

REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

XXX CURSO DE MAESTRIA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO
CON MENCION EN GESTION PUBLICA
Y GERENCIA EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

TEMA:

**Í PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE LA
INDUSTRIA AERONÁUTICA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA
(DIAF), PARA EL PRÓXIMO QUINQUENIOÍ**

Tesis presentada como requisito para optar al Título de Master en
Seguridad y Desarrollo.

**Autor: Ab. Zanoni García D.
TCRN. E. M. Avc.**

Asesor: Econ. Raúl Nieto J.

Quito a, 16 de Junio del 2003.



Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

APROBACIÓN

Í PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA (DIAF), PARA EL PRÓXIMO QUINQUENIO

Por: **Ab. Zaroni García Domínguez.**
TCRN. E. M. Avc.

Tesis de Grado de Maestría aprobada en nombre del Instituto de Altos Estudios Nacionales, por el siguiente Tribunal, a los días del mes de Julio del 2003.

Firma

.....

Nombre
C.I.

Firma

.....

Nombre
C.I.

Firma

.....

Nombre
C.I.

DEDICATORIA

*A mi esposa Jacqueline Avellán,
mis hijos Ariana Vanessa,
Karina Michelle y
Lanoni Andrés
a mi madre Elvira Domínguez.*

AGRADECIMIENTO

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, a sus Asesores, Profesores, Maestros y Personal de Apoyo, por la acogida, su Don de Gentes y el alto contenido de los conocimientos brindados.

Al personal de la Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Al Sr. Econ. Raúl Nieto J, por su asesoramiento para la elaboración de la presente Tesis.

Al Sr. Crnl. Gonzalo Císneros A., y por su intermedio al personal que labora día a día en la DIAF, para verla convertida en una Institución "líder en mantenimiento aeronáutico".

A la Ing. Ximena Flor, por su asesoramiento.

Zanoni García D.

Tcrn. E. M. Avc.

INDICE GENERAL	PAG.
<hr/>	
Prologo	1
Aspectos Generales	2
 CAPITULO I	
SITUACIÓN COYUNTURAL DE LA DIAF	5
1.1 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL DE LA DIAF.	5
1.2 CONSTITUCIÓN DE LA DIAF.	11
1.3 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LA ACTIVIDAD AERONÁUTC.	11
1.4 LAS FUERZAS ARMADAS Y EL APOYO AL DESARROLLO.	15
1.5 ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD AERONÁUTICA EN EL PAÍS.	16
1.6 EL ALA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NO.12.	17
1.7 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS: ADMINISTRATIVA, DE APOYO Y OPERATIVAS:	
➤ Organización.	22
➤ Finanzas.	23
➤ Logística.	24
➤ Comercial.	25
➤ Planificación.	26
➤ Recursos Humanos.	27
➤ CEMA, Centro de Mantenimiento.	27
➤ CEMEFA, Centro de mantenimiento Electrónico.	29
➤ Informática.	30
 CAPITULO II	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIAF	
2.1 MACROAMBIENTE	31
2.1.1 Fuerzas Económicas	31
2.1.2 Fuerzas Gubernamentales y Jurídicas	31
2.1.3 Fuerzas Tecnológicas.	32
2.1.4 Fuerzas Competitivas.	32



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PORTER.

33

2.3 MICROAMBIENTE.

35

2.3.1 Marketing.

35

	do y Consumidor.	35
	ucto:	37
	➤ Mapa de Servicios.	37
	➤ Distribución.	38
	➤ Precios.	38
	➤ Publicidad y Promoción.	38
	➤ Análisis de la Competencia.	39
2.4 PERSONAL:		41
	➤ Selección.	41
	➤ Valoración de Puestos.	42
	➤ Remuneraciones.	42
	➤ Capacitación y Desarrollo.	42
2.5 FINANZAS.		43
2.6 SERVICIOS.		43
CAPITULO III		
3.1	DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA DIAF.	44
3.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA DIAF.	44
3.3	CONFRONTACION DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS.	44
3.4	CONFRONTACION DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.	45
3.5	ANALISIS FODA:	
	FORTALEZAS.	46
	OPORTUNIDADES.	48
	DEBILIDADES.	49
	AMENAZAS.	50
3.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.	52
3.7	OTROS PROBLEMAS QUE INCIDEN EN LAS LABORES.	53
3.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	55
3.9	ESTRATEGIA GENERAL.	58
3.10	MATRIZ FODA.	59
CAPITULO IV		
DIRECCIONAMIENTO		
4.1	MISIÓN DE LA DIAF	61
4.2	VISION DE LA DIA	61
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	61
4.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS	62
4.5	POLÍTICAS DE LA DIAF	65
4.6	ANALISIS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS	68

	E DEBE TENER EL PAIS	72
	LA DIAF AÑO 2008	74
4.9	PROCESO DE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AERONAUT.	75
4.10	VALORES BÁSICOS QUE DEBEN MANTENERSE	76
4.11	VALORES CORPORATIVOS	76
4.12	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS PROPOSITOS	77
4.13	AGENDA BASICA DE NEGOSICION	77
4.14	AGENDA PARA LA CONCERTACIÓN	78

CAPITULO V

5.1	DETERMINACION DE ESTRATEGIAS	81
5.2	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	81
5.3	RESULTADOS ESPERADOS	84
5.4	ESTRATEGIAS GENERALES	85
5.5	ESTRATEGIAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	85
5.6	ESTRATEGIA OPERACIONAL	86
5.7	ESTRATEGIAS DE APOYO	95

CAPITULO VI

6.1	CONCLUSIONES	96
6.2	RECOMENDACIONES	98

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 1998.

LEY ORGANICA DE LAS FUERZAS ARMADAS.

LEY DE AVIACIÓN CIVIL, 1998.

CODIGO AERONÁUTICO.

CONVENIO DE CHICAGO DE LA AVIACIÓN CIVIL, 1944.

DIAGNOSTICO DE LA DIAF, 2002.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA DIAF, 2002.

METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, Porter P, 2001.

MANUAL DE SERVICIOS DE LA DIAF, 2001.

**TESIS Í DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA E INDUSTRIA
AERONÁUTICA EN APOYO A LA SEGURIDAD Y DESARROLLOÍ, Tcnl.
Cesar Vásconez V, 1999.**

REGULACIONES DE LA AVIACIÓN CIVIL, RDAC, 2001.

REGULACIONES FAR, 2001.

PROLOGO

Actualmente el sector productivo del Ecuador no se encuentra en condiciones de enfrentar los procesos globalizadores por la falta de competitividad, por cuanto no se ha considerado por parte de nuestros empresarios el ingreso a un proceso de integración de mercados internacionales en el que tendremos que participar obligatoriamente, o de lo contrario nos veremos en una situación de desventaja frente a la competencia, que si ha adoptado tecnologías de punta, hecho que obliga a crear una conciencia empresarial dirigida a enfrentar el reto de la Globalización.

La industria nacional debe encarar los desafíos de las actuales relaciones internacionales, de la tercera revolución industrial y tecnológica, y de un mundo descrito en un escenario de cambios. Siendo competitivos tendremos la posibilidad de comercializar localmente, y también en los ámbitos regional y global.

Dentro de la concepción moderna del desarrollo empresarial, es indispensable se revise la situación actual, por sectores, de la industria nacional; así en lo que corresponde a la Industria Aeronáutica, se hace necesario adentrarse en el análisis coyuntural frente a los grandes desfases del mundo globalizado.

Se requiere necesariamente diseñar, definir y planificar un proyecto de desarrollo industrial lo más conveniente posible, estratégico, visionario a futuro, considerando el largo plazo, de ser posible que permita ejecutar una serie de cambios y compromisos internos donde conjuguen las fuerzas del Estado.

Con el propósito de determinar las políticas y estrategias de acción en el sector empresarial, dentro del Plan de Desarrollo de la Industria Aeronáutica, se requiere inicialmente partir de la realización de un diagnóstico de la situación actual utilizando la herramienta de diagnóstico FODA, para luego seguir con una identificación del rol, responsabilidades y necesidades de los principales actores que intervienen en el sector, continuando con la identificación de las principales características, que debe tener la Industria Aeronáutica en los ámbitos económico, social y cultural, con una misión y visión propias de la Dirección de Industria Aeronáutica proyectada al 2008, en la cual se puntualizará los objetivos, estrategias y metas, así como una agenda de concertación y negociación, estableciendo plazos y definición de responsabilidades de quienes llevarán a cabo su implementación.

El desarrollo y fortalecimiento de la industria Aeronáutica debe orientarse a ayudar al país a salir de la crisis y a su vez mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos.

ASPECTOS GENERALES

Conscientes de la situación económica por la que atraviesa el país y su impacto en la sociedad, las Fuerzas Armadas han adoptado decisiones trascendentales para enfrentar la crisis ética y moral en la que vivimos en la actualidad. Ante estas circunstancias, con una profunda visión institucional y profesional, se ha constituido en la reserva moral de la nación, factor preponderante de proyección y modernización del Estado, contribuyendo con el desarrollo social y económico del país.

De acuerdo a su Filosofía, las Fuerzas Armadas ven como una de las amenazas inminentes el peligro de la desintegración nacional, por la proliferación de posiciones autonomistas, que obedecen a intereses de grupos económicos, hegemónicamente fuertes y que pierden de vista el bienestar común de la sociedad ecuatoriana. Sin embargo, frente a todas estas tendencias, habría que reafirmar cual es la contribución de las Fuerzas Armadas en el Desarrollo Social y Económico del país.

El Ecuador como todas las sociedades y de manera particular las que están en proceso de desarrollo, con miras a insertarse en un mundo globalizado, se encuentran en la encrucijada o dilema de modernizarse, renovar sus procesos o simplemente caer sumidos en la dependencia económica y tecnológica en la que nos encontramos y permanecer rezagados como país subdesarrollado.

Ante esta realidad, se hace necesario que se tome conciencia de los requerimientos imperiosos de potencializar y optimizar los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, y es así como la Fuerza Aérea, a través de su institución adscrita: la Dirección de Industria Aeronáutica se ha propuesto insertarse en un mundo competitivo de desarrollo científico y tecnológico, especialmente en el área de la aviación comercial y militar.

La Dirección de la Industria Aeronáutica de la FAE, (DIAF) fue creada en Quito como entidad de derecho público, adscrita a la Comandancia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con personería jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera, patrimonio y fondos propios.

La DIAF tiene como objetivo el mantenimiento técnico de aeronaves y equipos aeronáuticos, así como la construcción, ensamblaje y aprovisionamiento de aeronaves, equipos, partes, armamento y elementos necesarios, tanto para la industria aeronáutica como para el transporte aéreo en general.

La DIAF ha producido bienes, que no son fabricados por la industria privada nacional o que su producción no ha satisfecho el consumo hacia el interior del

que no han podido ser cubiertas mediante la

Desde su nacimiento legal, en 11 años de trabajo y crecimiento, forma parte de un grupo de Empresas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que presta servicios y asistencia técnica, en el área aeronáutica, no solo militar, sino de la Aviación Civil Comercial.

Particularmente la DIAF, nace como una aspiración para satisfacer las necesidades propias de la Fuerza Aérea, para alcanzar autosuficiencia en la realización de trabajos de mantenimiento de sus aeronaves; y al mismo tiempo colaborar con el desarrollo del país, generando fuentes de trabajo y la creación de un rubro de producción nuevo dentro del campo económico y estratégico, evitando además la salida de divisas al exterior.

En la actualidad la DIAF realiza investigaciones y estudios necesarios para determinar índices y necesidades prioritarias de la Fuerza Aérea y de la flota aérea nacional, tanto para el mantenimiento en sus diversos niveles, cuanto para el aprovisionamiento de equipos y patentes.

La búsqueda permanente de nuevos desarrollos tecnológicos y mejoramiento constante, hace que mantenga alianzas estratégicas con importantes empresas industriales en el ámbito aeronáutico.

El desarrollo de la DIAF ha permitido instalar talleres especializados para el mantenimiento, ensamblaje y producción de aeronaves, partes, equipos simples, electrónicos o computarizados, armamentos y más elementos inherentes a la aeronáutica militar y civil.

Ha abierto mercados en el exterior, ofertando sus servicios y productos remanentes, luego de cubrir la demanda interna.

La DIAF ha participado en la formación de sociedades sujetas a la Ley de Compañías, en sujeción a las políticas del Ministerio de Defensa Nacional, por lo cual ha debido cumplir las disposiciones legales aplicables al caso.

Ha asegurado el incremento de la producción y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios ofertados por industrias nacionales relacionados con la aeronáutica, observando las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

Desde su creación, la DIAF en la aplicación de programas de mejoramiento continuo, requirió de muchos cambios en el ámbito ejecutivo y de personal.

Sin embargo, con el propósito de convertirla en una empresa líder en proveer los servicios de mantenimiento en el mercado aeronáutico, es necesario realizar el diagnóstico y evaluación de la situación actual basado principalmente en las dificultades y obstáculos encontrados.

de la misión, visión y objetivos de la empresa, estrategias que permitan fortalecer el sistema de gestión de la organización, a fin de asegurar el desarrollo técnico y administrativo de cada una de sus dependencias, con el objeto de potenciar la capacidad industrial institucional, ampliar el mercado aeronáutico y atender satisfactoriamente las demandas que la aeronáutica nacional impone.

Más aún cuando se vive una realidad, debido a que los aviones Boeing 727 de la Compañía TAME, principal cliente de la DIAF, en corto plazo saldrán de la operación del mercado nacional y mundial, por lo que habrá que buscar alternativas que permitan enfrentarla y fortalecer a la DIAF mediante la calificación y habilitación en servicios de otro tipo de aviones.

El presente trabajo pretende aportar a la Industria Aeronáutica de la FAE, con los elementos de juicio suficientes, que permitan alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

Conscientes de la situación actual del país, se hace indispensable que la DIAF cuente con una herramienta administrativa útil que le permita definir sus actividades y determinar la forma óptima de administrar sus recursos tanto humanos, materiales y de infraestructura.

CAPITULO I

1. SITUACIÓN COYUNTURAL

1.1 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL DE LA DIAF

El marco constitucional y legal de la Dirección de la Industria Aeronáutica se fundamenta en:

La Constitución Política del Estado:

Las actividades de apoyo al desarrollo de las Fuerzas Armadas se amparan actualmente en la base constitucional y legal establecida en el Art. 183, que dice:

Las Fuerzas Armadas tendrán como misión fundamental la conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado y la garantía de su ordenamiento jurídico... La Ley determinará la colaboración que la Fuerza Pública, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, prestará para el desarrollo social y económico del país.

El rol de la DIAF se ampara, además en la base constitucional y legal establecida en el Art. 190 de la Constitución, cuyo texto establece: Las Fuerzas Armadas podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional. (1)

La Ley Orgánica de las FF.AA.:

El Capítulo VII, dice De los Organismos Adscritos o dependientes de las FF.AA., Art 72 y 73: Para el cumplimiento de la misión constitucional de Apoyo al Desarrollo del país, las Fuerzas Armadas mantendrán entidades adscritas o dependientes al Ministerio de Defensa Nacional, o las Comandancias Generales de Fuerza.

Se rigen estrictamente por las leyes y reglamentos que regulan el ordenamiento jurídico de las FF.AA, lo cual les permite mantener el control de un grupo de empresas ligadas sobre todo a la industria y a atender las necesidades de sus integrantes. (2)

(1) . Constitución Política del Estado

(2). Ley Orgánica de las FF.AA.:

La Ley de Aviación Civil dictada mediante Decreto Supremo, publicada inicialmente en el Registro Oficial del 5 de Agosto de 1.970, siendo la última modificación la que fue publicada en el Registro Oficial No 379 del 8 de Agosto de 1.998, establece en su Art. 1, que el Estado ecuatoriano es el encargado de la planificación, regulación y control de la actividad aérea en el país, para lo cual se encargará de la construcción, mantenimiento de los aeropuertos, aeródromos, helipuertos y de los servicios a fin de satisfacer los requerimientos del país, de acuerdo a lo dispuesto en las leyes y reglamentos. ⁽³⁾

Entre sus funciones, el Consejo de Aviación Civil otorga concesiones y permisos de operación, así como puede revocarlos o suspenderlos, modificarlos, para todas las compañías nacionales o internacionales que deseen operar en territorio ecuatoriano, realizando transporte aéreo público.

Analiza los acuerdos de carácter general sobre políticas de aeronavegación, y aprueba la celebración de convenios bilaterales o multilaterales de transporte aéreo internacional.

Dentro de la Ley también se crea el Comité Nacional de Facilitación, el mismo que debe estar integrado por altos funcionarios y tiene como funciones principales establecer el Programa Nacional de Facilitación a fin de optimizar el movimiento de aeronaves, tripulación, pasajeros, carga, correo y suministros con la finalidad de agilizar la actividad del transporte aéreo.

Igualmente, analiza y estudia la adopción o modificación de regulaciones legales que contribuya al mejoramiento y optimización de los procesos de facilitación del transporte aéreo nacional e internacional, en lo relativo a migración, extranjería, sanidad, aduana, salud pecuaria, turismo y otros análogos, en cumplimiento de los acuerdos internacionales sobre estas materias.

El Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil, también se encarga del asesoramiento al Presidente de la República y autoridades gubernamentales sobre medidas y procedimientos concernientes a la seguridad aeroportuaria, así como a establecer las políticas nacionales en esa materia.

Estudia el trámite que debe darse a las normas y recomendaciones de la Organización de Aviación Civil Internacional, y de otros organismos internacionales en materia de seguridad aeroportuaria, así como de presentar propuestas para la adopción en el ámbito internacional.

(3). Ley de Aviación Civil.

Aviación Civil tiene como patrimonio los aeropuertos, aeropuertos y aeródromos abiertos al tránsito aéreo.

