacional separados y esto coadyuva para que existan divergencias entre estos dos. Los productos, asesoría y capacitación realizados por la firma consultora permitirán que en los plazos establecidos, TAME disponga de un Sistema de Gestión de Costos Central que permita realizar la planificación adecuada y gestione apropiadamente sus procesos.

#### **A. Efectos Directos**

##### **Aumento de la Productividad**

- 3.12 **Reducción en los costos de operación de las aeronaves (costo/hora bloque).** La línea base para la reducción de los costos de operación de las aeronaves fue definido en US\$965.93 y el valor final al término del programa es de US\$706.70. Esto representa el 26,3% de reducción; que es mayor a la meta prevista de 20%. Por tanto la reducción de costos de operación de las aeronaves se cumplió y excedió lo planificado.
- 3.13 **Disminución de los costos de mantenimiento de las aeronaves (costo/hora de vuelo).** La meta propuesta para la reducción de los costos de mantenimiento de las aeronaves no se cumplió; la meta prevista fue reducir de US\$1.271,38 a US\$1.144,24, para lograr una reducción del 10%. Este valor aumentó en 0,17%, situándose en US\$1.273,48. No se produjo ninguna disminución y hubo un incremento, pero éste no es significativo. Según la información proporcionada, el cálculo de los costos, para la flota Embraer, difiere frente a los aviones Boeing

727, utilizados como línea base. El mantenimiento de la flota Boeing no abarcaban la totalidad de eventos de mantenimiento programados, no programados y de largo plazo; cosa que si sucede con el cálculo de los costos de mantenimiento de los Embraer. El tratamiento aplicado para la flota Boeing se lo efectuaba a través de establecer costos por evento sin considerar los chequeos futuros de fuselaje y reparaciones mayores debido a que las aeronaves estaban por fenecer su vida útil; por lo cual no se contabilizaba las reservas para chequeos D, y reservas para reparaciones de motores, alquileres, entre los más importantes y significativos. Cabe destacar que en el costo por hora determinado para la flota Embraer si se considera los rubros para el mantenimiento regular y futuro a través del establecimiento de reservas. El costo real de mantenimiento para la flota reemplazada Boeing 727 considerando un tratamiento similar al aplicado para la flota Embraer, ascendería a más de USD1.750,00 por hora de vuelo conforme la información facilitada por el Ejecutor.

- 3.14 **Reducción de las demoras y tiempos de servicio de las aeronaves (días/año).** La meta establecida fue reducir de 250 a 200 días/año, o sea una reducción del 20%. La última medición del último ISDP (ver en referencia electrónica número 2), indica que este valor superó los valores previstos ubicándose en 113 días/año, que significa una reducción de 54,08%. La reducción de demoras se cumplió y excedió lo previsto, esto demuestra que existe un avance positivo en el nivel de servicio ofrecido por TAME a sus clientes. Se espera que esta tendencia se mantenga a futuro y llegue a niveles competitivos a nivel internacional.
- 3.15 Por lo que se observa, los efectos directos, que fueron medidos al final del programa, a pesar de que uno de ellos se mantuvo en los niveles iniciales, demuestra que la productividad de la empresa ha mejorado respecto al funcionamiento inicial, conforme las mediciones realizadas de la línea base.

### **Mejoras en la Confiabilidad y Seguridad del Servicio**

- 3.16 **Mejoras en el confort y calidad de servicio (Número total de vuelos cancelados por TAME en el año).** Con respecto a las Mejoras en el confort y calidad de servicio: TAME, en el Taller de Cierre del Programa manifiesta que este se refiere a la confiabilidad de la flota y su cálculo se realiza de la siguiente forma: es el número total de vuelos cancelados al año. Este indicador considera la confiabilidad de la flota para el cumplimiento de las operaciones regulares y no regulares de TAME. El número establecido como línea base del indicador esta expresado en la cantidad de vuelos que se han cancelado debido a fallas imprevistas de mantenimiento (60 vuelos cancelados al año como punto de partida –línea base). La meta del proyecto fue de reducir a 10 vuelos en un año, sin embargo, lo ejecutado fue de 33 vuelos cancelados en el período. Cabe por tanto mencionar que por tanto éste indicador no se refiere al porcentaje de insatisfacción manifestado en el Marco de Resultados/Matriz de Indicadores.
- 3.17 En el tema ambiental se puede indicar que la incorporación de las dos aeronaves de última generación, contribuyen a la protección ambiental positivamente, pues los niveles de ruidos de estas dos aeronaves han disminuido, de manera

significativa, en la aproximación y salida de los aeropuertos. La tecnología de las turbinas de los aviones Embraer, cumple con las normas exigidas para la etapa 4. Los límites aceptables de ruido, según la reglamentación federal de aviación de los Estados Unidos (niveles de ruido aceptables, efectivamente percibidos medidos en decibeles), se han definido en etapas, estando vigentes los niveles de la etapa 3 para aeronaves en operación y requiriendo el cumplimiento de los niveles de etapa 4 para diseños de aviones nuevos desde el 1ero de enero de 2006. Por consiguiente este Programa ha tenido un impacto significativo en la reducción de la contaminación sonora. TAME cuenta con el certificado de que cumple con las normas ISO 140001, emitida por Bureau Veritas, que garantizaría las exigencias ambientales.

- 3.18 Lo anterior también lo corrobora el hecho de la reducción en el número de turbinas de la nueva flota, puesto que se reemplazó aeronaves de 3 turbinas, con aviones de dos turbinas y por ello la consiguiente reducción en el consumo de combustible. TAME proporcionó información que se encuentra en la referencia electrónica número 6, en el documento: *“Información recibida junio 2010...”*, en la cual se observa que la reducción en el consumo de combustible Hora Block, para el año 2008 fue del 52.97% y para el 2009 fue de 55.82%. Esto conlleva a una importante reducción en las emisiones de hidrocarburos y monóxido de carbono. Según esto TAME superó la meta propuesta de reducción en el consumo de combustible.
- 3.19 Los nuevos aviones han facilitado a la empresa enfrentar a la competencia y por ello ha podido brindar servicios aéreos de calidad que satisfagan los requerimientos de los usuarios. También le ha permitido realizar alianzas estratégicas con mayoristas, para incursionar en vuelos chárter a nivel latinoamericano. Por otro lado la operación chárter es de importancia creciente y colabora a la utilización racional de la flota Airbus. Sin embargo, los ingresos son relativamente bajos (yield, ocupación media) y los costes están subvencionados contablemente por operación regular. Esto debería mejorarse y emplear también la flota Embraer.