La ley establece contravenciones y sanciones que se impondrán a los explotadores de los servicios aeronáuticos, al personal aeronáutico, y a cualquier persona natural o representante legal de las personas jurídicas que cometan faltas tipificadas en la Ley de Aviación Civil, Código Aeronáutico, Reglamentos, Regulaciones Técnicas y Disposiciones de la Autoridad Aeronáutica.

El Código Aeronáutico.

El Código Aeronáutico del Ecuador en el Art. 2 define a la aeronáutica civil como " El conjunto de actividades directa o indirectamente vinculadas con la circulación y utilización de aeronaves privadas. Las aeronaves públicas estarán sujetas a las disposiciones de este código solamente cuando normas expresas así lo perpetúen+(4)

Este artículo determina que todas las personas naturales o jurídicas vinculadas con la aviación deben cumplir con las Leyes y Reglamentos de la Aviación Civil y con las disposiciones dadas en el Código Aeronáutico, el mismo que reglamenta toda la actividad aérea.

Dentro del Código Aeronáutico se define como un aeródromo a todas las edificaciones e instalaciones que están dentro de una superficie determinada y que sirven para la salida y llegada de aeronaves y estos aeródromos podrán ser públicos, privados o militares.

Para que un aeródromo sea considerado un aeropuerto de uso internacional deben poseer servicios permanentes de sanidad, aduana, migración y otros.

El Código Aeronáutico reglamenta todo lo referente a la infraestructura de los aeródromos y aeropuertos dando disposiciones para la construcción y operación de los mismos; habla sobre las servidumbres aeronáuticas, las restricciones y limitaciones de derecho de dominio que se obtienen en las zonas de protección y seguridad, donde no podrá realizarse construcciones e instalaciones que obstaculicen la navegación aérea, por lo que la Dirección de Aviación Civil es la Autoridad competente en esta zona, quien da la autorización respectiva a fin de que se pueda construir, para lo cual las municipalidades deberán abstenerse de dar permisos de construcción si no tienen la autorización previa de la Dirección de Aviación Civil.

La Aviación Civil de acuerdo al Código podrá disponer la destrucción de obras que pongan en peligro las operaciones aéreas previa indemnización justipreciada o también está en capacidad de declarar de utilidad pública

nesarios para establecer aeródromos o sus ampliaciones si fuera el caso.

El Código Aeronáutico dispone para casos de emergencia nacional la capacidad que tiene el Estado ecuatoriano a través del Ministerio de Defensa de utilizar y emplear a todos los medios, partes y personas que trabajen para la aviación comercial del país y que previamente hayan obtenido concesiones, permisos de operación y licencias otorgadas por la autoridad de Aviación Civil.

Convenios Internacionales.

El Convenio de Chicago es el de mayor importancia dentro de la esfera de la Aeronáutica Civil en el ámbito mundial, ya que una vez firmado el 7 de Diciembre de 1.944 y ratificado por los Estados Unidos viene a ser el estatuto fundamental que gobierna la actividad aérea en el ámbito mundial.

En el Art. 1 sección 1, del citado convenio, se encuentran contempladas las libertades del aire para los servicios aéreos internacionales de itinerario que son:

1. - El privilegio de volar a través de su territorio sin proceder a aterrizar.
2. - El privilegio de aterrizar para propósitos que no sean de tráfico.

Las otras libertades del aire no fueron aceptadas pero las mismas se ponen en vigencia cuando los países mediante acuerdos bilaterales o multilaterales las aplican y estas libertades son:

Tercera libertad: El privilegio de desembarcar pasajeros, correo y carga tomados en territorio del Estado cuya nacionalidad posee la aeronave.

Cuarta libertad: El privilegio de tomar pasajeros, correo, carga destinados al territorio del Estado cuya nacionalidad posee la aeronave

Quinta libertad: El privilegio de tomar pasajeros, correo y carga destinados al territorio de cualquier otro Estado participante y el privilegio de desembarcar pasajeros, correo, carga procedentes de cualesquiera de dichos territorios.

Estos privilegios no son aplicables en aeropuertos que se utilicen para fines militares y también cuando haya actividades hostiles en tiempo de guerra, el ejercicio de estas libertades estará sujeto a la aprobación de las autoridades competentes.

En la sección 3 de este Convenio, se establece que, un Estado puede conferir a las líneas aéreas de otro Estado el privilegio de aterrizar por cuestiones que no sean de tráfico y puede pedir que estas aeronaves

ial razonable a los puntos en los cuales sus

Cada Estado podrá designar con los contratantes, la ruta por la que pueden seguir dentro de su territorio y los aeropuertos que podrá hacer uso una línea comercial, y además le permite al Estado imponer el pago de tasas por el uso del aeropuerto e instalaciones.

En este acuerdo cada Estado tiene derecho a revocar un certificado o permiso de operaciones de una empresa de transporte aéreo de otro Estado, si esta no cumple con las leyes del Estado sobre el cual opera o incumple sus obligaciones.

De acuerdo al Convenio de Chicago, define como territorio de un Estado a las áreas terrestres y las aguas territoriales adyacentes a ellas que se encuentren bajo la soberanía de dicho Estado y además la soberanía del Estado la ejercerá en el espacio aéreo situado sobre su territorio.

En el Convenio de Chicago existen anexos técnicos que son parte integrante del Convenio, que deben ser observados por todos los Estados contratantes, por lo que los mismos son obligatorios para su cumplimiento. Tiene por objeto obtener la mayor uniformidad posible entre los reglamentos, normas y procedimientos que se establecen en estos anexos.

Los anexos sobre el convenio de Aviación Civil Internacional son:

Anexo:	Nombre:
1	Licencias al Personal
2	Reglamento del Aire
3	Servicio Meteorológico para la navegación aérea
4	Cartas Aeronáuticas
5	Unidades de Medida que se emplearán en las Operaciones Aéreas y Terrestres.
6	Operación de Aeronaves.
7	Marcas de Nacionalidad y Matrículas de las Aeronaves
8	Aeronavegabilidad
9	Facilitación
10	Telecomunicaciones Aeronáuticas

ito Aéreo

- 12 Búsqueda y Salvamento
- 13 Investigación de Accidentes
- 14 Aeródromos
- 15 Servicio de Información Aeronáutica
- 16 Protección del Medio Ambiente
- 17 Seguridad - Protección de la Aviación Civil Internacional
contra actos de interferencia ilícita.
- 18 Transporte sin riesgos de Mercancías Peligrosas.

Otros acuerdos Internacionales

Acuerdos Regionales.

La comisión del Acuerdo de Cartagena mediante las decisiones No. 297, 320, 360, 361, establece una amplia flexibilización en el otorgamiento de derechos aerocomerciales, para vuelos dentro de la sub-región andina que serán efectuados por aerolíneas pertenecientes a los países miembros de este acuerdo.

Acuerdos Bilaterales.

Los acuerdos tienen tres partes, la primera que se ocupa de cuestiones como: Definición de Términos, Legislación, Vigencia del Convenio, Asuntos Tributarios, etc. La segunda establece el otorgamiento de derechos, se fija las terceras y cuartas libertades del aire, que son fundamentales para su explotación, la quinta libertad como complementaria de acuerdo a las necesidades. Y la tercera parte se refiere a plan de rutas, puntos de origen, puntos intermedios y otros puntos de conexión.

El Ecuador bajo estos lineamientos ha suscrito diferentes acuerdos bilaterales de transporte aéreo con Alemania, Bolivia, Brasil, Confederación Suiza, Costa Rica, Chile, España, Estados Unidos de Norte América, Francia, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Reino de los Países Bajos.

Para la aprobación de todos estos acuerdos debe seguirse el trámite respectivo previstos en las legislaciones de cada país y en el caso del Ecuador se requiere la aprobación del Congreso Nacional y del Ejecutivo.

En el año 1991, el Honorable Congreso Nacional aprueba la Ley constitutiva No. 154 para posteriormente, con fecha 15 de junio de 1992, ser promulgada por el señor doctor Rodrigo Borja C., Presidente Constitucional de la República y publicada en el Registro Oficial No. 957.

Esta ley dota a la Dirección de Industria Aeronáutica de la FAE (DIAF), de la necesaria personería jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera, patrimonio y fondos propios, que le permitirán un mayor desarrollo para el cumplimiento de sus objetivos.

1.3 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LA ACTIVIDAD AERONÁUTICA EN EL PAÍS.

Desde el primer vuelo acontecido hace ya cerca de 100 años, la aviación se transforma en una forma ágil y rápida de transportar al personal y la correspondencia a través de todo el mundo.

Durante la Primera Guerra Mundial se le comienza a utilizar en el campo militar. El interés por desarrollar nuevas tecnologías en este campo, es notable.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la historia como testimonio vital de los grandes acontecimientos, se encarga de relatar la importancia que tubo la participación y desarrollo de la Aviación, hasta llegar a ser lo que actualmente es hoy en día. A tal punto, que rebasa el ámbito aéreo y llega al espacio, para incursionar en la conquista del cosmos.

En el Ecuador comienza a desarrollarse la actividad aérea, con un grupo de jóvenes que pertenecían al club denominado «Guayas de Tiro y Aviación». Los primeros vuelos que se efectuaron en nuestro país son de tipo deportivo.

El veintisiete de Octubre de 1.920, siendo presidente Don José Luis Tamayo, mediante decreto ejecutivo crea la Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil; declarando que el servicio aéreo es indispensable y necesario para la nación, concediendo a la actividad aeronáutica el carácter de especializada y autónoma.

El 28 de Noviembre de 1.920 se produce un hecho importante dentro de la aviación ecuatoriana, como es el vuelo del avión denominado Telégrafo I, que fue adquirido por el diario El Telégrafo siendo su director el Sr. José Abel Castillo, cuya finalidad inicial fue la de distribuir con agilidad los ejemplares de este diario en otras ciudades que no sean Guayaquil.

su primer vuelo en las fiestas octubrinas, con motivo de celebrar el centenario de la Independencia de Guayaquil. El piloto de la aeronave y el mecánico de la misma eran los italianos Elia Liut, y Ferruccio Guiccardi.

A pedido de la comisión de festejos de la ciudad de Cuenca se concreta un vuelo desde la ciudad de Guayaquil a esa ciudad, para lo cual luego de un fallido intento el 4 de noviembre de 1.920, llega a la ciudad de Cuenca, logrando la hazaña de dominar por primera vez la cordillera de los Andes y aterrizar con seguridad en un campo de aviación improvisado llamado Jericó en el sector del Salado.

Quince días después, el 20 de noviembre el Telégrafo I partió de Cuenca a Riobamba conducido por Ferruccio Guiccardi. El 26 de noviembre vuela Elia Liut desde Riobamba a Quito, aterrizando en el sector de la Carolina a eso de las diez de la mañana.

El 9 de Febrero de 1.921, los pilotos conduciendo en forma alternada el avión Telégrafo I realizan el vuelo Quito - Ibarra aterrizando en la hacienda Azaya; el 16 de Febrero se realiza el vuelo Ibarra - Tulcán, el 6 de Marzo el vuelo Tulcán - Pasto y finalmente el 21 de Abril se realiza el vuelo Pasto - Cali en busca de obtener el premio que se daba al primer piloto que llegue a esta ciudad.

Este vuelo realizado fue de trascendental importancia para la aviación comercial en nuestro país, pues con el mismo se logró determinar las posibilidades de unir las ciudades de la Costa y la Sierra y al mismo tiempo se dio inicio al primer correo nacional e internacional que se originaba desde nuestro país.

El 21 de Octubre de 1.928 se expide otro decreto con el cual se ratifica el de la creación de la Escuela de Aviación, en el que se incluye que la actividad aeronáutica militar y comercial son de Derecho Público, donde se afirma el criterio mundial, de que el Derecho Aeronáutico es Derecho Público.

Estas dos disposiciones constituyen la base del Derecho Aeronáutico ecuatoriano.

En Septiembre 1.936 se organiza la primera Escuela de Aviación en Quito, cuyo director fue el Mayor Cosme Renella y el 7 de Diciembre de ese mismo año, se inaugura un curso de aviación.

En el Gobierno del Ing. Federico Páez, se dictan disposiciones que dan inicio a la actividad aeronáutica en el país como son la creación de fondos para la construcción del aeropuerto de Guayaquil.

servicios de transporte aéreo público con una compañía denominada Sociedad Ecuatoriana de Transportes Aéreos (SEDTA), la misma que presta servicios en el interior del país, pero que al entrar los Estados Unidos en la segunda guerra mundial esta empresa desaparece.

En el año de 1.936 se aprueba y ratifica la convención sobre Aviación Comercial firmada en la Habana en Febrero de 1.928, y así mismo con decreto supremo 946 del 12 de Septiembre se aprueba la primera ley de Tránsito Aéreo del Ecuador.

Se crean por esta misma época cuatro instituciones dedicadas a dar impulso a la aeronáutica del país, mediante la creación de aero-clubes en Quito, Guayaquil y Manta, lo que demuestra el interés por el desarrollo de la Aviación en el Ecuador.

La compañía PANAGRA de nacionalidad norteamericana, firmó un convenio para realizar los vuelos domésticos entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas. Esta empresa prestó sus servicios en el Ecuador hasta el año de 1.959, en que terminó el cabotaje por parte de compañías extranjeras en nuestro país.

En Abril de 1.946, siendo presidente el Dr. Velasco Ibarra se inician los primeros vuelos comerciales entre Quito y Guayaquil, por parte de la compañía ANDESA.

Las primeras compañías aéreas que funcionaron en el Ecuador en el campo comercial fueron: AREA, TAO, ATESA fundadas en a finales de la década del cuarenta, prestando sus servicios entre las ciudades de la sierra, costa y oriente. También se conformaron pequeñas compañías en el litoral y en la región amazónica.

La compañía AREA es la primera compañía que llegó a explotar los servicios de transporte aéreo internacional de pasajeros en la ruta Quito-Guayaquil-Bogotá-Miami, llegando a operar inclusive hasta Montevideo. Esta compañía fue la primera en introducir aviones a reacción para el servicio internacional para nuestro país con el COMET-IV.

Con todos estos antecedentes y a fin de solucionar los problemas de la aviación en el año de 1.942, se encarga al comité de aviación la organización, funcionamiento y administración de una escuela de aviación civil, que estaba bajo el control técnico de la Comandancia de Aeronáutica, siendo esta organización la primera en organizar y reglamentar en debida forma a la Aviación Civil en el Ecuador.

Dos años antes de la creación de la Dirección de Aviación Civil, tuvo lugar la conferencia de Chicago, el 7 de diciembre de 1.944, que tenía como finalidad decidir sobre el futuro de la aviación mundial, conferencia a la cual asistió nuestro país, y mediante la suscripción del convenio de

ser miembro de la Organización de Aviación

El Ecuador en el campo internacional suscribe los convenios relativos a daños causados a terceros en la superficie, por naves extranjeras, denominado Convenio de Varsovia y su Protocolo de la Haya.

En el campo de las relaciones bilaterales se aprueban varios convenios como los que se celebraron entre otros con Chile, Estados Unidos, y con el Reino de los Países Bajos.

Se dicta la Ley de Aviación Civil, publicada en el Registro Oficial el 5 de agosto de 1.970. Se emite el Código Aeronáutico, que recoge aspectos fundamentales del derecho aeronáutico. Se formula el Reglamento para el Otorgamiento de Concesiones y Permisos de Operación, que permita obtener un permiso o concesión para el ejercicio de una actividad aeronáutica en el país.

También se dictan reglamentos de carácter técnico, que están basados en los lineamientos dados por la Aviación civil Internacional, pero ajustados a nuestra realidad, para conformar el marco legal de la Aviación Civil que en la actualidad tiene nuestro país.

En el campo internacional, nuestro país como miembro de la Organización de Aviación Civil internacional, participa activamente en las Asambleas tanto ordinarias como extraordinarias, y por esto el Ecuador es parte de los siguientes convenios:

Convenio sobre Infracciones y Ciertos Actos ilícitos, cometidos a bordo de las aeronaves, firmado en Tokio en 1.963. Ratificado en el Convenio para el Apoderamiento Ilícito de Aeronaves, suscrito en la Haya en diciembre de 1.970. así mismo el Convenio para la Represión de Actos Ilícitos contra la Seguridad de la Aviación, suscrito en Montreal en septiembre de 1.971.

Es miembro activo de la CLAC, que es la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, la misma que es reconocida por todos los países miembros, cuyo objetivo principal es la defensa de los intereses aeronáuticos de la región, a fin de estar en mejores condiciones de competir con los grandes consorcios, mediante un frente común de todas las naciones que forman parte de la CLAC.

A partir de la década de los sesenta, se ha dado un gran impulso al desarrollo de la infraestructura aeronáutica, mediante la implementación de radio ayudas y comunicaciones para los aeropuertos y aeródromos del país y es así que se crean las compañías SAN y SAETA, que se iniciaron como compañías que realizaban vuelos no regulares con pequeñas aeronaves, para luego integrarse al servicio regular doméstico en las rutas Cuenca-Guayaquil, Guayaquil-Quito, Cuenca-Quito y hacia Galápagos,

to en las rutas nacionales inicia su operación
ndo al Ecuador con las ciudades de Caracas,
Bogota y Lima, y posteriormente llega a los Estados Unidos y otros países
de sur América.

La compañía TAME se crea en Diciembre de 1.962 como respuesta a las
necesidades de varias ciudades y provincias que no tenían servicio aéreo
y muchas de las cuales no tenían vías de comunicación terrestre y en la
actualidad realiza vuelos, basándose en el convenio de integración
fronteriza con Colombia, y además en operación internacional hacia la
Habana, Cuba.

También se han creado otras compañías como AEROGAL, ICARO,
SAEREO, VIP, entre otras.

Las compañías de servicio no regular en la modalidad de taxi aéreo como
son AERO SHELL, ECUAVIA, AVIOPACIFICO, SAEREO, y otras operan
preponderantemente en el litoral y la amazonía con la finalidad de unir a
los pueblos que carecen de carreteras, entre ellas.

Lo que se debe resaltar en todo este periodo de tiempo, es que todo el
desarrollo de la actividad aeronáutica en el país, desde sus inicios, no se
podría haber logrado, si no hubiera habido la participación del personal
de mecánicos que brindaron el mantenimiento necesario para su
crecimiento y normal desenvolvimiento, en aras del desarrollo de la
Aviación.

1.4 LAS FUERZAS ARMADAS Y EL APOYO AL DESARROLLO.

La acción de las Fuerzas Armadas en el ámbito de apoyo al desarrollo se
circunscribe a las actividades y acciones estratégicas para la seguridad
de los ciudadanos y del Estado como tal, previstas en las disposiciones,
responsabilidades y atribuciones legales, así como las demandas que
tiene la sociedad civil compatibles con las misiones, capacidades y
posibilidades de las FF.AA. (4)

Socialmente, su participación en este campo se orienta a los sectores
sociales que carecen de estos servicios y obras de infraestructura.

La Fuerza Aérea como parte integral de las Fuerzas Armadas y con el
objetivo de disponer de una Industria Aeronáutica moderna, desarrolla
planes y programas para su fortalecimiento. Con la tendencia a la
reducción gradual de la dependencia tecnológica externa, ahorrando
divisas al país, generando fuentes de trabajo, atrayendo la inversión
nacional y extranjera, posibilitando la transferencia de tecnología y
desarrollando su infraestructura y servicios.

(4). Libro Blanco de la Política de Defensa Nacional del Ecuador.

ACTIVIDAD AERONÁUTICA EN EL PAÍS.

La Dirección de Aviación Civil del Ecuador tiene como misión: Planificar, organizar, ejecutar, controlar y regular la administración general y operativa de la institución y dotar de la infraestructura aeronáutica a los aeropuertos del país, velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos a fin de proveer de seguridad y eficiencia a las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano. ⁽⁵⁾

Para cumplir con esta misión la Dirección de Aviación Civil tiene los siguientes niveles jerárquicos:

1. - Nivel Directivo

Este nivel está conformado por el Director General de Aviación Civil, el Subdirector General y el Subdirector del Litoral, que se encargan de controlar las actividades de todas las dependencias de la institución a fin de agilizar su gestión técnica y administrativa.

2. - Nivel Asesor

El nivel asesor está conformado por las siguientes asesorías: Derecho Aeronáutico, Política Aérea, y Jurídica, las mismas que son las encargadas de asesorar al Director General para una adecuada toma de decisiones en lo legal, técnico y administrativo cuando las circunstancias así lo ameriten.

3. - Nivel Operativo

Este nivel está conformado por las Divisiones de Operaciones y Transporte Aéreo y se encargan de realizar todas las actividades operativas a fin de permitir un desenvolvimiento eficaz de la aeronavegación nacional.

Para lo cual tiene unidades de Inspección y Certificación de Aviación Comercial y General, una unidad de infracciones aeronáuticas y los departamentos de Normas de vuelo, **Aeronavegabilidad**, Tránsito Aéreo, Meteorología, Servicios Aerocomerciales y un departamento de Estudios Económicos y Facilitación.

4. - Nivel Técnico.

Está conformado por las Divisiones de Electrónica e Ingeniería Civil, las mismas que están encargadas de realizar las actividades técnicas que permitan apoyar y asegurar el funcionamiento eficaz de instalaciones y equipos para la navegación aérea en el territorio ecuatoriano, para lo cual cuentan con los departamentos de Telecomunicaciones, Gestión Técnica,

Construcciones.

mantenimiento, Programación y Proyectos de
e Obras, Avalúos y usos del suelo y

5. - Nivel Administrativo

Está conformado por las Divisiones de Recursos Humanos, Recursos Financieros y Recursos Materiales, los mismos que se encargan de todas las actividades administrativas de la Dirección de Aviación Civil.

6. - Nivel de Apoyo

Está conformado por el personal dependiente de los departamentos, secciones y unidades que apoyan en la ejecución de programas, proyectos y complementan su trabajo con actividades inherentes a su función.

(5) . Ley de Aviación Civil.

1.6 EL ALA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO NO. 12

Tiene su partida de nacimiento en el Decreto Ejecutivo No. 5, publicado en el Registro Oficial del 3 de agosto de 1997. Inicia su funcionamiento el 1 de enero de 1988 en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

La creación del campo de aviación de Latacunga se remonta al 10 de mayo de 1929, desde donde se dieron las primeras gestas de los pioneros de la Aviación ecuatoriana.

El 10 de mayo de 1968, el Dr. Otto Arrosemena Gómez impulsa el crecimiento del aeródromo de Latacunga.

En abril de 1970, el Dr. José María Velasco Ibarra inaugura su terminal aéreo. Posteriormente en 1972, se complementa la construcción como la Base Aérea Cotopaxi.

En 1981 el Comando de la Fuerza Aérea dispone el estudio, la creación y desarrollo de la Industria Aeronáutica en Latacunga, denominándose Proyecto Esperanza.

Y es así que hasta mayo de 1985, se construyen los hangares y talleres de la primera fase de la Industria Aeronáutica, con la que se alcanza la autosuficiencia en los trabajos de mantenimiento de los aviones militares de la FAE, naciendo como Centro de Mantenimiento de la Fuerza Aérea, CEMFA.

La Fuerza Aérea firma un contrato con la Aviación del Ejército para realizar inicialmente la inspección mayor de dos aeronaves tipo Arava; la primera, un modelo T-202 ingresa al Centro de Mantenimiento de la FAE

8, su inspección culmina el 17 de mayo de 1988, en T-204, ingresa al centro el 1o. de diciembre de 1988, finalizando la inspección el 22 de noviembre de 1989.

La experiencia alcanzada en estos trabajos de mantenimiento y en las inspecciones de aeronaves de la Fuerza Aérea, constituyó la base fundamental que llevo al alto mando de la FAE a impulsar el desarrollo de la Industria Aeronáutica como una empresa que comercialice estos servicios.

En 1989 se activa la Dirección de la Industria Aeronáutica de la FAE, nace como una aspiración de satisfacer las necesidades propias de la Fuerza Aérea, para alcanzar autosuficiencia en la realización de trabajos de mantenimiento de sus aeronaves; y, al mismo tiempo colaborar con el desarrollo del país generando fuentes de trabajo y la creación de un rubro de producción nuevo dentro del campo económico y estratégico.

En marzo de 1989, se activa la Dirección de la Industria Aeronáutica, DIAF, como una empresa para comercializar los servicios especializados de mantenimiento de aviones, tanto civiles como militares. Se designa al señor coronel Galo Merizalde M. como Director titular de la industria aeronáutica y al señor teniente coronel Gustavo Carphio L. como Gerente del Centro de Mantenimiento, quienes con la colaboración de la Dirección de Materiales de la FAE, inician la planificación de la organización y proyecciones de la industria, así como la selección y calificación del personal, pilares fundamentales para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

A fines del mes de abril, se presenta el primer proyecto de organización que luego de ser analizado por el Estado Mayor de la FAE, fue aprobado por el señor Comandante General.

Para cumplir con esta planificación se consigue el apoyo decidido de la Dirección de Aviación Civil, que facilitó dos plantas en el edificio Ave Maria, en donde funciona en la actualidad la DIAF en los aspectos administrativos de dirección, planificación, comercialización y control de desarrollo de la Industria Aeronáutica.

El 15 de junio de 1992 la DIAF, mediante la Ley No. 154, publicada en el R.O. No. 957, adquiere personería jurídica, autonomía operativa y financiera, patrimonio y fondos propios.

El 30 de abril de 1994, el CEMFA obtiene la calificación de la Federal Aviation Administration, FAA, como estación reparadora internacional de aviones en general, motores y servicios especializados. Un año más tarde, el 30 de abril de 1995 se amplía la autorización por parte de la autoridad aeronáutica americana, FAA, a fin de que se puedan realizar trabajos adicionales de ensayos no destructivos, NDI. (1)

(6) Tomado de la Historia ilustrada de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. 1910-1999

Desarrollo No. 12, tiene como misión principal el desarrollo de aeronaves; desarrollar proyectos tecnológicos, efectuar el mantenimiento del material de la Defensa Aérea; formar al personal de Aerotécnicos, y capacitar al personal de la FAE a fin de disminuir la dependencia tecnológica extranjera; desarrollar la Industria Aeronáutica y fortalecerla en apoyo al cumplimiento de la misión de la Fuerza Aérea.

La Industria Aeronáutica, desde su creación ha sido reconocida nacional e internacionalmente por los avances tecnológicos, los trabajos realizados y por los servicios de mantenimiento prestados a aeronaves civiles y militares, contribuyendo en forma decidida al desarrollo socioeconómico del país.

Durante los últimos veinte años, el Ecuador experimentó un desarrollo científico y tecnológico especialmente en el área de aviación comercial, en los equipos de vuelo existentes en el país, tales como: DC-10, Boeing 707, 727/100 y 200, Fokker, Airbus y cerca de 200 aviones livianos entre ejecutivos, de carga y fumigadoras tales como: Cessna, Piper, Comander, Beechcraft, Gruman, entre otras. (7)

Conscientes de la responsabilidad de fortalecer el Poder Aéreo, el alto mando de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, decide como política, mantener y desarrollar la Dirección de Industria Aeronáutica de la FAE., para solucionar las necesidades de la Fuerza en el área de mantenimiento, y captar el mercado comercial, en el ámbito nacional, ofreciendo sus servicios para el cuidado de aeronaves, accesorios y en lo futuro, realizar el overhaul de motores.

El primer contrato de la DIAF:

La compañía TAME, deposita su confianza al entregar una de sus aeronaves para ser inspeccionada en el Centro de Mantenimiento (CEMFA)

Es así como el día 31 de julio de 1989 ingresa al centro el avión Boeing 727-100 de matrícula HC-BLV para una inspección C - Chek 8.

La inspección culmina con la entrega-recepción de la aeronave, el día 7 de septiembre de 1989, en ceremonia especial que contó con la presencia de altas autoridades militares, civiles, invitados especiales y medios de comunicación del país.

Este primer trabajo constituyó para la DIAF el primer gran reto, ya que su éxito permitió concientizar al país de que el Ecuador tiene un potencial humano capacitado y la infraestructura necesaria para desarrollar una industria aeronáutica que fortalezca la aviación nacional.

nera inspección, la DIAF fue captando paulatinamente el mercado aeronáutico del país, tanto de la aviación militar, particular y comercial.

Gracias a la experiencia adquirida durante los tres años de servicio, y a la confiabilidad del trabajo, las compañías de aviación SAN, Saeta, Aerogal, Aeca, entre otras, se unen al importante grupo de clientes, para la realización de inspecciones en sus aeronaves.

En 1991 se logro una importante reducción del asesoramiento extranjero, gracias a la transferencia de tecnología y capacitación del personal técnico. Se incentivó el estudio y planificación para la ampliación de servicios en las áreas de electrónica, motores, ensayos no destructivos etc., se realizó los estudios para el desarrollo de la infraestructura.

Con el fin de incrementar los servicios de mantenimiento de acuerdo a las necesidades de los clientes, en 1992 la DIAF realiza varias obras de infraestructura para habilitar talleres de gran importancia; entre las obras mas destacadas, se encuentra la construcción de un hangar con capacidad de albergar 2 aviones Boeing 727 o un DC-10, la construcción y equipamiento del taller de inspecciones no destructivas (NDI), esto en la Base Aérea Cotopaxi, en tanto que en la ciudad de Guayaquil, se realiza la construcción y equipamiento del Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA) ofreciendo de esta manera, un mejor servicio a la aviación comercial de la región.

En el año 1992, la Dirección de industria aeronáutica de la FAE (DIAF) presenta una solicitud a la Dirección de Aviación Civil, encaminada a obtener un permiso de operación para la calificación como estación reparadora de aviones, motores, hélices y equipos electrónicos de aviación. Luego de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por dicha autoridad aeronáutica; la DAC, mediante resolución No. 163, con fecha 27 de octubre de 1992, resuelve otorgar el permiso de operación como estación reparadora.

Con el propósito de garantizar la realización de nuevos servicios, se procedió a tramitar la certificación como estación reparadora, con el aval de la Federal Aviation Administration (FAA) y tras cumplir con un proceso intenso de preparación y equipamiento, la DIAF recibió la visita de los inspectores de la FAA previa a la calificación como estación reparadora por dicha organización norteamericana. Esta certificación se otorgó el día 30 de abril de 1994. Este reconocimiento internacional impulsa a continuar sirviendo a la aviación comercial del país con la mística de siempre.

La Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos, FAA, amplía la calificación a los departamentos de inspecciones no destructivas (NDI) y accesorios. Esta calificación permitió ampliar los horizontes, es

za a promover sus servicios en el ámbito

Ante los acontecimientos que vivió el país a comienzos del año 1995, la DIAF brindó todo su apoyo a las Fuerzas Armadas. El CEMFA volcó toda su capacidad técnica para recuperar en pocos días los aviones de combate que se encontraban en proceso de inspección.

El CEMEFA en Guayaquil, apoyó a las operaciones de la Fuerza Aérea, desarrollando un nuevo sistema de comunicaciones aire-tierra, para coordinar las operaciones de los aviones con las fuerzas de superficie, trabajó con la aviación naval en la instalación y reparación de equipos de sus aeronaves, de la misma manera apoyó a la aviación del ejército.

El veinte de enero de 1998, arriba al Centro de mantenimiento de la Fuerza Aérea una aeronave procedente de África para ser inspeccionada. Esta aeronave es de tipo Boeing 727-200, matrícula D2-FAS, pertenece a la empresa Air Nacoia que opera en Luanda - Angola transportando pasajeros y carga.

El once de mayo la DIAF recibe su segunda aeronave extranjera, perteneciente a la empresa Custom Air de los Estados Unidos. (7)

En la actualidad se consideran los efectos de la globalización de la economía, de los mercados y de los procesos de integración, y por este motivo se debe analizar como influyen, acorde a la situación por la que atraviesa la DIAF en sus diferentes áreas administrativas, operativas y de apoyo, a fin de brindar sus servicios eficientemente.

Continuamente se debe actualizar el Plan de desarrollo estratégico institucional, a fin de alcanzar la competitividad nacional e internacional, implementando las normas y una cultura de planificación estratégica de calidad.

(7) Tomado del Histórico de la DIAF. Año 2003

AS ÁREAS ADMINISTRATIVAS, DE APOYO Y OPERATIVAS DE LA DIAF.

A fin de determinar los problemas de cada una de las dependencias administrativas, de apoyo y operativas de la Industria Aeronáutica, DIAF, se hace necesario analizarla dentro de los parámetros de su organización, recursos humanos e infraestructura. (9)

1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. ORGANIZACIÓN.

- 1) La DIAF para la Fuerza Aérea y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, responde a un organigrama estructural aprobado para el quinquenio 1998 . 2002, en el que la Dirección Ejecutiva está subordinada a la Comandancia General de la FAE; dispone de una Subdirección y de las siguientes Gerencias Administrativas: RRHH, Financiera, Planificación, Logística, Comercial y dos Gerencias en el ámbito operativo: el Centro de Mantenimiento (CEMA) y el Centro de mantenimiento electrónico (CEMEFA).
- 2) En vista de la necesidad de brindar nuevos servicios a clientes potenciales nacionales y extranjeros, el 14 de diciembre de 1999 la DIAF con oficio No. 59-AM-h1-O-99, presenta para su aprobación un nuevo organigrama estructural a la Dirección de Personal de la Fuerza Aérea; el Director de Personal con oficio No. 01324-AE-3-O-99 de fecha 17 de diciembre de 1999 remite al señor Comandante General, el Organigrama propuesto por la DIAF sin tener ningún resultado acerca de la aprobación.
- 3) En este organigrama propuesto se crean bajo la Dirección Ejecutiva dos Subdirecciones, la de Desarrollo y la Técnica, de la Subdirección de Desarrollo se conceptuó las Gerencias: de Planificación y Comercial y bajo la Subdirección Técnica cuatro Gerencias: Mantenimiento; Accesorios y Motores; Ensamblaje y Fabricación; y Servicios Especializados; y como unidad de apoyo común a las cuatro gerencias antes mencionadas, un departamento Logístico. Recursos Humanos, Informática y Finanzas, se convertirían en departamentos que apuntalarían la gestión de la Dirección Ejecutiva

El 11 de enero del 2000 con oficio 001-SD-O-2000, se expone al señor Comandante General y Presidente del Directorio DIAF los motivos por los cuales se solicita la aprobación del nuevo estructural.

(9). Apreciación de la Situación Actual de la DIAF. Informe oficial Nov. 2002.

2002 con oficio circular No. 0181-AE-3-D-O-2002, el señor Comandante General de la FAE, dispone elaborar el orgánico estructural y numérico para el quinquenio 2003 . 2007; el 27 de febrero con oficio No. 024-AM-f1-O-2002 se remite un nuevo organigrama estructural de la DIAF, y asumiendo que este iba a ser aprobado, se desarrolló el orgánico funcional de la DIAF, el mismo que internamente se encuentra en vigencia de acuerdo al Memorándum circular No.182-AM-f1-C-2002, firmado por el Director Ejecutivo.