Logro del los Objetivos de Desarrollo (OD)	
Objetivos de Desarrollo / Propósito	
1. Aumento de productividad por unidad	
Clasificación: P	

Indicadores Claves de Efectos Directos											
1.1 Reducción de los costos de operación de las aeronaves (US\$/hora bloque)											
1.2 Disminución de los costos de mantenimiento de la aeronaves (US\$/hora vuelo)											
1.3 Reducción de las demoras y tiempos fuera de servicio de las aeronaves (días/año – toda la flota)											
<u>Efectos Directos Planeados:</u>		<u>Efectos Directos Logrados:</u>									
Indicador	Línea de Base (fecha)	Intermedia (fecha)	Término del Proyecto (fecha)								
1.1	965,93_ (dic 2007)		774,544 (12 dic 2009)								
1.2	1.271,38 (dic 2007)		1.144,24 (12 dic 2009)								
1.3	250 (dic 2007)		200 (12 dic 2009)								
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> 2. Mejora de la confiabilidad y seguridad del servicio  Clasificación: P </div> <div style="width: 48%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Indicador</th> <th style="text-align: center;">Término del Proyecto (fecha)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1.1</td> <td style="text-align: center;">706,70 (31 may 2009)  717.69 (31 dic 2009)<sup>6</sup></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.2</td> <td style="text-align: center;">1.273,48 (31 may 2009)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.3</td> <td style="text-align: center;">113 (31 may 2009)</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>				Indicador	Término del Proyecto (fecha)	1.1	706,70 (31 may 2009)  717.69 (31 dic 2009) <sup>6</sup>	1.2	1.273,48 (31 may 2009)	1.3	113 (31 may 2009)
Indicador	Término del Proyecto (fecha)										
1.1	706,70 (31 may 2009)  717.69 (31 dic 2009) <sup>6</sup>										
1.2	1.273,48 (31 may 2009)										
1.3	113 (31 may 2009)										
Indicadores Claves de Efectos Directos											
2.1 Mejoras en el confort y calidad de servicio (Número de vuelos totales de TAME cancelados al año)											
<u>Efectos Directos Planeados:</u>		<u>Efectos Directos Logrados</u>									
Indicador	Línea de Base (fecha)	Intermedia (fecha)	Término del Proyecto (fecha)								
2.1	60_ (28 nov 2007)	NA	10 (12 dic 2009)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Indicador</th> <th style="text-align: center;">Término del Proyecto (fecha)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2.1</td> <td style="text-align: center;">38 (31 may 2009) 33 (31 dic 2009)</td> </tr> </tbody> </table>				Indicador	Término del Proyecto (fecha)	2.1	38 (31 may 2009) 33 (31 dic 2009)				
Indicador	Término del Proyecto (fecha)										
2.1	38 (31 may 2009) 33 (31 dic 2009)										
Reformulación. [ NO ]											
Reajuste ISDP [ NO ]											
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):											
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)											
<p><b>En el último SDP se registra textualmente:</b> “Como se puede observar, la mayoría de los indicadores propuestos para medir el programa y de las metas planteadas para lograr el cumplimiento de los objetivos del Programa al término del proyecto, han presentado una volatilidad considerable y algunos de estos presentan cifras lejanas a la meta. Si bien en el proyecto se han realizado las actividades previstas, la situación más competitiva del mercado local de transporte aéreo podría comprometer la obtención de algunos indicadores de desarrollo. Tal vez se pudo agregar algo sobre la falta de directrices claras del gobierno sobre el destino de la empresa”. Sobre este comentario se debe mencionar que en el proceso de elaboración del PCR se realizaron las respectivas consultas al Ejecutor y de los análisis realizados de la información, se observó que los cálculos registrados de los indicadores en el ISDP, corresponden a valores semestrales y no anuales según se debía medir. Esto indujo a creer que la mayoría de ellos se habían incumplido. Sin embargo, como se observa en el cuadro dos indicadores están fuera de lo programado, uno de ellos con tendencia positiva, hacia el cumplimiento de la meta; y el otro, relacionado a la reducción de los costos de mantenimiento, aumentó ligeramente a la línea base. Por esto se ha reconsiderado que el logro de los Objetivos de Desarrollo tengan una calificación para que su cumplimiento sea ubicado en: “Probable”.</p>											
<p><b>Estrategia de País:</b> La participación del Banco contribuirá a que la empresa mejore sus márgenes operativos dando continuidad a los servicios sociales a destinos no cubiertos por otros operadores debido a que nos son rentables y a los beneficios de carácter social y de desarrollo. Adicionalmente, la participación del Banco contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa, al reducir los altos costos de operación y de mantenimiento, aumentar la confiabilidad en la programación de los vuelos, aumentar la seguridad del servicio, disminuir la incidencia de fallas y coadyuvar a la reducción de las externalidades ambientales.</p>											

## B. Externalidades

- 3.20 La incorporación de LANE al mercado aéreo local ha influido en el sistema aéreo ecuatoriano. A partir del 6 de Abril del 2009 Aerolane incursionó en la ruta Quito-Guayaquil-Quito para posteriormente iniciar sus operaciones en la ruta Guayaquil-Cuenca-Guayaquil lo que ha significado una reducción del número de pasajeros en un 8% que significa 102.996 pasajeros con relación al año 2008.
- 3.21 La crisis global de 2009, fue otro factor externo que afectó al mercado aéreo local y a particularmente a TAME. Dentro de los supuestos del proyecto se consideró la estabilidad económica y jurídica del país, situación que afecto a la operación de TAME por la crisis económica financiera mundial. Este factor podría ser una justificativa para el incumplimiento de cualquier proyecto.

<sup>6</sup> Ver actualización de TAME. Ver referencia electrónica número 6.