- 4) De acuerdo con las políticas dadas por el Comando Conjunto de las FFAA, a mitad del año en curso, el mando de la Fuerza Aérea entra a definir metodológicamente su estructura por procesos, y la DIAF realiza un anteproyecto, el mismo que fue presentado al Estado Mayor y espera la revisión y recomendaciones de la Dirección de Planificación de la FAE.

b. FINANZAS

- 1) La Gerencia Financiera, según el informe de Auditoria del Ministerio de Defensa con corte al 30 de Abril del 2002, determinó que la gestión financiera de la DIAF estaba desorganizada en todas sus áreas, específicamente el informe señala como falla principal, la desinformación existente entre sus diferentes departamentos y la falta de integración en los módulos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- 2) Igualmente, se comprobó que el balance sobre los activos fijos no estaba actualizado, ni se había aplicado la corrección monetaria tal como lo determina la NEC-17
- 3) Por otra parte, las funciones de los Jefes Departamentales no estaban de acuerdo a las Normas Técnicas generalmente aceptadas, por lo que los procedimientos para registro, contabilización y elaboración de reportes no se los podía efectuar de una manera oportuna y apropiada.
- 4) La falta de un sistema financiero adecuado y la carencia de políticas impiden que se elaboren Estados Financieros reales, que permitan a la máxima autoridad conocer la verdadera situación financiera de la empresa, tomar decisiones oportunas y eficaces.
- 5) Igualmente, la falta de un sistema de costeo impide que se elabore un Estado de Pérdidas y Ganancias efectivo, pues el sistema de costos existente, no pasa de ser un estudio o una

terminar el costo Hora Hombre, y por ende el 1.

- 6) En el aspecto informático orientado a las finanzas, se ha solicitado la contratación de un equipo de técnicos para elaborar un nuevo sistema integrado.
- 7) Los equipos con que cuenta la Gerencia Financiera no son adecuados para el nuevo software, se requiere al menos 3 equipos para implementar una red de área local.

c. LOGISTICA

- 1) La nómina del grupo de proveedores es cerrada; para adquirir partes y repuestos se tienen calificadas a tan solo cinco compañías; olvidándose que en la actualidad el comercio electrónico permite llegar a los proveedores aeronáuticos directamente, obtener descuentos por compras al contado, alcanzar créditos y disminuir el tiempo de recuperación del material.
- 2) Como una mala práctica la única función delegada a la Gerencia Logística era la de cotizar partes y repuestos en el exterior; dejando al Director Ejecutivo la potestad de establecer la orden de compra definitiva.
- 3) El CAMIA en el proceso Logístico de adquisiciones en el exterior, únicamente cumple la función de cancelar facturas a las compañías a las que se ha adquirido los materiales; y, sus oficinas se desempeñan como puntos de entrega y recepción de equipos que se envían para calibración o reparación.
- 4) Para proceder a desaduanizar el material que llega del exterior, existe un inconveniente administrativo, se requiere la firma del señor Comandante General de la Fuerza ó de su delegado en la guía de desaduanización, lo que retarda la gestión para retirar el material e incrementa el tiempo de atención al cliente.
- 5) Los equipos telemáticos que dispone la Gerencia son obsoletos, por lo que no se puede explotar los medios del Internet para establecer contactos ágiles con los proveedores.

d. COMERCIAL

- 1) Se observa una falta de continuidad de los responsables de la Gerencia Comercial y del Departamento de Marketing; una concepción equivocada de dependencia funcional directa del

mento de Ventas con el Director Ejecutivo, en un organigrama orgánico estructural en el que depende directamente del Gerente Comercial.

- 2) La ausencia de un Plan Estratégico de Negocios, de un estudio de costos, de reportes financieros actualizados, de sistemas tecnológicos que permitan generar información oportuna y realizar análisis inter departamentales de bases de datos, así como la falta de compromisos compartidos por parte de los empleados civiles que conforman la fuerza de trabajo administrativo de la empresa han incidido negativamente en la proyección comercial de la DIAF; tanto como para que la alta dirección tenga la percepción, de que en trece años la producción del área comercial ha sido mínima (asociado con las aportaciones del 3 al 5% a los superávits anuales de la empresa, por concepto de valores recaudados por trabajos realizados en el Centro de Mantenimiento (CEMA).
- 3) Para el año 2002, todas las actividades comerciales se programaron en un Plan de Marketing; en el Departamento de Marketing de las dieciocho actividades programadas, únicamente se han ejecutado el 11.11% de las acciones inherentes al campo propio del mercadeo. Fueron varios los factores que colaboraron en el bajo porcentaje de rendimiento.
- 4) Las funciones principales del Departamento de Servicios al Cliente interrelacionadas con la combinación de las siguientes áreas: publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo, venta personal y relaciones públicas con el cliente externo; han sido relegadas por la atención de asuntos sociales internas y la elaboración rutinaria de órdenes de trabajo.
- 5) Existe una falta de creatividad, renovación, análisis, control pre y post de los medios de publicidad, usando exclusivamente métodos tradicionales que involucran costos económicos elevados.
- 6) El Departamento de Ventas no ha cumplido con su cronograma de visitas a los operadores de las compañías de la aviación menor, existiendo el concepto equivocado de dar prioridad al casi único cliente de la aviación mayor ~~TA~~AME+, olvidándose que la gran mayoría de dueños de los aviones de la aviación menor pertenecen a un grupo social, económico y político en la que al sentirse insatisfechos con el servicio de la DIAF por intermedio del CEMEFA, prefieren realizar los trabajos de mantenimiento de sus aeronaves en el exterior, menoscabando y desprestigiando el trabajo de la Empresa.

Se tiene un mercado potencial de aviones Fokker en las compañías nacionales TAME, CARO y la Cía. AEROSUR de Bolivia se tiene como proyecto Certificarse para el mantenimiento de este tipo de avión, con las Autoridades Aeronáuticas Civiles de Ecuador y Bolivia, en trabajo coordinado con la Gerencia de Planificación y habilitarse en aviones Fokker; concretar visitas bilaterales con ejecutivos, inspectores y técnicos de AEROSUR.

- 8) Se busca aliarse con un socio estratégico que permita incursionar en nuevas líneas de servicio y tecnología de punta; que dé el aval en el mantenimiento de aviones de matrícula americana y alcanzar la certificación de la Federal Aviation Administration.

e. PLANIFICACION

El Plan Estratégico de la DIAF comprendido entre Agosto del 2000 a Agosto del 2003 fue definido para un horizonte extremadamente corto; contempla objetivos globales y cronogramas, que han sido atendidos en forma parcial, fraccionada o en algunos casos no han sido observados.

Proyectos en ejecución:

1) Certificación por parte de la FAA.

Esta en proceso la reaplicación de la DIAF para obtener la certificación por parte de la FAA, como Estación Reparadora, lo cual permitirá a la DIAF, ampliar los servicios que brinda al mercado aeronáutico de los Estados Unidos de Norteamérica, propendiendo a un desarrollo sostenido y continuo.

El proceso de certificación ante la FAA obedece a un Plan y a un cronograma establecido, el mismo que se encuentra en ejecución; esperando la carta de intención de una compañía aérea americana para que su flota de aviones reciban mantenimiento en la Estación Reparadora que para el efecto dispone la DIAF en Latacunga.

Es necesario indicar que, en caso, de que el directorio apruebe los fondos requeridos para cumplir con este objetivo, existe la asignación presupuestaria para el año 2003.

ones Fokker.

Considerando que las cías. TAME e ICARO disponen en su flota con aviones Fokker, la DIAF ha iniciado el proceso de habilitarse en el mantenimiento de las mencionadas aeronaves, para lo cual el CEMA ha procedido a preparar a 10 técnicos entre inspectores, supervisores y mecánicos con cursos proporcionados a través de la Cía. TAME. Al momento la Gerencia Logística se encuentra cotizando las herramientas y bancos de prueba, para determinar la factibilidad de ejecutar este proyecto.

f. RECURSOS HUMANOS

- 1) La DIAF a pesar de gozar de autonomía, algunos trámites administrativos rutinarios los hace a través de la Dirección de Personal, (solicitud de pasajes aéreos, por ejemplo); o requiere de la autorización del Directorio (Ej., el incremento del valor por concepto de viáticos para el traslado de técnicos para cumplir comisiones de trabajo, entre otros.)
- 2) La falta de equilibrio al administrar beneficios laborales y de capacitación, ha incidido negativamente en el ambiente laboral.
- 3) De la última auditoria de personal se desprende que para atender los requerimientos de personal técnico en los centros de mantenimiento, no existe en el mercado personal profesional técnico para contratar, el 50% actual son ayudantes o auxiliares.
- 4) Una de las grandes debilidades del personal de la DIAF, es el desconocimiento de idioma Inglés, factor que incide negativamente en la pretensión de alcanzar la certificación por parte de la FAA. .
- 5) Las últimas asignaciones de personal de Oficiales y Aerotécnicos obedecen a la estructura del quinquenio 1998 . 2002; la misma que no es la más adecuada ante los nuevos retos de la Industria Aeronáutica.

g. CEMA

- 1) La Organización del CEMA se encuentra claramente definido en el Manual de Procedimientos de Taller (MPT), la misma que fue evaluada y aprobada por la Dirección de Aviación Civil, y que se encuentra en vigencia. El CEMA cuenta con un hangar que puede alojar en su interior hasta 3 aviones BOEING 727 en

3 aviones BOEING 737, o hasta un avión

- 2) La organización que al momento se encuentra implementada en el CEMA, cubre necesidades y funciones que una Estación Reparadora requiere para el trabajo que se encuentra realizando, especialmente el correspondiente para la Cía. TAME. Sin embargo es necesario considerar que en el caso de ampliar la cobertura de servicios será necesario solucionar una serie de requerimientos tanto en lo que respecta a necesidades de personal de Oficiales como de personal técnico; entrenamiento; infraestructura y equipos que permita cumplir con los nuevos retos que se presentan.

Departamento de Personal del CEMA:

Las limitaciones al momento son las siguientes: el personal con que cuenta el CEMA, permite el cumplimiento de los trabajos en un solo avión Boeing; por lo que para atender los requerimientos de dos aviones, existe déficit de personal con licencia de primera, en las especialidades de mantenimiento y aviónica.

En los últimos meses se incorporaron a este Centro dos nuevos oficiales a los cuales no se les ha designado oficialmente el cargo a cumplir, sin embargo internamente se ha tratado de solucionar este problema, ubicándoles en el Departamento de Producción.

En los Departamentos de Control de Calidad, y Aseguramiento de la Calidad, no existen Oficiales que puedan reemplazar y asumir la responsabilidad de ejecución, si los principales son dados el pase a otro reparto de la FAE.

El Departamento de Inspecciones no Destructivas (NDI), tiene deficiencia de personal técnico Nivel II, lo que obliga a que los Inspectores cumplan en exceso con las diversas tareas que solicitan los diferentes clientes.

La inobservancia del Plan de Capacitación propuesto para el presente año, ha incidido negativamente en el nivel de pericia de los técnicos y en el incumplimiento con determinadas tareas asignadas a este centro.

Existe la percepción que al momento la moral del personal se encuentra bastante baja, ocasionada por varios motivos entre los cuales se puede mencionar, entre otros:

os que se pagan a los empleados civiles, con
e otras compañías.

- Ausencia de un plan agresivo de Bienestar Social (Almacén y Comisariato, Policlínico, etc.) que vaya acompañado de incentivos y beneficios a favor del personal.

La infraestructura con la que cuenta el CEMA, se encuentra limitada; habiendo sido observada por los inspectores de la DAC, áreas como: Bodega de partes y repuestos; biblioteca técnica y archivo; así como la falta de talleres de baterías y estructuras; siendo obligados a solicitar el uso de los mencionados talleres en el hangar de aviones militares.

Además se encuentra deteriorada la infraestructura del área administrativa.

El periodo de retorno de los equipos y herramientas que se envían al exterior a calibración, es muy extenso.

Las limitaciones técnicas del parque informático con el que cuenta el CEMA, afecta negativamente en el desempeño de los trabajos que se realizan en este Centro, debiendo obligatoriamente para cumplir con la elaboración de informes, solicitar al Ala No. 12 computadoras en calidad de préstamo.

Ante la necesidad de adquisición o confección de herramientas especiales, el Centro de Mantenimiento, con el aporte económico de la Dirección, ha iniciado la confección de herramientas y bancos de prueba con la finalidad de abaratar costos y de alguna manera dejar de depender de fabricantes extranjeros.

h. Centro de Mantenimiento Electrónico de la Fuerza Aérea. CEMEFA

Los gastos de operación de este Centro superan los ingresos mensuales, concluyendo que existe un saldo negativo mensual. Lo expuesto nos permite indicar que si la empresa es coherente, los egresos nunca deberían sobrepasar los ingresos.

De 20 personas que laboran en el CEMEFA, 4 son empleados civiles con remuneraciones canceladas por la DIAF y 16 son personal técnico militar que perciben remuneraciones de la FAE. La demanda actual de trabajo que se tiene, no justifica el numérico de personal asignado a este Centro.

continuidad en la capacitación del personal tiempo de Aviación Menor como en la Aviación Mayor.

Los equipos de prueba que se encuentran en los laboratorios, hasta la actualidad no han sido renovados y la Autoridad Aeronáutica no proporciona la información que permita la adecuación del Laboratorio de Instrumentos.

Se están tramitando la aprobación de proyectos así como la ampliación de Habilitaciones (Incremento de Capacidades) para el CEMEFA.

i. INFORMATICA

El Departamento de Informática, inició sus labores en un espacio muy reducido de desarrollo del Sistema Automatizado de la DIAF; los equipos con los que se programa, tenían características básicas; al momento se cuenta con cinco equipos computacionales con características actuales que permiten cumplir con el proyecto iniciado. En la actualidad el área asignada para el Departamento de Informática, es adecuada tanto en su espacio como por las facilidades brindadas para desarrollar un sistema automático que inicialmente este departamento era conformado únicamente por un Aerotécnico; actualmente se ha asignado un oficial en grado de Mayor.

Cuenta con un software desarrollado en un lenguaje de programación obsoleto (Fox para DOS); razón por la cual se ha considerado adquirir o desarrollar un software con tecnología de punta, que cubra todas las necesidades de la DIAF.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL.

2.1. MACROAMBIENTE:

2.1.1. FUERZAS ECONÓMICAS.

La economía en el Ecuador tiene su eje en torno a dos problemáticas fundamentales: el desequilibrio externo, gestado fundamentalmente por el servicio de la deuda externa y el desequilibrio interno manifestado por el proceso inflacionario (inestabilidad de los precios, devaluación, déficit fiscal, etc.).

La política económica ha buscado una estrategia de liberalización económica; pero, al evaluar los procesos se nota que no ha sido completamente eficiente, porque uno de los indicadores básicos, la inflación, en el 2.001 llegó al 24% en economía dolarizada, el 2.002 llegó al 10%, que es alto en este tipo de economías. A finales del 2003 se pretende tener inflación de un solo dígito.

No se ha recuperado el aparato productivo del país y hace falta una reforma fiscal. A pesar de la dolarización, las condiciones económicas de la mayoría de la población no han mejorado substancialmente.

La lucha terrorista de Estados Unidos desde el 11 de Septiembre del 2001, ha generado una inestabilidad económica mundial, produciéndose efectos negativos comerciales en las grandes corporaciones, especialmente en el ámbito de la Aviación.

La dependencia del país de las exportaciones petroleras, hace que su economía sea muy frágil, pudiendo sufrir una reducción de ingresos fiscales, afectando el servicio a su deuda externa e incrementando el riesgo país.

2.1.2 FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

La inestabilidad política del país en los últimos años, se ha manifestado por la corriente de revocatoria del mandato constitucional, debilidad de instituciones nacionales, gobernabilidad del país, deslegitimación ante la sociedad de los grupos políticos tradicionales, crisis económica, regionalismo y pugnas de poder, entre otras.

Esta inestabilidad ha generado un gran ambiente de incertidumbre, que ha afectado el desarrollo de todo el sector económico del país.

de las normas jurídicas, es alcanzar una eficiente de los recursos dentro de un mercado de competencia, pero, deberán adaptarse a la influencia externa principalmente por el advenimiento de corrientes económicas (cielos abiertos) y agrupamiento comercial de bloques regionales, como es la implantación del sistema de libre comercio en las Américas, ALCA, a partir del 2005.

2.1.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Los avances tecnológicos en el área de aviación han evolucionado los servicios aeronáuticos a fin de satisfacer eficientemente la seguridad en las operaciones de vuelo. Pero, sobretodo ha sido un factor de influencia multisectorial que ha experimentado una verdadera revolución en los modos y maneras de gestionar el modelo de las nuevas organizaciones.

En la administración de empresas, hoy en día es imperativo disponer de un sistema de información, con una base de datos sólida y flexible, de tal forma de intervenir en los ajustes necesarios para satisfacer a los clientes.

Uno de los factores principales del incremento de costos en aviación es la introducción de nuevas y complejas tecnologías de punta.

Las empresas deberán entender que su futuro será administrado por la tecnología para asegurar su desarrollo y progreso.

2.1.4 FUERZAS COMPETITIVAS

En un mundo globalizado, los procesos de reforma del **Ísector de aviación** que se han venido desarrollando en muchos países de América y el mundo, se han justificado por la necesidad de reducir fronteras y la búsqueda de servicios de calidad con seguridad, propendiendo a ser productivos y competitivos.

El Ecuador se encuentra con un sector de aviación en reestructuración, con una Autoridad Aeronáutica que trata de implantar reformas a fin de ejecutar estándares de seguridad y recuperar la categoría 1 en el ámbito internacional.

La competencia nacional, actualmente no es intensa, debido principalmente a la regularización de los servicios por parte de la Dirección General de Aviación Civil. Este comportamiento es temporal porque algunos actores del proceso de Certificación, se hallan en los trámites ante la autoridad aeronáutica, con el fin de obtener habilitaciones como operadores aéreos, talleres de mantenimiento general, y servicios, entre otros.

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter es usado en muchas organizaciones como instrumento para elaborar estrategias. ⁽¹⁰⁾

La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de un sector a otro. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

1. Rivalidad entre las empresas que compiten

En el país existen talleres autorizados por la Dirección de Aviación Civil, DAC, que tienen limitadas capacidades de mantenimiento y con precios moderados y en algunos casos más altos.

El grado de rivalidad no es intenso debido a las habilitaciones y control que está ejerciendo la DAC, minimizando los trabajos informales y empíricos.

Existe una competencia externa de servicios aeronáuticos frente a la tendencia que tienen algunas empresas de aviación que prefieren realizar el mantenimiento en el exterior y que constituye una barrera muy compleja, pese a los altos desembolsos que ello implica. ⁽¹¹⁾

(10). Metodología de la Planificación Estratégica. Porter, P.

(11). Plan Estratégico de la Diaf. Año 2002

competidores nuevos

En el país existen talleres que están en trámites de certificación ante la DAC, más que nada con fines de formalizar su situación, porque ya se desempeñaban en este sector.

La creación de otros Talleres de Mantenimiento, representa una gran inversión en el equipamiento de estos centros, especialmente la inicial y la periódica, por lo que las barreras de entrada a este tipo de mercado de servicios son altas, salvo el caso de incursionar talleres externos que podrían obtener autorización para operar en el país.

3. Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Se podría considerar como productos sustitutos, aquellos servicios aeronáuticos que son provistos por personas naturales y técnicas, sin la debida autorización y el soporte técnico de infraestructura.

Se considera que esto disminuirá significativamente, por la intensificación del control por parte de los inspectores aeronáuticos calificados de la DGAC.

4. Poder de negociación de los proveedores

Los servicios aeronáuticos que tiene la DIAF requieren de dos tipos de proveedores:

Proveedores nacionales: insumos, limpieza, reactivos, etc.

Proveedores extranjeros: equipos e insumos importados.

La existencia de varios proveedores nacionales reduce el poder de negociación de éstos. En el caso de los extranjeros, no sucede así porque prácticamente imponen precios, lo que les da gran poder de negociación; éste se reducirá dependiendo del volumen y la oportunidad de los pedidos que realicen los puntos de venta.

5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes institucionales, tienen un gran poder de negociación; definen el servicio aeronáutico específico que requieren; pero, dependiendo de su urgencia, determinados clientes tiene poco poder de negociación, especialmente en precios; pero, hoy en día el cliente exige cada vez mayor calidad y rapidez en la atención.

En aviación, al igual que en otras actividades, el tiempo es oro+

2.3.1 MARQUETING:

Análisis del mercado y consumidor

El mercado aeronáutico cuenta con características que los diferencian de otros mercados:

- La seguridad de vuelo, la cual involucra a la Autoridad Aeronáutica Nacional, quien controla y evalúa constantemente los procesos de operación y mantenimiento en general, a fin de garantizar la seguridad en las operaciones de transporte aéreo de pasajeros y carga.
- En Aviación las exigencias son muy altas.
- La oferta de servicios aeronáuticos se concibe como una actividad con gran compromiso, ética y responsabilidad profesional en su desempeño, por ello se impone la normativa y regulaciones de la Autoridad Aeronáutica por medio de las $\%RDAC+$ (en el Mercado Nacional) y la adopción de las $\%IAR+$ (en el Mercado Internacional) en las actividades aéreas comerciales.

MERCADO NACIONAL

Actualmente el Mercado Aeronáutico está conformado por 110 empresas en el ámbito nacional, del cual constituyen el 10% la Aviación Mayor y el 90% de Aviación Menor.

Se podría describir brevemente a la Aviación Mayor, como aquella que esta conformado por aviones que pesan más de 5700 Kg., como es el caso de los aviones Boeing 727-100 y 200., Fokker 28-4000, entre otros.

En cambio la Aviación menor, esta constituida por aviones que no sobrepasan los 5.700 Kg.

MERCADO: UBICACIÓN

De la Aviación Mayor, el 100% de las empresas se encuentran en Quito.

De la Aviación Menor: el 15% (42) se encuentran en la Sierra (Quito), el 12% en el Oriente (Shell Mera) y el 73% en la Costa (Guayaquil, Machala, Portoviejo, Quevedo, Bahía de Caráquez).

os mercados, actualmente la DIAF presta sus
ersas aeronaves de las Fuerzas Armadas y

Policia Nacional.

CAPTACION DE MERCADO

En la actualidad, la DIAF como Centro de Mantenimiento cuenta con un Mercado Cautivo del 64%, de la Aviación Menor.

En referencia a la Aviación Mayor, se tiene como Mercado Cautivo el 90%, que lo conforman los aviones de la compañía TAME, y el otro Nicho de Mercado, el restante 10%, los aviones de la Cia. AEROGAL, ICARO, etc.

Basándose en la recopilación de información se ha podido determinar que la DIAF dispone de:

Listado de Clientes Actuales (Años 2002-3)

Listado de Clientes que se han perdido.

Tendencias (2000 al 2003) de Facturación de Servicios (Por Cliente, y por tipo de Servicio). (13)

Perfil de los Consumidores:

-CIVILES

Entre las empresas civiles se dedican a las siguientes actividades:

Taxi Aéreo.

Comercial, Corporativos, Ejecutivos, Escuelas de Aviación.

Fumigación.

Talleres de mantenimiento.

-MILITARES

Las Fuerzas Armadas está constituida por las tres fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea.

Fuerza Aérea.- constituye un cliente interno para la DIAF., sus aeronaves apoyan al desarrollo de la comunidad ecuatoriana.

Fuerza Terrestre.- constituye un cliente interno para la DIAF.

Fuerza Naval.- de igual manera constituye un cliente interno para la DIAF.

Policía Nacional.- constituye un cliente potencial interno para la DIAF.

(13). Información Gerencia de Mercadeo de la DIAF. Año 2003

IAF tiene como Mercado Cautivo el 64%.
El crecimiento en la mente del consumidor del 80%,
esto quiere decir que la DIAF es identificada fácilmente por el
operador aeronáutico en el país.

-MERCADO INTERNACIONAL

El mercado objetivo para la DIAF en el ámbito internacional, en los próximos cinco años, estaría constituida por aquellos operadores comerciales regionales que tengan Aviones Boeing 727/100 o 200, o Fokker F28-4000.

Actualmente se ha podido identificar que en la Región existen 24 operadores de equipos Boeing 727 y 6 de aviones Fokker.

Análisis del producto

MAPA DE SERVICIOS.

Los servicios aeronáuticos se caracterizan por proveer soporte técnico de mantenimiento preventivo y correctivo de tipo mecánico, hidráulico, electrónico, inspecciones específicas y especiales, a aeronaves de aviación mayor y menor. (14)

El resultado de conformidad del servicio no solo depende solamente de la calidad y cantidad de servicios aeronáuticos que se preste, sino también de factores ajenos al servicio, tales como la situación económica de los usuarios, la calidad de los combustibles, de las pistas y principalmente del factor humano, por ser de gran incidencia especialmente en percances y accidentes aéreos.

Actualmente la DIAF es un Centro de Mantenimiento autorizado por la DAC, en las siguientes habilitaciones:

Mantenimiento programa de Aviones Boeing B727/100-200

Chequeos A, B, C, D

Inspecciones Estructurales

Planta de poder (motores), limitada P&W JT8D

Peso y Balance

Instrumentos Clase I

Servicios Especializados para Pruebas No Destructivas

Chequeo de Sistemas Pitot Static y ATC

Calibración de Brújula Magnética

Mantenimiento de Altimetros, Velocímetros, Manifold Pressure Ind.

Overhaul, reparación, inspección y mantenimiento de baterías del avión.

Adicionalmente el CEMEFA brinda servicios de mantenimiento electrónico a la Aviación Menor, en el sector de la Costa y Oriente ecuatoriano.

(14). Mix de Servicios de la DIAF.

El canal directo de distribución se realiza en el Centro de Mantenimiento, %CEMA+ en Latacunga y en el Centro de mantenimiento Electrónico, %CEMEFA+, en la ciudad de Guayaquil.

El CEMA, ubicado en Latacunga, dispone de infraestructura aeronáutica de la cual se beneficia la DIAF, con apropiados hangares, instalaciones administrativas y de mantenimiento, equipos y personal.

El CEMEFA en Guayaquil es una plaza apropiada para ofertar los servicios de aviónica e instrumentos, cubriendo clientes principalmente de aviación menor, de las Fuerzas Armadas y últimamente de la aviación mayor. Cuenta con oficinas y laboratorios en una sola planta, en un área aproximada de 750 m².

Precios

Para determinar los precios, un grupo multifuncional (Gerencia Financiera y Comercial de la DIAF) ha elaborado el procedimiento respectivo para Cobranzas.

Basándose en el costo de mano de obra horas-hombre, por especialidad, y los materiales y repuestos utilizados, se dispone de un Catálogo Mix en donde se resume las capacidades de estos centros y se define luego de un análisis pormenorizado, las tarifas por trabajos específicos. En todo caso, los precios son competitivos y acordes a lo que el cliente piensa recibir a cambio.

La facturación se realiza una vez entregado el trabajo a satisfacción del cliente.

Publicidad y Promoción

La DIAF no tiene integrada su publicidad, relaciones públicas, Internet, atención telefónica. Sin embargo se podría potencializar su promoción, editando folletos actualizados donde se muestren especificaciones, el detalle de servicios que puede brindar, la infraestructura y los equipos y herramientas que dispone.

Es necesario que la comunicación cumpla con principios a fin de obtener los efectos deseados, especialmente para utilizar

mensajes claros sin ambigüedades, destacando los servicios, prometer lo que se puede cumplir, publicidad para los empleados, lo que se conoce como marketing interno, obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio, crear pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.) y dar continuidad a la publicidad.

Análisis de la Competencia

Los principales competidores son:

ARICA

Ubicada en Guayaquil, en el hangar 7 del Aeropuerto Simón Bolívar, que realiza mantenimiento general para aeronaves de peso máximo de hasta 5700 Kg.

AEROMASTER

Ubicada en Quito, vía la mitad del mundo, que realiza mantenimiento de estructuras de clase III y chequeos de aviónica.

INTERPROPEC

Ubicada en Quito, en el sector del Comité del Pueblo, donde realiza reparación y overhaul de hélices.

SENDRE

Ubicada en Guayaquil, en el centro de la ciudad, que realiza ensayos no destructivos.

AFAC, TECNIAVIÓN, CENTRO DE MANTENIMIENTO, AEROEST.

Ubicadas en Guayaquil, en los hangares del Aeropuerto Simón Bolívar, que realizan mantenimiento general para aeronaves de aviación menor.

HELICES VACA

Ubicada en Guayaquil, en los hangares del Aeropuerto Simón Bolívar, que realiza inspección y overhaul de hélices.

Ubicada en Guayaquil, en los hangares del Aeropuerto Simón Bolívar, que realiza mantenimiento limitado de aeronaves y ciertas pruebas funcionales de instrumentos y aviónica.

HANGAR UNO DE COLOMBIA

Ubicada en Bogotá-Colombia, en el Aeropuerto El Dorado, que realiza mantenimiento de estructuras, motores, aviónica e instrumentos.

AERO RELEASE

Ubicada en Bogotá-Colombia, en el Aeropuerto El Dorado, que realiza mantenimiento general de aeronaves.

Analizando a la competencia se puede concluir que:

Actualmente, la rivalidad no es intensa porque la mayoría de talleres nacionales están en proceso de certificación.

Los principales competidores están en el exterior, y considerados de menor riesgo la Cía. Arica.

Los precios de la DIAF son competitivos y menores a la competencia.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la DIAF, así como sus Fortalezas y Debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. ⁽¹⁵⁾

A continuación se muestra la tabla que establece la matriz de perfil competitivo:

(15). Plan Estratégico de la Diaf. Año 2002

CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	ARICA		TALLER COLOMBIA	
				Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Habilitaciones de la DAC.	0.20	5	1.00	1	0.90	2	0.40
Calidad del servicio	0.30	2	0.60	1	0.40	1	0.30
Buen posicionamiento vs. competencia	0.20	2	0.40	1	0.40	1	0.20
Accesibilidad.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Equipos y tecnología.	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
TOTAL	1.00		2.80		1.20		1.40

Nota:

- (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor Debilidad, 2 = menor Debilidad, 3 = menor Fortaleza y 4 = mayor Fortaleza.
- (2) Como señala el total ponderado relativo de 1.2, Arica es el competidor más fuerte que tiene la DIAF, en el ámbito Nacional, y el taller Colombia, en el internacional.

2.4 EN LO RELACIONADO AL PERSONAL:

Selección

Para el personal militar y empleados civiles, se aplica lo que dispone la Ley de Personal de Fuerzas Armadas y los reglamentos de la Fuerza Aérea. En la selección se prioriza principalmente el conocimiento y respaldo académico, la formación, el entrenamiento y la experiencia.

La selección de personal la realiza la Gerencia Administrativa de la DIAF en coordinación con la Dirección de Personal de la Fuerza Aérea.

Teóricamente están establecidos los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, el perfil requerido tanto administrativos como operativos, basándose en las condiciones de trabajo y sus respectivas responsabilidades.

En cuanto a la valoración de puestos se aplica lo vigente dentro de la Fuerza Aérea.

La evaluación inicial es de tipo cuantitativo y posteriormente cualitativa.

Remuneraciones

El nivel de remuneraciones de los empleados es aquella que se fija en el Reglamento de Reserva Activa y Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas, más las bonificaciones que se otorgan de acuerdo a lo que establece la ley.

Capacitación y Desarrollo

Una vez que ingresa un empleado a trabajar, se le somete a un programa de capacitación, el cual le permite desarrollar habilidades dentro del ciclo de aprendizaje. La evaluación es anual y no se lleva estándares de calidad del recurso humano.

Un comité de capacitación programa los cursos básicos, recurrentes o de especialidad, de acuerdo a las necesidades administrativas y operacionales de la DIAF.

El recurso humano desempeña una función de contacto con el cliente y su comportamiento y relaciones interpersonales son tan importantes como para influir en la calidad percibida del servicio.

Como política de la DIAF, no existe marketing interno, es decir que la misma gente no se beneficia del servicio dentro de la organización.

La gerencia de marketing no participa en los aspectos operativos del rendimiento.

Debería participar conjuntamente con los gerentes de los puntos de venta; es decir, en verificar el % como y en el flujo de eventos de la prestación de servicios.

El Análisis de la situación financiera anual de la DIAF, se lo realiza basándose en los siguientes parámetros:

- Rentabilidad y Rendimiento.
- Liquidez.
- Endeudamiento.
- Cartera de Clientes.
- Tendencias en la aceptación de los servicios prestados.

2.6 SERVICIOS:

La DIAF tiene 3 líneas de servicios:

Electrónico, impartido por el CEMEFA.

Mantenimiento Aeronáutico (CEMA).

NDI (CEMA)

El CEMA, (Servicio de Mantenimiento Aeronáutico) y el CEMEFA, (Servicio de Mantenimiento Electrónico), disponen de algunos aspectos favorables, entre las que se podría mencionar al Personal Capacitado, con infraestructura y tecnología adecuada, lo que le permite dar cumplimiento a las Regulaciones impuestas por la Autoridad Aeronáutica, DAC.

La diversificación de los servicios que presta, le da como resultado que los costos sean bajos especialmente en la Importación de Partes y Repuestos, lo cual le ha permitido captar el mercado nacional.

Sin embargo el contar con la habilitación solo en equipos Boeing 727, la rotación elevada del Personal, por ser de la FAE y por considerarse que es un Personal calificado que no puede ser reemplazo fácilmente, ha ocasionado que muchas veces se de una imagen de falta de agilidad en el Servicio al Cliente, tanto en las áreas: Administrativa, Operativa, Logística.