- 3.22 Otro factor externo fue el problema ocasionado por la Gripe AH1N1, que disminuyó la cantidad de pasajeros a ser transportados, principalmente en el segmento turístico, a las Islas Galápagos y la operación charter hacia Centro América.

### C. Productos

- 3.23 **Dos aeronaves nuevas Embraer ERJ-190AR en funcionamiento.** Se realizó adquisición de dos aeronaves Embraer ERJ-190AR (matrículas HC-CGF y HC-CGG), nuevas y en funcionamiento, compradas directamente al fabricante, un lote de repuestos para las mismas aeronaves y el entrenamiento de la tripulación de vuelo (piloto y copiloto) y para mecánicos. Este componente fue financiado completamente con recursos del préstamo. Se puede indicar que desde el punto de vista del cumplimiento de tiempos, el resultado obtenido y los desembolsos realizados esta operación de compra de las aeronaves mencionadas fue exitosa.
- 3.24 La evolución de la flota de TAME se indica en el siguiente cuadro. Se observa que los aviones 727, que son altamente ineficientes, según lo anotado, han ido desapareciendo de los inventarios de la Empresa. Esto, como se anotó anteriormente, ha beneficiado a TAME en la reducción de los costos de operación y mejoras en las condiciones de la prestación de servicio. Especialmente por la eliminación de los Boeing 727, que como se indicó tienen un alto consumo de combustible y además producen niveles de ruido que están fuera de las normas.

**Evolución de la Flota de TAME**

Tipo Avión	Año							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Boeing 727	5	4	4	2	2	1	1	
Airbus	2	2	2	2	2	3	4	4
Fokker F28	1	1	2	2	1			
Embraer J170				2	2	2	2	2
Embraer J190				1	3	3	3	3
Turbo Prop*					1	1		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

\*Arrendados

Fuente: TAME

### D. Plan de Negocios Actualizado

- 3.25 TAME recibió el informe final de la consultoría relacionado con el fortalecimiento empresarial. Este documento fue elaborado conjuntamente con TAME en sus diferentes etapas. Los informes preliminares entregados fueron revisados por las diferentes instancias Institucionales de TAME y en él se acogieron las observaciones realizadas por la Empresa. El documento final fue aprobado por las mismas instancias y se ha firmado el Acta de Entrega final, que avala la información que contienen los documentos elaborados. y con los cuales el ejecutor está de acuerdo. Finalmente queda por verificarse a futuro que las recomendaciones y propuestas realizadas sean implementadas por TAME en el corto y mediano plazo. TAME aún no acuerda el cronograma mediante el cual implementará las propuestas y recomendaciones realizadas.. Por tanto en este



- PCR no se puede medir ni los resultados ni los efectos que pueda producir esta consultoría.
- 3.26 A continuación se presentan algunos hechos, diagnósticos y recomendaciones más importantes realizadas por la consultora y por ello son temas que aún no han sido completamente absorbidos ni empoderados por TAME.
  - 3.27 El Plan de Marketing está alineado con los objetivos del Plan Estratégico de la compañía: defensa del mercado doméstico y la búsqueda de oportunidades en el mercado internacional. Se plantean tres sub-objetivos: (i) Mercado de negocios y de ocio; (ii) Posicionamiento a largo plazo como la aerolínea de bandera de Ecuador; y (iii) Reposicionamiento de la imagen a través de la mejora en el nivel de servicio y la puntualidad.
  - 3.28 Para cumplir estos objetivos se plantea una transformación operativa y comercial de TAME y tomar las siguientes acciones, bajo una estrategia de branding a largo plazo: (i) Propuestas diferenciadas para cada segmento de clientes; (ii) Mejores prácticas en la gestión de ingresos; y (iii) Campaña publicitaria que transmita la renovación de la compañía tanto en la flota como en el nivel de servicio. En otra parte del informe menciona los aspectos relevantes del mercado ecuatoriano y destaca que: (i) el principal motivo de viaje es al trabajo, (ii) el servicio posee un marcado carácter doméstico, (iii) el cliente tiene un alto nivel de fidelidad a su marca habitual y (iv) los canales de venta directos acaparan una cuota significativa del 50%.
  - 3.29 Una de las principales amenazas para TAME fue la entrada de LANE al mercado nacional ecuatoriano. Puesto que esto significa un aumento de la competencia y se puede ver comprometida su posición de líder. Por otro lado también indica que el nivel de servicio ofrecido a los clientes es otro de los factores relevantes para elegir una aerolínea y en este aspecto LANE está considerada en primer lugar, seguido por TAME. En la referencia electrónica número 5, se menciona el listado de recomendaciones para las diferentes áreas operativas de TAME.

Progreso en la Implementación (PI)					
Componentes (Productos)	Condicionalidades Claves/ Indicadores del Producto				
<b>1. Renovación de la flota</b> <b>Clasificación: S</b>	<u>Productos Alcanzados:</u> (valores actualizados con información de soporte de TAME, ver referencia electrónica número 6 – Informe anual 2009, actualizado a marzo 2010)				
	1. Dos aeronaves nuevas Embraer ERJ-190AR en funcionamiento				
	Indicador	Base	Año 1 P/L	Año 2 P/L	Año 3 P/L
	1	0	0	2 / 2	N/A
	<u>Indicadores de Producto:</u>				
	1. Aumento de la participación de TAME en el mercado nacional (Número de pasajeros nacionales transportados por TAME sobre número de pasajeros nacionales totales del mercado nacional – Millones). Nota: Este indicador mide solo pasajeros totales transportados por TAME.				
	2. Mejora en las condiciones de integración e Inter-conectividad aérea a nivel nacional (Optimización del uso de las nuevas aeronaves, en incremento del número de frecuencias en las rutas y destinos nacionales)				
	3. Mejora en el margen operativo de la empresa (%)				
	Indicador	Base	Año 1 P/L	Año 2 P/L	Año 3 P/L
	1	1,18	1,33 / NA	1,4 / NA	1.47 / 1.53
	2	150	150 / NA	157 / NA	164 / 223 /
	3	3.25%	8% / NA	10% / NA	10 / 5.72
P = Planificado L = Logrado					
[ N/A ] No existe diferencia entre los productos planeados y actuales, puesto que se cumplieron las metas de compra de dos aviones EMBRAER.					
<b>2. Fortalecimiento Institucional</b> <b>Clasificación: S</b>	<u>Productos Alcanzados:</u>				
	1. Plan de negocios actualizado (%)				
	Indicador	Base	Año 1 P/L	Año 2 P/L	Año 3 P/L
	100%		N/A	80% / NA	100% / 100%
	<u>Indicadores de Producto:</u>				
	1. Planes Estratégico, Financiero y Operativo implementados				
	2. TAME cuenta con un sistema de identificación contable de los macro-procesos de su actividad individualizada, y con personal capacitado e instrumentos de planificación eficientes.				
	Indicador	Base	Anual/ Intermedio	Año 2 P/L	Año 3 P/L
	1	0	N/A	80% /	100% / 80%
	2	0	N/A	80% /	100% / NA
P = planificado L = Logrado					
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> [ x ] N/A No existe diferencia entre el producto planeado y el esperado, puesto que se entregaron los informes que fueron objeto del Fortalecimiento Institucional					
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> [ x ] N/A					
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>					
[ ] Muy Satisfactorio (MS)                      [X ] Satisfactorio (S)                      [ ] Poco Satisfactorio (I)                      [ ] Muy Insatisfactorio (MI)					

<sup>7</sup> Ver actualización de información de TAME. Ver documento en la referencia electrónica número 6

- 3.30 Como se puede observar, en el indicador del producto, sobre la participación de TAME en el mercado nacional, este se incrementó; a pesar de la incorporación de LANE al mercado aéreo local, que influyó en el sistema aéreo ecuatoriano. Aerolane incursionó en la ruta Quito-Guayaquil-Quito, a partir del 6 de Abril del 2009 para posteriormente iniciar sus operaciones en la ruta Guayaquil-Cuenca-Guayaquil. lo que ha significado una reducción del número de pasajeros para TAME.

## E. Costos del Proyecto

- 3.31 Los costos del proyecto se resumen en el siguiente cuadro. En la primera parte se resumen los costos programados y en la segunda los costos totales realizados. El monto total programado fue de US\$62.36 millones aproximadamente; y el Banco financiaría la adquisición de aeronaves por un valor de US\$62 millones. Finalmente el Banco realizó este desembolso y la contribución de aporte local fue de US\$0.19 millones, que representa el 0.3%.

Costos Programados							
#	Descripción	TOTAL		BID		APORTE LOCAL	
		%	US\$	%	US\$	%	US\$
1.	Adquisición Aeronaves	98.8	62.000.000	100	62.000.000	0	0
2.	Costos Introducción Aeronaves	0.6	0	0	0	77.8	350.000
3.	Fortalecimiento Institucional	0.4	250.000		250.000	0	0
4.	Contingencias	0.2	100.000			22.2	100.000
	<b>TOTAL</b>	100	62.700.000	99.2	62.250.000	0.8	357.400

Costos Finales							
#	Descripción	TOTAL		BID		APORTE LOCAL	
		%	US\$	%	US\$	%	US\$
1.	Adquisición Aeronaves	98.98	62.000.000	99.7	62.000.000	0	0
2.	Costos Introducción Aeronaves	0.56	350.000	0	0	77.8	350.000
3.	Fortalecimiento Institucional	0.30	188.291.19	0.30	188.291.19	0	0
4.	Contingencias	0.16	100.000	0	0	22.2	100.000
	<b>TOTAL</b>	100	62.638.291.19	100	62.188.291.19	100	450.000
	Valor No Utilizado Cancelación		61.708.81				

El PARI PASSU de esta operación fue 0.72% y hubo una cancelación por no utilización de fondos de US\$61.708,81.

Los montos de los desembolsos y las fechas en los éstos fueron realizados se indican en el siguiente cuadro:

Desembolsos		
Tramos	Monto US\$	Fecha
1 DPS	62,000.000,00	13-Dic-07
2-1 DPS	43.451,81	02-Dic-08
2-2 DPB	14.483,94	27-Ene-09
3 DPS	43.451,81	13-May-09
4 DPS	86.903,63	14-Dic-09
<b>TOTAL</b>	<b>62.188,291,19</b>	

#### IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

##### A. Análisis de los factores críticos

- 4.1 La implementación del componente relacionado con la compra de las dos aeronaves no tuvo complicaciones y fue realizado con la agilidad y eficiencia.
- 4.2 La ejecución del componente de Fortalecimiento Institucional, tuvo algunas demoras pero calculables. La entrega de productos coincidió con la terminación del programa y su último desembolso. La implementación y aplicación del plan de Negocios con sus recomendaciones será una actividad que se realizará posteriormente y que esta fuera del alcance de esta operación. Este componente contó, en su ejecución, con el apoyo de las instancias organizacionales de TAME. Se acogió e incorporó las observaciones y recomendaciones realizadas por el equipo conformado por el efecto. Sin embargo, la etapa de implementación aún no ha empezado y será en ésta en donde se deberá contar con el mayor apoyo, tanto gerencial como de la estructura institucional de TAME, demostrando que existe un empoderamiento de los instrumentos y se acogen las recomendaciones que fueron producto de esta consultoría. TAME deberá iniciar esta implementación, para lo cual será indispensable en el corto plazo elaborar el plan para su ejecución y contar con un cronograma detallado de cómo hacerlo.