A pesar que el Servicio Inspecciones No Destructivas, NDI, cuenta con personal capacitado y tecnología adecuada, (infraestructura y equipos de gama gráfica), la DIAF se encuentra limitada a que se atienda al área industrial y petrolera. Con la construcción del Oleoducto, en el futuro se requerirá continuamente el servicio de NDI. Sin embargo la DIAF no se encuentra calificada como Proveedor de estos servicios en la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

APITULO III

I. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA INDUSTRIA AÉRONAUTICA

	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	5	3
Capacidad Financiera	3	3
Capacidad de Talento Humano	3	3
Capacidad Tecnológica	1	1
Capacidad Competitiva	3	3

II. DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA INDUSTRIA AÉRONAUTICA

	Oportunidades	Amenazas
Factores Políticos	4	5
Factores Económicos	3	5
Factores Sociales	3	5
Factores Tecnológicos	5	5

NOTA: Clasificación: Impacto: Alto: 5
Medio: 3
Bajo: 1

III. CONFRONTACIÓN DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA DIAF

	Debilidades			Fortalezas			Impacto	Impacto Ponderado	Resultado Ponderado		
	Clasificación			Clasificación						Impacto/ E	Impac.pond/ / Fort. Alta
	A	M	B	A	M	B					
Capacidad Directiva				5			5	0.13	0.65		
Capacidad Financiera				3			3	0.08	0.24		
Capacidad de Talento Humano				3			3	0.08	0.24		
Capacidad Tecnológica					1		1	0.13	0.13		
Capacidad Competitiva				3			3	0.08	0.24 1.5		
Factores políticos			1				4	0.11	0.11		
Factores Económicos		3					5	0.13	0.39		
Factores Sociales		3					3	0.08	0.24		
Factores Tecnológicos	5						5	0.13	0.65		
							E =36		1.39		

AMENAZAS Y OPORTUNID. DE LA DIAF

	Amenazas			Oportuni- dades			Impacto	Impacto Ponderado	Resultado Ponderado		
	Clasifi			cación						Impacto/ E	Impac.pond/ / Fort. Alta
	A	M	B	A	M	B					
Capacidad Directiva				3			3	0.10	0.03		
Capacidad Financiera				3			3	0.10	0.03		
Capacidad de Talento Humano				3			3	0.10	0.03		
Capacidad Tecnológica				5			5	0.17	0.03		
Capacidad Competitiva						1	1	0.03	0.03 0.15		
Factores políticos		3					3	0.10	0.03		
Factores Económicos		3					3	0.10	0.03		
Factores Sociales		3					3	0.10	0.03		
Factores Tecnológicos	5						5	0.17	0.03		
							E =29		0.12		

DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA

V.1. FORTALEZAS

FORTALEZAS (INTERNAS) DE LA DIAF	VALORACIÓN
1. Tecnología e infraestructura. Se cuenta con una adecuada tecnología e infraestructura para los trabajos que realiza la DIAF. Se constituye en la mejor que tiene el país. Genera mantenimiento de calidad, que le distingue de las demás.	5
2. Personal experimentado. La DIAF cuenta con mano de obra capacitada y con suficiente experiencia en el mantenimiento de aviones Boeing 727.	5
3. Monopolio. La DIAF es la única estación reparadora de aviones comerciales, en el ámbito nacional.	5
4. Capacitación. El personal de la empresa esta capacitado. Se lo hace de manera permanente.	5
5. Solvencia financiera. La DIAF es una empresa solvente.	5
6. Ubicación geográfica. Muy favorable en el ámbito sudamericano.	5
7. Estabilidad laboral. El personal que trabaja en la DIAF, cuenta con una adecuada estabilidad laboral.	3
8. Rentabilidad. La rentabilidad de la empresa, es adecuada para su tamaño.	1
9. Calidad reconocida. Por el mercado aeronáutico en el ámbito nacional.	3
10. Dispone de Alianzas estratégicas, con otras empresas.	1
11. Capacidad de promocionar sus servicios a mercados internacionales.	1
12. Dispone de un buen servicio al cliente.	3
13. Empresa pionera en el país.	5

procesos de mejoramiento y	3
15. Personal Calificado sobre todo a nivel gerencial.	3
16. Líder en varias áreas y servicios aeronáuticos especializados.	5
17. Tiene la certificación por parte de la Federal Aviation Administration (FAA) y del aval de la Dirección de Aviación Civil (DGAC)	3
18. Dispone de un Departamento de control de calidad , que evalúa el control de procesos.	3
19. Tiene innovaciones tecnológicas con procesos de análisis y solución de problemas.	1
20. La Reducción de tiempos de los procesos , ha mejorado la productividad.	5
21. Mantiene una planificación de repuestos sobre Stocks mínimos, ítems críticos rotables y no rotables.	5
22. Dispone de herramientas, manuales, ordenes técnicas y bancos de prueba inherentes a su área de trabajo.	5
23. En el Área de servicios tiene un buen posicionamiento en el mercado.	5
24. Dispone de personal calificado . Ofrece asesoría específica y especializada.	5

OPORTUNIDADES (EXTERNAS) QUE TIENE LA DIAF	VALORACIÓN
1. Mercado nacional. Captación del mismo, en la aviación comercial mayor y menor.	3
2. Diversificación. Posibilidad de ofrecer servicios diversos para la aviación comercial mayor y menor, así como para el campo industrial.	3
3. Mano de obra barata en el país. El costo de la mano de obra hora-hombre es bajo, con relación a costos internacionales, lo que hace bajo el pago por el costo del trabajo realizado.	3
4. Posibilidad de Alianzas. Varias compañías extranjeras desean establecer nuevas alianzas y convenios con los centros operativos de la DIAF.	1
5. Actitud hacia la calidad. Predisposición a obtener altos estándares de calidad.	1
6. Precios competitivos de los servicios que ofrece la DIAF a la aviación mayor. En comparación con los precios de mano de obra que tienen diferentes estaciones reparadoras en otros países.	3
7. Mercado externo. Posibilidades de captar e incursionar en el mercado internacional, pues en países vecinos no existen empresas que posean personal capacitado, infraestructura y experiencia, a bajos costos.	3
8. Precios competitivos de los servicios que presta la DIAF- CEMEFA a la aviación menor.	3
9. Asociación con otras industrias y talleres aeronáuticos conexos del país.	3
10. Propensión a pagar por un buen servicio de mantenimiento	3
11. Desarrollo de tecnología y equipamiento de mejor calidad.	3
12. Apertura de compra de insumos, partes y repuestos por medios electrónicos.	3
13. Regularización de Servicios Aeronáuticos por parte de la DAC.	5

BLEMAS.

DEBILIDADES (INTERNAS) QUE TIENE LA DIAF	VALORACIÓN
1. Falta de planificación y control, para proyectos a largo plazo.	3
2. Falta comunicación y coordinación , entre gerentes, jefes, y subordinados.	3
3. Remuneración y promoción al personal. Racionalización de remuneraciones y falta de un programa de promoción de personal, para ascenso de categorías.	5
4. Sistema de control de calidad. Falta implementación de un sistema de control de calidad efectivo para toda la DIAF.	3
5. Comercialización. Ausencia de un plan efectivo de comercialización y mayor preocupación por captar más mercado.	5
6. Desmotivación. Falta de apoyo en lo referente a servicios complementarios (Bienestar Social). No hay estímulos ni reconocimientos morales.	5
7. Burocracia administrativa. Falta de agilidad en los trámites administrativos de la empresa.	5
8. Dualidad de dependencia organizativa. El personal asignado orgánicamente al CEMA- CEMEFA, es utilizado en diferentes actividades, descuidando sus propias tareas asignadas.	3
9. No se da la relativa importancia a la investigación y desarrollo. No se propende a la investigación, acorde a los desarrollos y dinámica con que se producen. Se debe actualizar y registrar las innovaciones que se van descubriendo y actualizando.	3
10. La situación económica del país no permite desarrollar programas de mejoramiento Interno, como empresa.	3
11. La mayoría de manuales, repuestos, herramientas especializadas son importados del exterior.	3

	icas, y de interpretación en el manuales.	3
13.	Muchos de los Pedidos en partes y repuestos son incompletos y llegan con retrasos.	5
14.	Falta de divulgación de manuales de procedimientos de la empresa, especialmente con el personal nuevo.	3
15.	En la modernización y actualización de la DIAF existe resistencia al cambio por parte de ciertos empleados.	5
16.	Se requiere incorporar elementos estadísticos para evaluación de programas.	3
17.	No se dispone de un sistema computarizado actualizado para el manejo de registros.	1
18.	Existen Limitaciones de orden tecnológico en diversas áreas.	3
19.	No se cuenta con la calificación ISO 9002	3

V. 4.- AMENAZAS

AMENAZAS (EXTERNAS) QUE SE CIERNEN SOBRE LA DIAF	VALORACIÓN
1. Competencia externa. Empresas internacionales prestan servicios similares.	3
2. Inestabilidad del país. Situación económica y social inestable, lo que dificulta la inversión extranjera.	3
3. Marco legal y político. Variación o inestabilidad en el campo legal y político. Falta de aplicación de nuestras leyes.	1
4. Desarrollo organizacional de la competencia. Mejoramiento administrativo y operacional de otras empresas que podrían prestar en el país similares servicios que la DIAF.	1
5. Resistencia a utilizar los servicios que la DIAF presta. Por conveniencias personales e interés de ciertos funcionarios de las empresas de aviación comercial del país, para hacerlo en talleres del exterior.	3
6. El principal cliente de la DIAF: TAME, a futuro se podría	3

	<p>...nbiar las políticas y decisiones ...e brinda la DIAF.</p>	
<p>7. Escasez de personal especializado. No hay mucha disponibilidad de mano de obra especializada en nuestro país, ya que emigra hacia otros sectores, o países desarrollados, lo que impide emprender un proyecto grande.</p>		3
<p>8. Falta de integración tecnológica. Existen varias áreas técnicas sin un solo direccionamiento. Hay servicios y productos aeronáuticos que podrían ser aprovechados en el ámbito comercial, con el debido promocionamiento.</p>		3
<p>9. Retrasos en la programación de entrega debido a malas coordinaciones en la recepción de partes y repuestos provenientes del exterior.</p>		3
<p>10. Aumento de costos de insumos, partes y repuestos importados.</p>		
<p>11. Desarrollo de nuevas tecnologías de punta, con altos costos.</p>		
<p>12. Recesión de la actividad aeronáutica, a partir del 11 de Sep-2001</p>		

NOTA: Clasificación: Impacto: Alto: 5
Medio: 3
Bajo: 1

N DE FACTORES INTERNOS (EFI)

determinan las siguientes Fortalezas y

Debilidades de la DIAR .

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Buen posicionamiento en el Mercado.	0.05	3	0.15
2. Personal capacitado y experimentado.	0.08	3	0.24
3. Estación reparadora, única en el país.	0.05	3	0.15
4. Tecnología e infraestructura adecuada.	0.08	4	0.32
5. Ubicación geográfica y accesibilidad.	0.05	3	0.15
6. Cumplimiento de las RDAC. Dispone de manuales, Ordenes Técnicas. Etc.	0.07	4	0.28
7. Líder en varias áreas y servicios de mantenimiento aeronáutico.	0.06	4	0.24
8. Buena liquidez y solvencia financiera.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
9. Remuneración y promoción del Personal.	0.07	2	0.14
10. Ausencia de plan de comercialización.	0.08	1	0.08
11. Pedidos de partes y repuestos incompletos y con retrasos.	0.06	1	0.06
12. Resistencia al cambio, ciertos empleados.	0.06	1	0.06
13. Implementar sistema: Control de calidad.	0.04	2	0.08
14. Falta de incentivos para el personal	0.04	2	0.08
15. Habilitaciones DAC . FAA. limitadas.	0.08	1	0.08
16. Burocracia administrativa en los procesos internos y externos (adm., oper. y logist.)	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.49

nes son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad
ortaleza mayor.

(2) El total ponderado de 2.49 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está cerca de la media, es decir que las Fortalezas están contrarrestando a las Debilidades internas, lo que amerita aplicar estrategias que impidan desmejorar esta posición.

VII. OTROS PROBLEMAS QUE INCIDEN EN LAS LABORES DE LA DIAF.

De la evaluación interna se determina que:

- a. La Organización Estructural de la empresa no se ajusta a la gestión comercial que realiza, ni responde a las expectativas de desarrollar nuevos servicios.
- b. Muchas de las acciones de comercialización, se realizan desde las Dirección Ejecutiva o son tramitadas, sin el conocimiento de los Gerentes respectivos.
- c. Falta agilidad administrativa como consecuencia de ausencia de delegación de autoridad del Comandante General de la FAE hacia el Director Ejecutivo y desde el Director Ejecutivo hacia los Gerentes.
- d. De acuerdo a la Auditoria del Ministerio de Defensa realizada el 30 de abril del 2002, la gestión financiera de la DIAF estaba desorganizada en todos sus módulos, debido principalmente a la desinformación entre los departamentos y la falta de integración en los módulos de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- e. No existe un sistema financiero adecuado y políticas que permitan elaborar estados financieros reales.
- f. La DIAF no tiene registrados y legalizados todos los activos fijos (hangar, plataformas, talleres, etc.), los mismos que pertenecen a la FAE debiendo ser transferidos en la pretensión de entrar en una alianza estratégica y alcanzar mayores porcentajes en la distribución de utilidades.
- g. Las oficinas en las que se encuentran ubicadas las oficinas centrales de la DIAF pertenecen a la DAC, corriendo el riesgo de que en cualquier momento pidan su desocupación.
- h. Ningún centro de mantenimiento y oficinas administrativas disponen de servicios que permitan al personal administrativo y técnico

imientos básicos (facilidades de servicios
astrería, zapatería, etc.).

- i. Se está desarrollando un nuevo programa informático financiero, que no permitirá tomar decisiones hasta mediados del próximo año.
- j. Para las adquisiciones de partes y repuestos el número de proveedores es mínimo (4); existe una disgregación de responsabilidades de ejecutar, seleccionar y controlar las tareas en la que se encuentra involucrada la Logística. No se realizan cotizaciones directas con el fabricante, ni se obtienen los beneficios de descuentos por concepto de negociaciones directas.
- k. No están actualizadas normas, procedimientos, regulaciones en cada una de las áreas ni se han desarrollado otras de acuerdo a las nuevas necesidades de la Empresa.
- l. La empresa no está certificada por la FAA; y sus técnicos, infraestructura, manuales, herramientas están certificadas para dar mantenimiento exclusivamente a aviones BOEING 727.
- m. La DIAF, no cuenta con un plan estratégico, con un horizonte amplio que le permita definir sus actividades y determinar la forma óptima de administrar los recursos humanos y materiales hacia la ejecución de objetivos estratégicos.
- n. El personal técnico disponible permite trabajar en un solo avión BOEING, para dos aviones existe déficit de personal en la especialidad de mantenimiento y aviónica.
- o. El parque informático es insuficiente y desactualizado.
- p. La falta de fluidez en el uso oral y escrito del idioma inglés por parte del personal administrativo y técnicos, impiden la interpretación expedita de manuales, boletines y tarjetas técnicas o la comunicación con asesores o comerciales extranjeros.
- q. No existen un Plan de Bienestar Social e incentivos en el ámbito administrativo y de técnicos de la Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea y el Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA), por lo cual se debería desarrollar mecanismos para incentivar al personal administrativo y técnico a fin de optimizar el trabajo.
- r. Al no existir un estudio de precios no se puede determinar el costo real que debe pagar el cliente, ya que no se sabe la utilidad para la Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea (DIAF)

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia

Analizando cada una de las variables externas, se ha podido establecer las Oportunidades y Amenazas que tiene actualmente la DIAF, siendo las siguientes:

FUERZAS ECONOMICAS.

Oportunidades:

- Precios competitivos por los servicios que ofrece la DIAF.
- Captación del Mercado Nacional.
- El costo de la mano de obra, es bajo.

Amenazas:

- Inestabilidad económica y social del país.
- Recesión de la actividad aeronáutica en el ámbito internacional.
- Marco legal y político inestable. Falta seguridad jurídica.
- Aumento de los costos de insumos, partes y repuestos importados.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES.

Oportunidades:

- Propensión a pagar por un buen servicio.
- Posibilidad de ofrecer servicios diversos en Aviación Mayor y Menor.
- Posibilidad de asociación con otras industrias y talleres aeronáuticos.

Amenazas:

- Fuga de mano de obra calificada a países desarrollados.
- Corrupción a todo nivel.
- Falta integración tecnológica.
- Competencia externa. Empresas internacionales prestan servicios similares.

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

Oportunidades:

- Posibilidad de Alianzas con otras compañías extranjeras.
- Posibilidad de incursionar en el mercado internacional.

- Inestabilidad política, económica y jurídica del país.
- Corrientes opuestas a actividades de desarrollo de las industrias militares.
- Lento proceso de modernización del sector aviación en el país.
- Faltan políticas gubernamentales que alienten la inversión extranjera.

FUERZAS TECNOLÓGICAS

Oportunidades:

- Desarrollo de equipos y tecnología de mejor calidad
- Apertura de compras de insumos, partes y repuestos por medios electrónicos.

Amenazas:

- Desarrollo de nuevas tecnologías de punta, con alto costo.
- Cambio de flota (nuevos aviones) de la compañía TAME.

FUERZAS COMPETITIVAS

Oportunidades:

- Regularización de servicios aeronáuticos por parte de la DAC.

Amenazas:

- Competencia externa internacional.
- Desarrollo organizacional de la competencia, en el ámbito Nacional.

De las Oportunidades y Amenazas citadas anteriormente, las más importantes son:

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Captación del mercado nacional, por servicios que ofrece la DIAF.	0.07	2	0.14
2. Costos de mano de obra por servicios prestados, son bajos.	0.07	2	0.14
3. propensión a pagar por un buen servicio.	0.05	1	0.05

	extranjeras.	0.04	1	0.04
5.	Desarrollo de equipos y tecnología de mejor calidad.	0.05	2	0.10
6.	Compras de insumos, partes y repuestos por medios electrónicos.	0.06	2	0.12
7.	Posibilidad de incursión en el mercado externo internacional.	0.08	3	0.24
8.	La DAC ejerce mayor control de desempeño de talleres aeronáuticos.	0.08	4	0.32
AMENAZAS				
9.	Competencia externa en servicios similares.	0.07	1	0.07
10.	Proceso de recesión en la actividad aeronáutica.	0.04	1	0.04
11.	Lento proceso de modernización en el país en el campo de Aeronáutica.	0.06	1	0.06
12.	Aumento de los costos de insumos, partes y repuestos importados.	0.04	3	0.12
13.	Fuga de mano de obra calificada a países desarrollados.	0.05	2	0.10
14.	Corrupción a todo nivel.	0.05	2	0.10
15.	Inestabilidad política, económica y jurídica del país.	0.05	2	0.10
16.	Cambio de flota aérea de TAME.	0.04	1	0.04
TOTAL		1.00		1.78

Notas: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la DIAF responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

78, indica que la DIAF está por debajo de la media en su estrategias que no están capitalizando las Oportunidades ni

evitando las Amenazas externas.

IX. ESTRATEGIA GENERAL

La estrategia nos conduce a aspectos fundamentales sobre la organización de la DIAF como: instrumentos de percepción y acciones colectivas.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones:

Etapa 1: La Etapa de los Insumos.

Etapa 2: La Etapa de la Adecuación.

Etapa 3: La Etapa de la Decisión.

ETAPA DE LOS INSUMOS

La etapa 1 del marco de formulación está compuesta por las matrices: EFE, matriz EFI y matriz de perfil competitivo (MPC). La etapa 1, llamada la Etapa de los Insumos, resume información básica que se debe tener para formular estrategias.