##### B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

- 4.3 El desempeño del Ejecutor se indica en el Anexo II.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

##### C. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## **V. SOSTENIBILIDAD**

### **A. Análisis de Factores Críticos**

- 5.1 En el informe semestral de junio de 2009 se señala que el Proyecto Financiero es auto sustentable, y se presume que los ingresos que se generarán permitirán solventar todos los costos operativos, administrativos y financieros, dejando una utilidad en cada año de operación.
- 5.2 Los factores críticos y que pueden influir para dar una adecuada sostenibilidad al proyecto, se indican en los informes citados anteriormente. Esta problemática se puede resumir en los siguientes puntos:
  - Excesiva dependencia del mercado doméstico,
  - Mantenimiento de rutas “sociales” deficitarias,
  - Masa crítica insuficiente para grandes crecimientos a corto plazo,
  - Baja utilización de los aviones,
  - Baja productividad de los 727, sus tripulaciones, inmovilizados,
  - Falta de un plan integral de traslado al nuevo aeropuerto de Quito,
  - Mejor planificación a largo plazo,
  - No es usual en la industria que la organización y management de TAME esté vinculado a las Fuerzas Aéreas,
  - Alta rotación de profesionales (gerentes)
  - Poco aprovechamiento de la oportunidad para la captación de profesionales en el mercado.
- 5.3 Para contrarrestar estos problemas se plantea unas posibles soluciones y acciones a acometer:
  - Realizar una revisión de la red. Suprimir rutas domésticas deficitarias o negociar compensaciones,
  - Redefinición del papel de Saéreo como alimentadora,
  - Revisión de la flota (definir el papel del E170 y el uso de otros Turbo-Props)
  - Desarrollo de mercados exteriores,
  - Crecimiento y/o alianzas,
  - Retirada del 727 y sus stocks de repuestos,
  - Elaboración de un plan integral para hacer frente a la mudanza al nuevo aeropuerto de Quito,
  - Elaboración del Plan Estratégico a 5-10 años,
  - Considerar la captación de profesionales en el mercado, especialmente para los puestos clave.
- 5.4 Algunas de estas recomendaciones han iniciado y se espera un plan de acción por parte de TAME para su ejecución.

### **B. Riesgos Potenciales**

- 5.5 Los riesgos potenciales, entre los más importantes se mencionan los siguientes:

- Que las recomendaciones y propuestas no se cumplan o se cumplan parcialmente,
- Que el tiempo para implementar las recomendaciones no cumplan los cronogramas propuestos para este efecto.
- Que no existe empoderamiento para llevar adelante los cambios sugeridos ya sea por falta de apoyo de autoridades o del personal.

### C. Capacidad Institucional

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

### A. Información sobre Resultados

- 6.1 El seguimiento al proyecto se realizó en base a los parámetros establecidos por el Banco y conforme el Marco de resultados y la Matriz de Indicadores. La definición de algunos de los indicadores, conforme se indicó anteriormente, no se apegaron según como fueron mencionados.

### B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

- 6.2 El banco conforme lo demanda el contrato deberá hacer un seguimiento futuro para cumplir con las cláusulas contractuales. Este seguimiento se relaciona con la Cláusula 4.02 (b) que menciona que el Prestatario se compromete a presentar al Banco, durante un período de 5 años luego de finalizada la ejecución del Programa y, dentro del primer trimestre de cada año calendario, un informe sobre el estado de las aeronaves y el plan anual de mantenimiento para ese año.
- 6.3 Por el tipo de programa que se ejecutó, el Banco no requerirá realizar una evaluación Ex-Post de este programa.

## VII. LECCIONES APRENDIDAS

- 7.1 En la definición y manejo de indicadores en general debe comprometer tanto el ejecutor como el Banco, éste último con las respectivas limitaciones, y acordar precisamente lo que se requiere medir. Las definiciones en la matriz de indicadores deben ser claras y precisas y los actores entender lo que cada uno de ellos representa y mide. Además debe estar establecida la información base y posterior para el efecto. Se puede mejorar el tipo de indicadores operativos y financieros, algunos de los más comunes utilizados en la industria aérea:

(i) Indicadores Operativos:

- a. AKO ( asientos kilómetro ofertado)
- b. Flight hour/ flight
- c. Flight hour / fleet
- d. Block hour / año

(ii) Indicadores Financieros.

- a. Yield RPK revenue passenger kilometer
- b. Ingresos vs. costos totales
- c. Costos operativos

- 7.2 El Fortalecimiento Institucional, que incluye el diagnóstico y los posteriores planes, debía haberse producido al inicio del programa, antes de la decisión de la compra de los equipos. La toma de decisiones en general, que incluye las inversiones para la compra de nuevos equipos, sería más eficiente si se cuenta con instrumentos de planificación estratégicos y operacionales.
- 7.3 En el diseño de la operación se debería considerar una fase de acompañamiento al ejecutor para la implementación de las recomendaciones y puesta en práctica de lo establecido en el Fortalecimiento Institucional.
- 7.4 A continuación algunos aspectos que fueron comentados en el taller de cierre de esta operación:
- 7.5 Con respecto a los indicadores de “Reducción de los costos de operación” y “Disminución de los costos de mantenimiento”, se destacó que estos se relacionan con las naves Embraer adquiridas por TAME a través del Programa. Mientras tanto los indicadores: “Reducción de las demoras y tiempos fuera de servicio” y “Mejoras en el Confort y calidad de servicio”, engloban la totalidad de la flota de aeronaves administradas por TAME.
- 7.6 Los indicadores de línea base, que serán utilizados para las respectivas comparaciones deben tener el mismo procedimiento de medición durante el ciclo de vida del proyecto. Esto debe incluir las mismas variables y la forma de medición de las mismas. Esto es el caso de las diferencias que se pudieron observar en el indicador: “Disminución de los costos de mantenimiento”.
- 7.7 Con respecto a las “Mejoras en el confort y calidad de servicio” este se refiere a la confiabilidad de la flota y su cálculo se realiza de la siguiente forma: es el número total de vuelos cancelados al año. Este indicador considera la confiabilidad de la flota para el cumplimiento de las operaciones regulares y no regulares de TAME. El número establecido como línea base del indicador esta expresado en la cantidad de vuelos que se han cancelado debido a fallas imprevistas de mantenimiento (60 vuelos cancelados, como punto de partida – línea base). La meta del proyecto fue de reducir a 10 vuelos en un año, sin embargo, lo ejecutado fue de 33 vuelos cancelados en el período.

- 7.8 TAME suscribió el 17-May-10 el contrato con la empresa IATA que brindará el seguimiento oportuno en la implementación de las estrategias propuesta.
- 7.9 Con la finalidad de proceder con una efectiva implementación, se debió estructurar un plan de seguimiento y su respectivo cronograma para la implementación de las diferentes actividades propuestas.
- 7.10 Dentro del diseño del proyecto se debió haber establecido como condicionante clave que los indicadores del marco de resultados/matriz de indicadores se cumplirían , bajo supuestos que incluyan factores exógenos que puedan afectar la operación y que puedan influir en la demandad del servicio de TAME, como por ejemplo: catástrofes (gripe aviar que influyó en el número de turistas, erupciones de volcanes y el consiguiente cierre de los aeropuertos); así como también cambio en las condiciones del mercado y la repercusión en el mercado, como fue el ingreso de LAN Ecuador al mercado.
- 7.11 Los factores señalados anteriormente, ameritó la revisión de los indicadores planteados originalmente; así como también los factores claves de éxito identificados en la matriz de riesgo. Sin embargo, no se realizaron ajustes a los indicadores que permitirían reflejar los efectivos resultados e impacto obtenido por el programa y que al cierre del programa reflejan incumplimientos de las metas originalmente previstas.





**ECUADOR**  
**PROGRAMA DE RENOVACIÓN FLOTA AERONAVES TAME**  
**(PO 1925/OC-EC)**

Acta del Taller de Cierre  
**Informe de Terminación de Proyecto PCR**  
5 de Julio de 2010

En el marco del Contrato de Préstamo Número 1925/OC-EC, suscrito entre el Gobierno de la República de Ecuador y el Banco Interamericano de Desarrollo, en las oficinas de la Representación en Ecuador del BID, ubicadas en el Edificio World Trade Center de la ciudad de Quito, a las 10H00 horas, del día cinco de Julio del año dos mil diez, se realizó el Taller de Cierre del Proyecto No. EC-L1045, del denominado: "Programa de Renovación Flota Aeronaves TAME".

**1. Participantes**

Participaron funcionarios de TAME, Ministerio de Finanzas y del BID (ver lista al final)

**2. Agenda de Trabajo**

- 2.1. Introducción y Apertura del Taller: Miguel Taborga
- 2.2. Presentación del Informe de Terminación de Proyecto: Raúl Argüello
- 2.3. Revisión y discusión de los puntos relevantes de la presentación y aspectos que se deban destacar para ampliar las Lecciones Aprendidas de este programa
- 2.4. Firma del Acta del Taller de Cierre

**3. Temas abordados en el Taller**

Se procedió con la revisión a nivel de detalle del Informe de Terminación del Proyecto. Es importante señalar que debido a la relevancia del tema para el país, el diseño del Programa fue desarrollado en un corto periodo en relación a los tiempos regulares de diseño de una operación al interior del Banco.

A pedido del prestatario se deja constancia que el prestatario acogándose a lo señalado en la Carta Modificatoria No. 1 de fecha 21-May-09, presentó la solicitud respectiva al Banco en lo relacionado a la oferta de conversión y modificación de las disposiciones sobre la tasa de interés y pagos anticipados. Requerimiento que fuera atendida por el Banco mediante comunicación FIN/FSV/8019/2009 fechado de 14-Agt-09. *Anexo 1*

A continuación se resumen los tópicos clave desarrollados durante la reunión de cierre:

### 3.1. Indicadores de Desempeño

Indicador	Unidad	Línea Base	Meta Término	Valor Final Proyecto
Reducción de los costos de operación	US\$/hora bloque	965,93	774,544	717.69
Disminución de los costos de mantenimiento	US\$/hora vuelo	1.271,38	1.144,24	<u>1.273,48</u>
Reducción de las demoras y tiempos fuera de servicio	días/año toda la flota	250	200	113
Mejoras en el confort y calidad de servicio	% de quejas anuales	60	10	33
Aumento de la participación de TAME en el mercado nacional	Millones de pasajeros transportados	1,18	1.47	1.53
Mejora en las condiciones de integración e Inter-conectividad aérea a nivel nacional	No. frecuencias semanales	150	164	233
Mejora en el margen operativo de la empresa	%	3.25%	10%	5.72%

Es importante recalcar que los dos primeros indicadores, Reducción de los costos de operación y Disminución de los costos de mantenimiento, se relacionan con las naves Embraer adquiridas por TAME a través del Programa. Mientras tanto los indicadores: Reducción de las demoras y tiempos fuera de servicio y Mejoras en el Confort y calidad de servicio, engloban la flota de aeronaves administradas por TAME.

Sobre el indicador: Disminución de los costos de mantenimiento, TAME manifiesta que el cálculo de estos costos, para la flota Embraer, difiere frente a los aviones Boeing 727 utilizados como línea base. El mantenimiento de la flota Boeing no abarcaban la totalidad de eventos de mantenimiento programados, no programados y de largo plazo; cosa que si sucede con el cálculo de los costos de mantenimiento de los Embraer. El tratamiento aplicado para la flota Boeing se lo efectuaba a través de establecer costos por evento sin considerar los chequeos futuros de fuselaje y reparaciones mayores debido a que las aeronaves estaban por fenecer su vida útil; por lo cual no se contabilizaba las reservas para chequeos D, y reservas para reparaciones de motores, alquileres, entre los más importantes y significativos. Cabe destacar que en el costo por hora determinado para la flota Embraer si se considera los rubros para el mantenimiento regular y futuro a través del establecimiento de reservas. Según TAME el costo real de

mantenimiento para la flota reemplazada Boeing 727 considerando un tratamiento similar al aplicado para la flota Embraer, ascendería a más de USD1.750,00 por hora de vuelo conforme la información facilitada por el ejecutor.

Con respecto a las *Mejoras en el confort y calidad de servicio*: este se refiere a la confiabilidad de la flota y su cálculo se realiza de la siguiente forma: es el número total de vuelos cancelados al año. Este indicador considera la confiabilidad de la flota para el cumplimiento de las operaciones regulares y no regulares de TAME. El número establecido como línea base del indicador esta expresado en la cantidad de vuelos que se han cancelado debido a fallas imprevistas de mantenimiento (60 vuelos cancelados). La meta del proyecto fue de reducir a 10 vuelos en un año, sin embargo, lo ejecutado fue de 33 vuelos cancelados en el período.