Los datos obtenidos indican que la posición estratégica interna general de la DIAF está ligeramente por debajo de la media (2.49), es decir que las Fortalezas están contrarrestando a las Debilidades internas, por lo que amerita aplicar estrategias que mejoren esta posición.

En cuanto a la posición externa, la DIAF está por debajo de la media (1.78), en su esfuerzo por seguir estrategias que no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Finalmente, la posición relativa competitiva señala que la Cía. Arica es el competidor más fuerte del mercado de aviación menor, seguido y potencialmente riesgoso los proveedores de servicio de los Talleres Colombia+.

ETAPA DE ADECUACION

La etapa 2, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las Amenazas - Oportunidades - Debilidades - Fortalezas (FODA).

OPORTUNIDADES - DEBILIDADES -

AMENAZAS (FODA).

La matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).

El propósito de esta matriz consiste en: **Í generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar, ni determinar las mejores estrategiasÍ**.

Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, serán seleccionadas para su aplicación.

Esta información revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: **agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	Calificación
Margen de utilidad neto positivo.	3
Bajo nivel de endeudamiento.	4
Buena liquidez y solvencia económica.	3
Capital de trabajo suficiente.	2
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Participación en el mercado.	-3
Servicios certificados por la DAC.	-2
Control sobre proveedores y distribuidores.	-2
Conocimientos tecnológicos.	-3

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Cambios tecnológicos.	-3
Inestabilidad económica, política y social del país.	-5
Presión competitiva.	-2

	-3
	Calificación
Potencial de Infraestructura.	3
Personal capacitado y experimentado.	4
Capacidad tecnológica adecuada al mercado interno.	3
Buen posicionamiento en el Mercado.	3

De lo obtenido, se puede concluir que la DIAF debe seguir estrategias de tipo competitivo, formular estrategias alternativas como:

Í la integración, la consolidación en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto o Joint Venture (riesgo compartido), con nuevas AlianzasÍ .

La posición competitiva de la DIAF es fuerte y la tendencia del mercado aeronáutico de este servicio está en crecimiento, pudiendo acelerarse con influencia externa, debido a la acción de organizaciones corporativas internacionales, por esta razón se recomienda aplicar una estrategia de **desarrollo del producto**, es decir, un **mejoramiento del producto actualÍ .**

ETAPA DE LA DECISION

Incluye técnicas cuantitativas de la planificación estratégica. Una valoración relativa revela el atractivo de las estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas, necesarias para la toma de decisiones, las cuales luego del análisis correspondiente, deberán ser adoptadas por la Gerencia Administrativa y las demás Gerencias.

CAPITULO IV

DIRECCIONAMIENTO.

4.1. MISION DE LA DIAF

PROVEER SERVICIOS DE MANTENIMIENTO, IMPULSAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO EN EL CAMPO AERONÁUTICO, MEDIANTE LA FABRICACIÓN, ENSAMBLAJE Y COMERCIALIZACIÓN DE AERONAVES, EQUIPOS, ARMAMENTO, COMPONENTES Y PARTES, ASI COMO PROPORCIONAR SERVICIOS ESPECIALIZADOS, PARA CONTRIBUIR ACTIVAMENTE AL PROGRESO DEL PAÍS. ⁽¹⁵⁾

Para cumplir la misión, la DIAF se sustenta en una conducta empresarial ética, una filosofía de mejoramiento continuo y preservación del medio ambiente, que le permita ser competitiva en el ámbito nacional e internacional, aportando:

- La mejor relación costo/beneficio para los clientes.
- Una rentabilidad justa para la empresa.
- Desarrollo socio económico y ahorro de divisas para el Estado.
- Oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.

4.2 . VISION DE LA DIAF PARA EL AÑO 2008.

SER UNA EMPRESA LIDER EN EL MERCADO AERONÁUTICO NACIONAL Y ALCANZAR UN POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL, DE SÓLIDO PRESTIGIO, CONFIANZA Y CREDIBILIDAD, POR LA CALIDAD, OPORTUNIDAD Y COSTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS AERONÁUTICOS Y ESPECIALIZADOS QUE OFRECE.

(15). Plan Estratégico de la DIAF. Año 2002

4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DE LA DIAF.

- CUMPLIR CON EL PLAN DE FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DIAF PARA EL PROXIMO QUINQUENIO.
- OBTENER Y MANTENER LA CERTIFICACIÓN DE LA AUTORIDAD AERONAUTICA AMERICANA (FAA), DEL

MANTENIMIENTO (CEMA) Y DE CENTRO DE ELECTRÓNICO (CEMEFA)

- AMPLIAR EL MERCADO AERONÁUTICO Y DE OTRAS AREAS.
- DAR MANTENIMIENTO AL 90% DEL MERCADO NACIONAL EN AVIACIÓN MAYOR, Y EL 80% A LA AVIACIÓN MENOR.
- ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS NACIONALES Y/O EXTRANJERAS.
- DESARROLLAR EL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL CEMA.
- LOGRAR LA INTEGRACIÓN INFORMATICA EN LOS ASPECTOS TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.
- IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE COSTOS QUE PRESTA LA EMPRESA.
- MANTENER LA CERTIFICACIÓN ISO 9001
- EVALUAR PERIÓDICAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

4.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

1. **Obtener y mantener la certificación de la Federal Aviation Administration. FAA.**

- Elaborar el plan para obtener la Certificación y control.
- Preparar y presentar la documentación respectiva ante la FAA.
- Contratar asesoría extranjera para obtener la certificación.
- Capacitar al personal.
- Coordinar convenios con las compañías y empresas norteamericanas.

2. **Obtener y mantener la certificación del Centro de Mantenimiento Electrónico de la Fuerza Aérea (CEMEFA) por parte de la Dirección de Aviación Civil, como un centro de mantenimiento electrónico.**

- Preparar y presentar la documentación respectiva ante la DGAC.
- Capacitar al personal. Implementar sistemas de control de calidad y producción.

infraestructura. Adquirir el equipamiento y
necesarias.

3. Lograr la Integración informática en los aspectos Técnico-administrativo y financiero de la DIAF.

- Capacitar al personal. Establecer los requerimientos de informática.
- Completar hardware y software requeridos. Analizar y presentar requerimientos.

4. Establecer convenios de Alianza estratégica con empresas nacionales y/o Extranjeras.

- Definir las áreas de conveniencia para las posibles Alianzas.
- Realizar un estudio de mercado.
- Efectuar un seguimiento de las propuestas existentes.

5. Captar el 20 % adicional del mercado nacional en la aviación menor.

- Realizar el estudio de mercado acorde a las necesidades de la aviación menor.
- Definir los servicios a ofertar. Aplicar un Plan de Comercialización en la aviación menor.

6. Activar el departamento de Ingeniería del Centro de Mantenimiento y el de Investigación, Capacitación y Desarrollo.

- Definir el orgánico funcional. Seleccionar al personal idóneo.
- Capacitar al personal.
- Adquirir equipamiento necesario.

7. Elaborar un plan de Integración de la Industria Aeronáutica.

- Definir áreas de conveniencia.
- Realizar auditoria de los recursos existentes en las diferentes áreas.
- Realizar un estudio de costo-beneficio. Presentar un justificativo.

8. Actualizar el Orgánico Funcional de la DIAF, basándose en la organización existente.

- Definir el organigrama estructural.
- Plantear la organización propuesta para futuro.
- Revisar y Actualizar el Orgánico.
- Sugerir políticas.

de Productos y servicios que la DIAF

podría implementar.

- Evaluar la demanda del Mercado nacional e internacional.
- Evaluar al infraestructura, personal y equipos.

10. Implementar un sistema de costos de los servicios que presta la DIAF.

- Determinar el costo real hora/hombre.
- Determinar costos por servicio, comparativamente con otras empresas.
- Determinar el costo por arrendamiento de equipos y herramientas.

11. Elaborar un Plan para lograr la Autonomía Administrativa de la DIAF.

- Presentar directivas para la aprobación del Directorio, argumentando las ventajas de la independencia administrativa.

12. Establecer un sistema de Aseguramiento de calidad ISO 9000.

- Programas de capacitación. Concientizar al personal en la importancia de la aplicación de normas y estándares de calidad.

13. Elaborar un plan agresivo de comercialización.

- Identificar clientes potenciales. Ofertar servicios con planes de acercamiento y difusión
- Publicitar en el ámbito nacional e internacional.
- Monitorear el plan, hasta medir los resultados.

14. Establecer un sistema de medición del clima laboral y del desempeño.

- Realizar encuestas continuas al personal. Preparar visitas a centros operativos similares.

15. Incrementar y aplicar un Plan de Comercialización, a fin de brindar mayores servicios.

- Implementar nuevos métodos.

16. Incursionar en el Mercado Aeronáutico del Grupo Andino.

especialización y Mercadeo.

17. Incrementar la participación de la DIAF con sus servicios especializados en las áreas petrolera y eléctrica.

- Mejorar sistemas de calificación a proveedores de servicios, partes y repuestos.
- Difundir los servicios que presta la DIAF.

18. Evaluar la Panificación estratégica realizada semestralmente.

- Verificar el avance por áreas. Controlar el cumplimiento de objetivos propuestos por la DIAF.

19. Crear una cultura de valores y principios sobre calidad total, productividad y servicio al cliente.

20. Establecer políticas y estrategias sobre calidad total en la empresa.

21. Capacitar un grupo de facilitadores internos.

22. Consolidar y mecanismos de planificación, orientación y seguimiento del Programa de Mejoramiento Continuo.

23. Mejoramiento del clima organizacional, desde sus bases hasta los niveles superiores.

24. Mantenerse como líder en el mercado.

5. POLITICAS DE LA DIAF ⁽¹⁶⁾

5.1 DE ADMINISTRACIÓN

- Manejar los recursos de forma transparente, honesta, eficiente y austera.
- Desarrollar el trabajo basándose en una planificación estratégica y operativa.
- Descentralizar la planificación y ejecución.
- Incorporar en toda la gestión el sistema de mejoramiento continuo.
- Aplicar auditorias periódicas y específicas.
- Considerar al presupuesto y flujo de efectivo como herramienta de gestión.
- Contar con procesos administrativos ágiles y simples.
- Considerar la factibilidad y rentabilidad en toda inversión y ejecución de programas.

A) Servicios:

- Atender a los clientes con servicios de calidad.
- La Atención al cliente será personalizada, anticipándonos a sus requerimientos.
- Exaltar la atención al cliente, antes, durante y después de la venta.

B) Precios:

- Deben ser siempre competitivos.
- Deben establecerse considerando los costos operativos.

C) De Ventas:

- Utilizar equipos con tecnología de punta, adecuadas a las necesidades y a la disponibilidad de recursos.
- Realizar preferentemente las ventas de forma personalizada.
- La buena presentación de las áreas deben motivar e inducir a la compra del servicio.
- Generar rentabilidad económica y social.

D) De publicidad e imagen:

- El posicionamiento de la DIAF debe tener como componentes la publicidad en rótulos, etiquetas y otros medios de propaganda.
- La infraestructura debe tener una presentación y decoración acogedora, uniforme y capaz de generar un símbolo de identidad.
- La presentación del personal es el complemento de la atención y respeto al cliente.
- La Misión, Visión y principios son la base para la gestión y se difundirán a todo nivel.

5.3 DE CAPACITACION

- Orientar al desarrollo integral del personal.
- Capacitar para que los clientes obtengan ventajas sociales y económicas de su aplicación.
- Establecer programas que promuevan la formación de líderes.
- Brindar capacitación eficiente, de calidad y optimizando los recursos para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Desarrollar programas de formación que estimulen la vivencia de valores y principios.

- Promover el desarrollo humano y profesional.
- Trabajar en equipo promoviendo la comunicación y participación en las decisiones.
- Participación comprometida del personal tendiente a desarrollar una cultura corporativa.
- Contar con perfiles de los cargos técnicos y administrativos.
- Contar con programas de motivación y desarrollo de carrera.
- Promover una cultura de valores, docencia, servicio y sentido social.
- Establecer correctivos y sanciones oportunas y firmes.

5.5 DE RELACIONES INTERNAS

- Mantener una actitud constante de coordinación.
- Diseñar conjuntamente los planes estratégicos de las líneas de acción.
- No generar competencia interna.

5.6 DE COMUNICACIÓN Y DIFUSION

- Difundir únicamente información oficial.
- Enfocar la información con las siguientes características: dinamismo, compromiso con el cliente, equidad, respeto al medio ambiente y positivismo para lograr cambios.

5.7 DE ALIANZAS Y RELACIONES EXTERNAS

- Establecer alianzas con empresas nacionales e internacionales claramente identificados con los principios de la DIAF.
- Debe aceptarse incursionar en alianzas para nuevos proyectos o líneas de acción siempre cuando se hayan realizado los estudios respectivos y se cuente con los recursos necesarios.
- Por norma general, se debe recibir a los visitantes con amabilidad, cordialidad y agilidad.

INVOLUCRADAS Y EL ROL QUE DEBEN JUGAR EN EL FUTURO DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA.

Dentro de los principales actores que intervienen en el futuro de la Industria Aeronáutica Nacional se podrían mencionar entre otros: al Gobierno Central, a los Gobiernos Locales, al H. Congreso Nacional, al Ministerio de Bienestar Social, al de Defensa Nacional, a las Cámaras de la Industria, a la Ciudadanía en general, al Sistema Educativo, a las Universidades, Escuelas Politécnicas, Centros de Formación y Perfeccionamiento, a las Fuerzas Armadas, a la FAE, Organizaciones y Compañías de Aviación Civil, a la DAC, a la Prensa y medios de Comunicación, y Otras Organizaciones Públicas y Privadas, las cuales en conjunto, tienen responsabilidades que asumir, ya que van en beneficio de la Industria en general y por ende del Desarrollo del país, en procura del bienestar de todos los ecuatorianos.

1. GOBIERNO:

El Estado tiene que garantizar en forma general a la industria ecuatoriana, dictaminando un Marco Legal adecuado, que le permita a la misma, crecer con inversión de capitales extranjeros, dándole seguridad jurídica, incentivándola en forma amplia, a través de rebajas en impuestos y aranceles de los insumos, partes y repuestos, con el mejoramiento y agilidad de procesos aduaneros, etc.

Formulación de Políticas de inversión en el ámbito Nacional.

De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado tiene a su cargo la formulación de la política industrial.

El Gobierno debe proteger a la industria y mercados nacionales, de las prácticas que distorsionan la competencia, elevando la productividad permitiendo y facilitando la implantación de tecnología de punta, la diversificación de producción y dando calidad y presentación de producción, no solo en el mercado nacional sino también en el internacional, aspectos referidos que precisamente el Gobierno no los ha atendido, dejando a este sector tan importante de nuestra economía desvalido, ya que no cuenta con respaldo suficiente que le permita competir con mercados internacionales, lo que ha originado la falta de incentivos para invertir en nuestro país y menos para formar empresas que generen fuentes de trabajo y empleo que eleven el nivel de vida de la población, condiciones que determinan la necesidad de formular políticas de inversión a corto, mediano y largo plazo por parte del Gobierno Nacional.

gubernamental con políticas de crédito, con un bajo costo financiero que posibiliten el endeudamiento, para la creación de nuevas industrias y para la reactivación de las existentes, particularmente en el ámbito de la Aviación, considerada como medio fundamental de desarrollo del país.

GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales deberán propender a coadyuvar en la implementación de programas industriales en sus respectivas zonas, de tal manera que su asentamiento permita la creación de nuevas plazas de trabajo, a fin de evitar la migración de la población hacia las periferias de las grandes ciudades, o hacia el exterior.

2. CONGRESO NACIONAL

Expedir y reformar las Leyes en beneficio del sector industrial.

Por mandato constitucional, corresponde al Congreso Nacional legislar, creando condiciones que favorezcan la inversión en industrias dentro del Estado ecuatoriano.

La expedición de leyes y normas que permitan invertir con seguridad en el país, ya que es una condición que no existe actualmente en nuestro país, en donde la maraña legal es característica, por cuanto existen normas que se contraponen entre sí, lo que genera inseguridad jurídica que se plasma en la desconfianza que tienen los extranjeros e inclusive los nacionales para invertir en nuestro país, por el riesgo de que las reglas se cambien de un momento a otro, o se creen nuevos tributos que encarezcan los costos de producción y afecten la credibilidad del país.

En el caso particular de la Aeronáutica, se requiere que se dictaminen y se den las facilidades para acceder a los programas de facilitación y convenios internacionales que el país dispone para su desarrollo.

3. MINISTERIO DE TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL.

Esta responsabilidad la cumplirá el Estado, mediante procesos definidos, objetivos viables y metas factibles, así como a través de la elaboración y ejecución de proyectos orientados al mejoramiento del bienestar de la población, lo que permitirá contar con recursos humanos de elevada capacidad productiva que puedan acceder competitivamente al mercado laboral.

TRIA.

Las Camaras deben apoyar políticas que permitan impulsar el Plan estratégico del sector industrial el mismo que contempla áreas, como normalización y calidad, ciencia y tecnología, formación profesional, promoción de la inversión nacional y foránea, elementos que permitirán el mejoramiento de servicios, información y propuestas en función de sus afiliados y del país en general. Especial atención en lo relacionado a la Industria Aeronáutica.

5. LA CIUDADANÍA EN GENERAL.

Bajo el principio de reciprocidad a la gestión ejercida, el ciudadano común debe involucrarse con su participación, estableciendo un compromiso de retribución solidaria.

Los ecuatorianos deben propender a la superación y desarrollo del sector industrial en general, y en particular al sector aeronáutico, dando preferencia a la producción nacional, indispensable para salir de la crisis por la que atraviesa el país.

6. SISTEMA EDUCACIONAL UNIVERSIDADES, ESCUELAS POLITÉCNICAS, CENTROS DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO.