### 3.2. Costos Finales

Descripción	Total		BID		Aporte Local	
	%	USD	%	USD	%	USD
Adquisición Aeronaves	98.98%	62,000,000.00	99.70%	62,000,000.00		
Costos Introducción Aeronaves	0.56%	350,000.00			77.78%	350,000.00
Fortalecimiento Institucional	0.30%	188,291.19	0.30%	188,291.19		
Contingencias	0.16%	100,000.00			22.22%	100,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>62,638,291.19</b>	<b>100%</b>	<b>62,188,291.19</b>	<b>100%</b>	<b>450,000.00</b>

### 3.3. Calificación del desempeño

Resumen de Desempeño	
OD: Objetivos de Desarrollo	Probable (P)
PI: Progreso en la Implementación	Satisfactorio (S)
SO: Sostenibilidad	Satisfactorio (S)

### 3.4. Lecciones aprendidas.

En la definición y manejo de indicadores en general debe comprometer tanto el ejecutor como el Banco, éste último con las respectivas limitaciones, y acordar precisamente lo que se requiere medir. Las definiciones en la matriz de indicadores



deben ser claras y precisas y los actores entender lo que cada uno de ellos representa y mide. Además debe estar establecida la información base y posterior para el efecto.

Se puede mejorar el tipo de **indicadores operativos y financieros**, algunos de los más comunes utilizados en la industria aérea para el caso de indicadores operativos: AKO (asientos kilómetro ofertado), flight hour/flight, flight hour/fleet, block hour/año. Indicadores financieros: Yield RPK (revenue passenger kilometer), ingresos vs. costos totales, costos operativos, por citar algunos.

Considerando la naturaleza del sector, la **definición de indicadores** pudo haberse efectuado de manera diferencial tanto para indicadores en grupo operativo de los de carácter financiero.

En base a lo señalado anteriormente, se pudo haber considerado otro tipo de indicadores que permitan un mejor seguimiento. De manera que permitan reflejar los resultados en sus operaciones considerado por ejemplo: Número de asientos / km ofertados; Horas de vuelo /flota total.

Los indicadores debieron considerar tanto la totalidad de la flota, como el impacto de la incorporación de las dos naves adquiridas a través del Programa 1925/OC-EC. Esto hubiera permitido conocer el **efectivo impacto de las nuevas naves** y también del conjunto que conforman la flota de TAME.

**Acompañamiento al ejecutor en la fase de implementación.** El Banco solicitó a TAME, la remisión del acta entrega-recepción de los documentos generados por el contrato de consultoría de la empresa ALG. Toda vez que TAME manifestó que recibió la documentación a satisfacción y procederá con la implementación respectiva.

TAME suscribió el 17-May-10 el contrato con la empresa IATA que brindará el seguimiento oportuno en la **implementación de las estrategias** propuesta por la firma consultora ALG, contratada con los recursos del financiamiento.

Con la finalidad de proceder con una efectiva implementación, TAME sugirió que la empresa ALG debió estructurar un **plan de seguimiento** y su respectivo **cronograma** para la implementación de las diferentes actividades propuestas.

Dentro del diseño del proyecto se debió haber establecido como condicionante clave que los indicadores del marco de resultados/matriz de indicadores se cumplirían, bajo supuestos que incluyan **factores exógenos** que puedan afectar la operación y que puedan influir en la demandad del servicio de TAME, como por ejemplo: catástrofes (gripe aviar que influyó en el número de turistas, erupciones de volcanes y el consiguiente cierre de los aeropuertos); así como también cambio en las condiciones del mercado y la repercusión en el mercado, como fue el ingreso de LAN Ecuador al mercado.

Los factores señalados anteriormente, ameritó la **revisión de los indicadores** planteados originalmente; así como también los factores claves de éxito identificados en la matriz de riesgo. Sin embargo, no se realizaron ajustes a los indicadores que permitirían reflejar los efectivos resultados e impacto obtenido por el programa y que al cierre del programa reflejan incumplimientos de las metas originalmente previstas.

#### 4. Compromisos adquiridos

De conformidad con los compromisos contractuales establecidos en el contrato de préstamo, se encuentran pendientes las siguientes cláusulas:

Clausula 3.03. Uso comercial de aeronaves; y Publicación de estados financieros y adquisiciones.

Cláusula 4.02. Estado y plan de mantenimiento de aeronaves, periodo de 5 años, hasta 31-Mar-14.

Artículo 7.03. Estados financieros auditados 2008/2009.

#### 5. Temas No Resueltos

Ninguno

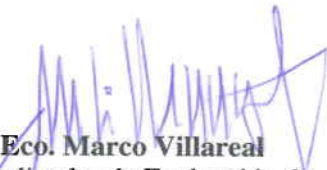
#### 6. Cierre

No habiendo más puntos que tratar se dio por concluido el taller a las 11h35 horas. Se solicitó al Jefe de Equipo del PCR la incorporación de las observaciones realizadas en una versión final del Informe de Terminación de Proyecto del Préstamo 1925/OC-EC.

Firman:



**Dinora Tapia**  
Directora de Planificación  
TAME



**Eco. Marco Villareal**  
Coordinador de Evaluación de  
Operaciones de Crédito  
Subsecretaría de Crédito Público - MF



**Raúl Argüello**  
Jefe de Equipo PCR  
Banco Interamericano de Desarrollo

*Anexo 1: Comunicación BID FIN/FSV/8019/2009 14-Agt-09*

*Anexo 2: Lista de participantes*



FIN/FSV/809/2009

14 de Agosto de 2009

Señor  
Brigadier General Gustavo Cuesta  
Presidente Ejecutivo de TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR  
TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR  
Av. Amazonas N24-260 y Av. Colón  
Quito, Ecuador

Re: Oferta de Conversión – Tasas de Interés Aplicables a los Préstamos Elegibles Convertidos. Carta de Notificación de la Conversión.

De nuestra consideración:

Nos referimos a su Carta de Solicitud de Oferta de Conversión, mediante la cual nos solicitaron la aplicación de las nuevas disposiciones sobre tasa de interés y pago anticipado de los Préstamos Elegibles seleccionados (en adelante denominados los “Préstamos Elegibles Convertidos”) por el prestatario.

Al respecto le notificamos que el Banco efectuó la conversión de las tasas de interés y el cambio de la moneda de los saldos a dólares estadounidenses correspondiente de los Préstamos Elegibles Convertidos, de conformidad con los términos y las condiciones estipuladas en la Carta Modificatoria sobre Oferta de Conversión.

En consecuencia, a partir del 1º de agosto de 2009, los saldos adeudados de los Préstamos Elegibles Convertidos comenzaron a devengar intereses a la Tasa de Interés Basada en LIBOR en Dólares Estadounidenses o a la Tasa de Interés Fija en Dólares Estadounidenses equivalente a la Tasa de Interés Basada en LIBOR en Dólares Estadounidenses, o una combinación de dichas tasas, según lo indicado en el Anexo a esta Carta.

A estas tasas se les sumará el margen vigente para préstamos del Capital Ordinario expresado en puntos básicos (pbs), el cual se establecerá periódicamente por el Banco, de acuerdo con lo indicado en el Anexo II – Nuevas Disposiciones Sobre Tasas de Interés de la Carta Modificatoria sobre Oferta de Conversión.

Atentamente,

Carlos Herrera, Jefe  
Unidad de Servicios Financieros



## ANEXO

### PRESTAMOS ELEGIBLES CONVERTIDOS

Lista de Préstamos Elegibles Convertidos del Sistema de Canasta de Monedas (SCM-Ajustable) y de la Facilidad Unimonetaria (FU-Ajustable) otorgados a Tame Línea Aérea del Ecuador

**Tasas de Interés aplicables:**

	SCM-Ajustable	FU-Ajustable
Tasa de Interés Basada en LIBOR en US\$ (*)	Tasa de Interés LIBOR a tres meses + Margen Fijo (1.43%)	Tasa de Interés LIBOR a tres meses + Margen Fijo (1.05%)
Tasa de Interés Fija en US\$ equivalente a la Tasa de Interés Basada en Libor en US\$ (*)	4.03%	4.59%

**Préstamos elegibles convertidos:**

NÚMERO DE PRÉSTAMO	SALDOS PENDIENTES DE PAGO TASA DE INTERES BASADA EN LIBOR	SALDOS PENDIENTES DE PAGO TASA DE INTERES FIJA	SALDOS NO DESEMBOLSADOS (**) TASA DE INTERES BASADA EN LIBOR
--------------------	--	---	--

**Préstamos SCM-Ajustable:**

**Total Préstamos SCM-Ajustable**

**Préstamos FU-Ajustable:**

5/OC-EC

**Total Préstamos FU-Ajustable**

**Total**

-	-	-
-	60,468,283.99	148,612.44
-	60,468,283.99	148,612.44
-	60,468,283.99	148,612.44

Excluye el margen variable para préstamos del Capital Ordinario del Banco aprobado periódicamente por el Directorio Ejecutivo del Banco.

La tasa de interés aplicable a los futuros desembolsos de saldos no desembolsados de los Préstamos Elegibles Convertidos será la Tasa de Interés Basada en LIBOR.



REUNION DE CIERRE  
Programa de Renovación Flota Aeronaves TAME  
1925/OC-EC  
Quito, 05 Julio 2010

	NOMBRE	CARGO	ENTIDAD	EMAIL	TELEFONO	FIRMA
1	MARIO VILLARREAL F	COORDINADOR SCP	TF	mwillareal@mf.gov.ec	2500864	
2	Dinora Tapia H.	DIRECTORA DE PLANIFICACION TAME	TAME	djtapia@tame.com.ec	023966330	
3	Manuel Enriquez Aldas	GERENTE FINANCIERO (EUCAREAS)	TAME	mhenriquez@TAME.com.ec	02-3966330	
4	SANDRO CEVALLOS N.	DIRECTOR DE PLANE. FINAN. (E)	TAME	scevalloj@tame.com.ec	Ext. 1227. 02396334	
5	Patricio Cevallos	jefe de Presupuesto	TAME	pcevallos@tame.com.ec	3966334	
6	EDUARDO BUNCET.	CONTADOR GENERAL TAME	TAME	ebuncet@tame.com.ec	3966300 ext 1067	
7	MARCO ALEMAN	Esp. Adq. BID	BID	maaleman@iadb.org	299-6900	
8	RAÚL AREVIELLO	Esp. Sectorial BID	BID	raulac@iadb.org	2996900	
9	MIGUEL TABOREGA	JEFE DE OPERACIONES	BID	miguel@iadb.org	MT.	
10	Karina Calkoriano	Anal. Operaciones	BID	karincc@iadb.org	2996965	





**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Informe de Terminación de Proyecto – PCR**  
**Evaluación del Prestatario**

Nombre del Proyecto: Programa de Renovación Flota Aeronaves TAME	
Agencia Ejecutora: TAME, Línea Aérea del Ecuador	
Prestatario: Gobierno de la República del Ecuador	
Fecha de Aprobación del Proyecto: 28/Nov/2007	Fecha Efectividad Contrato: 12/Dic/2007
Fecha Evaluación Prestatario: 12/Dic/2009	Fecha Esperada Taller de Cierre:

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable (MP) ☐ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (HS) ☐ Satisfactory (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable(P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

**Comentarios:**

El ejecutor considera satisfactorio el desempeño del programa , entre otros por los siguientes aspectos:

1. Las incorporaciones de aviones nuevos le han permitido mejorar su servicio aéreo, mejorar su imagen empresarial y reducir los costos de operación.
2. facilitar la integración y la conectividad del país, mediante mejoras en la operatividad y en el servicio aerocomercial
3. Aviones muy versátiles, que permiten disminuir los costos de operación por lo que es importante su utilización regionalmente.

**Desempeño del Prestatario**

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**Comentarios:**

1. La empresa cumplió con el cronograma de adquisición de los aviones y con el fortalecimiento empresarial
2. Se presentaron al BID los informes de cumplimiento del proyecto
3. TAME dio soporte Técnico Administrativos para facilitar el trabajo de los Consultores de ALG

### Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

[ x ] Muy Satisfactorio (MS) [ ] Satisfactorio (S) [ ] Poco Satisfactorio (PS) [ ] Muy Insatisfactorio (MI)

#### Comentarios:

1. Los compromisos Financieros se cumplieron en las Fechas previstas
2. El soporte Técnico y administrativo del BID, fue muy eficiente para el cumplimiento del proyecto

### Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

- 1.Ninguna