Es obligación de las instituciones de educación superior, aportar al mejoramiento del Sistema, con educación de calidad, que incorpore valores éticos y solidarios, esto es formando profesionales capaces de contribuir eficientemente al desarrollo del país.

Se debe propiciar el acercamiento de las Universidades, Escuelas Politécnicas y Centros de Formación y Perfeccionamiento Tecnológico, al sector productivo, transformándolas en centros de investigación, a través de un cambio de actitud proactiva, con el fin de combinar la investigación y docencia con tareas orientadas a resolver problemas productivos; poniendo los laboratorios y talleres de los centros de perfeccionamiento, al servicio de la industria nacional, que a su vez podría ofrecer pasantías a los estudiantes para su entrenamiento, iniciando así una estrecha vinculación científica . tecnológica.

Siendo la Aviación un campo eminentemente técnico, la FAE, cuenta con Centros de Formación especializados, a fin de propender a desarrollar la conciencia Aeronáutica en el ámbito Nacional.

7. FUERZAS ARMADAS.

Las Fuerzas Armadas, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, colaborarán en el Desarrollo Social y Económico del país.

as a coadyuvar en el control de la seguridad ciudadana. El orden, la disciplina y la seguridad en todos sus aspectos, son básicos para el establecimiento de la confianza con la que debe contar cualquier persona, institución o empresa.

Además, las Fuerzas Armadas deben contribuir al Desarrollo del país, aportando con su infraestructura y empresas, en sectores que la inversión privada no pueda participar, creando nuevas fuentes de trabajo para la población y en especial de personal altamente calificado en funciones técnicas y específicas.

Se debería dictar políticas, a fin de que todos los aviones de las FF.AA. utilicen los servicios de mantenimiento que la DIAF puede ofrecer. De esta manera se fortalecería a la Industria nacional, a la vez que se disminuiría la dependencia tecnológica externa.

8. DIRECCIÓN DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA

Se debe permitir el involucramiento de los empleados en la formulación de las políticas de la DIAF, a fin de que se constituyan en elementos positivos en lugar de mantener una contraposición, perjudicial para el desenvolvimiento de la industria.

Debe contemplarse una flexibilización en la contratación laboral, que permita a la empresa, al menos, igualar las condiciones laborales de los países vecinos, y por lo tanto competir con éxito, asegurando la supervivencia de la DIAF en una economía inestable como la ecuatoriana.

Se hace necesario que los trabajadores asuman con responsabilidad, el nuevo rol protagónico que demanda el futuro, a través del mejoramiento continuo de sus destrezas, actitudes y aptitudes para brindar un servicio de calidad.

9. ORGANIZACIONES Y COMPAÑIAS DE AVIACIÓN CIVIL

Es necesario para el desarrollo de la industria Aeronáutica ecuatoriana, que las compañías y organizaciones de la aviación civil y comercial aúnen esfuerzos en pos del desarrollo del país; esto se logra con la participación de sus representantes, que conduzcan a la elaboración de políticas a favor del sector industrial aeronáutico nacional, a través de acuerdos y consensos que eviten el surgimiento de conflictos sociales, al afrontar un problema en el que todos los miembros de la sociedad ecuatoriana se encuentran inmersos, precisamente por la importancia que este sector tiene en la economía y desarrollo del país.

DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación deben coadyuvar con la industria nacional, prestando la cobertura de información del aspecto positivo, relativo a marketing de los servicios que se brindan.

Es imprescindible que el sistema cuente con el apoyo de este sector para la difusión y conocimiento de los servicios de la industria ecuatoriana y su accionar, que permitan la generación de una cultura aeronáutica, para su desarrollo.

Brindar la información de los acontecimientos acaecidos en el país por lo que, su información debe ser veraz y objetiva, sin que esto signifique parcialidad al momento de expedir una determinada noticia; su rol es fundamental dentro de la sociedad, ya que incluso en un determinado momento pueden influir positivamente en la mentalidad de la colectividad, haciendo que esta tenga una postura en un caso establecido influyendo en el orden social del país, por lo que su rol es importantísimo en nuestra sociedad.

11. OTROS

Otro contingente indispensable para el fortalecimiento de la Industria Aeronáutica Nacional, es la colaboración y asistencia que prestan los organismos internacionales; su aporte es de vital importancia para el sector. Los recursos técnicos, materiales y económicos que se otorguen y su utilización deberá ser priorizada y focalizada a fin de evitar desperdicio de recursos y duplicación de esfuerzos.

7. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL PAÍS CON RELACIÓN A LA DIAF. POSIBLE Y DESEABLE.

1. EN LO ECONOMICO:

En términos generales, quisiéramos tener un país que cuente con un Sistema Financiero sólido, una Balanza Comercial positiva, y una Política Fiscal y Tributaria equilibrada, a fin de lograr que el sector industrial nacional sea competitivo en el ámbito regional.

Un país próspero, inmerso en la globalización, competitivo, desarrollado; que brinde seguridad y confianza tanto a los nacionales como a los extranjeros, a través de políticas de Gobierno, en donde se respeten los derechos humanos y la democracia participativa del pueblo. Para ello, el Ecuador debe contar con políticas que respalden las actividades industriales e inversiones que se presenten en nuestro país; debe fomentar el apoyo financiero para el crecimiento industrial, a través del establecimiento de líneas de crédito, con tasas

adecuados que permitan a las industrias la producción importada.

Nuestro país debe diseñar mecanismos que fortalezcan el mercado de valores, creando políticas que incentiven la apertura accionaria de las empresas; asimismo es necesario que se deje claramente establecida la necesidad de que el sector público y privado, inviertan en actividades industriales, lo que conlleva a que estas empresas compitan en forma leal y no destruyan al mercado.

Es necesario abrir el mercado, vía desgravación arancelaria y uniones aduaneras, con su respectiva facilitación en los trámites.

Debe incorporar reformas estructurales, tanto laborales como tributarias, que permitan la optimización de procesos productivos y la capacitación de la mano de obra.

Se requiere transferencia de tecnología que conlleve a que el Ecuador esté inmerso dentro de una estrategia global de desarrollo.

En el caso concreto de la Industria Aeronáutica, se debe acceder a los beneficios de acuerdos internacionales, por medio de los cuales se propende al desarrollo de esta actividad.

En el País, todavía se considera a la aviación como un lujo y no como un medio o herramienta de trabajo, mediante la cual se facilite y acelere el desarrollo armónico del Ecuador.

Esta conceptualización de la Aviación, hace que en ciertos estamentos gubernamentales, se considere que se deba poner aranceles de exportación de productos, partes y repuestos bastante elevados, haciéndolos restrictivos. Esto en definitiva, frena el desarrollo de la Aviación y de la Industria Aeronáutica en el País.

2. EN LO POLÍTICO

La gobernabilidad se refleja en la estabilidad política, en la coordinación entre las diferentes funciones e instituciones del Estado, en el cumplimiento cabal de las competencias institucionales asignadas y en la conciencia de partidos políticos.

El Estado debería garantizar una seguridad jurídica, emitiendo reglas de juego claras; las normas legales de orden fiscal, económico, monetaria, de comercio exterior, deberían brindar el respaldo suficiente a las inversiones nacionales y extranjeras, así como también a alianzas estratégicas que permitan el crecimiento del sector.

facilitarían la consolidación de Alianzas con la Industria Aeronáutica, con empresas nacionales y extranjeras.

3) EN LO SOCIAL

La satisfacción de las necesidades básicas de la población relacionadas con la superación de problemas de desempleo, subempleo, desnutrición, migración, indigencia, analfabetismo, sistemas de seguridad social, de administración de justicia permitiría que la población del país eleve su nivel de vida, dando énfasis a aspectos sociales como son la vivienda, la educación, la salud, el trabajo, para propender a una nueva visión del Ecuador, en donde la preferencia en el presupuesto del Estado esté dirigida a la educación, como cimiento de una nueva sociedad, como inversión a largo plazo.

En el caso particular del desarrollo de la Industria Aeronáutica se propendería a crear las condiciones necesarias mediante la creación de nuevas plazas de trabajo, lo cual coadyuvará a satisfacer las necesidades de la población, con los consecuentes beneficios ya enunciados.

4) EN LO CULTURAL

Es necesario mantener nuestra identidad con nuestras raíces, mediante la incorporación de valores, principios y actitudes de disciplina, puntualidad, solidaridad, respeto al orden instituido y a las organizaciones, que permitan fortalecer una verdadera identidad nacional con conciencia de país, solidaria y patriótica. Que desarrolle una cultura Aeronáutica, con la conciencia de los beneficios que brinda la Aviación.

8. CARACTERÍSTICAS DE LA DIAF QUE DEBE TENER PARA EL AÑO 2008

- Una Industria Aeronáutica, dotada de recursos presupuestarios y humanos técnicos suficientes y oportunos.
- Una industria con un buen ambiente de negocios.
- Con Infraestructura suficiente y accesible para los usuarios potenciales.
- Una Industria que propenda a la generación y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos.
- Una Industria participativa con intervención activa de la ciudadana en la planificación y definición de políticas de Empresa.

integrales y personalizados.

- Una industria autónoma e independiente, sin injerencia política, sindicalista ni partidista.
- Una industria Aeronáutica competitiva.

9. El proceso de desarrollo de la industria Aeronáutica tendrá las siguientes características, pensando siempre en un contexto de ir a la globalización:

- | | |
|------------------|---|
| 2003-2004 | Se establecerán los requisitos básicos para el desarrollo: mano de obra calificada. Buen ambiente de negocios. Infraestructura física adecuada. Mejora de Mercado de Capitales. Migración y transferencia de tecnología. |
| 2005-2006 | Se continuará con la transferencia de tecnología, sea esta blanda, dura. Financiación y subsidios. Se incentivará la Investigación y Desarrollo. |
| 2007-2008 | Elevar la productividad de la DIAF, reducir los costos, llegar a ser competitivos, comercializar el mantenimiento aeronáutico fuera del país, ser exportadores de tecnología. Ingresar al mundo global, competitivamente. |

10. VALORES BÁSICOS QUE DEBEN MANTENERSE EN LA DIAF.

VALORES:

DEFINICIÓN DE CADA VALOR:

- **CALIDAD.**- Condición de excelencia con normas de calidad internacionales.
- **EFICIENCIA** .-Capacidad de cumplimiento cabal en los procesos de producción.
- **COMPETITIVIDAD.**- Contar con ventajas y fortalezas comparativas de excelencia que ubique a la Industria Aeronáutica como la líder en generar recursos para el Ecuador.
- **PRODUCTIVIDAD.**- Entregar la mayor cantidad de productos aeronáuticos de gran calidad y con los mejores costos operacionales.
- **RENTABILIDAD.**- Obtener resultados financieros positivos para la Industria Aeronáutica del país.

rial de la DIAF, se basa en la moral, en el profesionalismo, la honestidad, el respeto, la lealtad, la integridad y la justicia.

- **LIDERAZGO.**- Fomentar el cambio de mentalidad y de comportamiento de la gente para afrontar los desafíos, asumir transformaciones y vencer resistencias de cambio.
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.**- Capacitación permanente, reconocimiento y retribución justa en función de las innovaciones y resultados.
- **TRABAJO EN EQUIPO.**- Coparticipación positiva entre la comunidad industrial, orientada a la consecución de los objetivos sectoriales.
- **CALIDAD TOTAL.**- Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los clientes de la DIAF.
- **MEJORAMIENTO CONTINUO.**- Esfuerzo planificado de la DIAF para aumentar su productividad y llegar a ser competitivo.
- **INTEGRACIÓN INDUSTRIAL.**- Fortalecer a la DIAF y consecuentemente integrarla al sistema industrial del País.

11. VALORES CORPORATIVOS: ⁽¹⁷⁾

1. La DIAF realiza trabajos de calidad, con ética y responsabilidad profesional.
2. Brinda satisfacción de los clientes internos y externos.
3. Las ideas e iniciativas de los clientes, son bienvenidas.
4. Actitud optimista, proactiva y honesta.
5. El cliente es lo más importante.
6. La responsabilidad permite tener un reconocimiento.
7. Se tiene mayores ingresos cuando se disminuyen los desperdicios.
8. Se demuestra lealtad al cliente y a la empresa.
9. El personal tiene vocación, está capacitado y comprometido con el profesionalismo.
10. La Dirección reconoce los méritos de su personal.

a y tiene su propia cultura de calidad.

12. La DIAF apoya a la comunidad y protege el medio ambiente.
13. Se cultiva los valores éticos y morales.
14. Existe satisfacción en el control de calidad.
15. La DIAF tiene una buena imagen corporativa.
16. Mantiene la disciplina, creatividad y el compromiso de ser líder en el mantenimiento de las aeronaves.

(17). Plan Estratégico de la DIAF. Año 2002

12. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LOS PROPÓSITOS DE LA DIAF Y QUIENES DEBEN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD.

- Fomentar la participación en la planificación, formulación de políticas, gestión, supervisión y control del sistema.
- Promover la cultura de planificación, brindando servicios de calidad.
- Fomentando el desarrollo integral del talento humano.
- Promoviendo y fortaleciendo una cultura de control de calidad.
- Fortaleciendo las directrices emitidas por las respectivas Gerencias.

Los responsables de ejecutar las estrategias son todo el personal a nivel gerencial de la DIAF, en coordinación y asesoramiento de los Institutos Técnicos de nivel superior, a fin de lograr una cultura organizacional y de planificación.

13. AGENDA BASICA DE NEGOCIACION Y DE ACUERDOS QUE SE DEBEN IMPULSAR PARA UN PROYECTO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVA, Y QUIENES DEBEN ASUMIR LOS COMPROMISOS.

1. Implementar una adecuada política económica considerando las necesidades para el fortalecimiento de la Industria Aeronáutica y de la Aviación, como polo de desarrollo.

gobierno Central, el Ministerio de Economía y
la Fuerza Aérea, DIAF y personal de Finanzas.

2. Incentivos a la inversión. Fortalecimiento de la DIAF.

➤ El Directorio y Gerentes de la DIAF.

3. Establecer indicadores de calidad.

➤ El Personal de la DAC y la DIAF.

4. Definir los procesos de transformación que exigen nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades para actualizar los perfiles profesionales de acuerdo a los factores cambiantes del entorno.

➤ El Directorio de la DIAF, Gerentes y personal. Institutos Técnicos y Universidades.

5. Establecer una concepción generalizadora de calidad total en la producción de bienes y servicios que la DIAF brinda.

14. AGENDA PARA LA CONCERTACION DE UN PROYECTO DE INDUSTRIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVA DE LA AERONAUTICA NACIONAL.

PLAZO PARA PONER EN MARCHA y LLEGAR A ACUERDOS:

- De forma inmediata.

SOBRE LA CONDUCCION:

- QUIENES DEBEN CONDUCIR EL PROCESO: Comisión de la DIAF, con representantes del: Ministerio de Defensa, Comercio Exterior, Cámaras de industriales, Fuerza Aérea Ecuatoriana, DAC, Universidades y Politécnicas, y trabajadores.
- QUIENES DEBERIAN INTERVENIR: El Gobierno Central, los Industriales, los trabajadores, los profesionales de las distintas ramas que se necesiten (administradores, ingenieros y técnicos aeronáuticos, arquitectos, contadores, etc) los inversionistas nacionales y extranjeros, los proveedores de tecnología y equipos industriales, los proveedores de materia prima, los comerciantes, los importadores, los exportadores, los transportadores aéreos, entre otros.

DEBEN CUMPLIR LOS ACTORES:
directa en el proceso, conocimiento,
honestidad, cumplimiento, visión de futuro, proyectar para el
inmediato, mediano y largo plazo, manejar correcta y
adecuadamente la tecnología, eficiencia, eficacia.

CUALES DEBERIAN SER LAS REGLAS DE ORO PARA LA
NEGOCIACIÓN DE ACUERDOS:

- Transparencia,
- Amplitud de pensamiento.
- Honradez.
- Sentido común o sensatez.
- Responsabilidad o desempeño.
- Tenacidad y perseverancia.
- Compromiso de país.
- Compromiso político social.
- Conocimiento.
- Visión de futuro.
- Entereza.
- Integridad.
- Solidaridad.
- Buscar y encontrar la eficiencia y eficacia.

QUE SUGERIRIA PARA EL ÉXITO DE LOS ACUERDOS:

- Compromiso político y social entre el sector público y privado.
- Solidaridad con todos los actores involucrados en los objetivos,
fines y metas acordadas.
- Tenacidad y Perseverancia.
- Honestidad.
- Transparencia.
- Absoluta responsabilidad.
- Credibilidad.

LOS LIDERES DE LOS PROXIMOS CINCO AÑOS, QUE
CARACTERISTICAS DEBEN CUMPLIR Y QUE EXIGENCIAS
DEBERIAN IMPONERLES:

- Creer en sí mismos.
- Que la gente crea en ellos.
- Que tengan visión de futuro.
- Que sean altamente preparados
- Preparación y Conocimiento.
- Profesionalismo.
- Credibilidad.
- Seguridad en sí mismos.
- Decisión.

ción constante.

- Innovación.
- Investigación.
- Inventiva.
- Creatividad.
- Relaciones interpersonales.
- Adaptación.
- Responsabilidad.
- Tesón.
- Que sean íntegros.
- Que demanden integridad de sus colaboradores.
- Que sean humanos.
- Personalidad.
- Honestidad.
- Formación profesional.
- Sentido social. Compromiso.
- Ejecutividad.
- Deseo de superación.
- Trabajo en equipo.
- Compartir las decisiones.
- Conocimiento del mercado interno y externo.
- Excelentes relaciones comerciales, empresariales, corporativas.
- Actualización permanente.

APITULO V

5.1 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

Luego del **Análisis FODA**, a fin de llegar a la consecución de nuestros Objetivos, se debe poner especial atención a las **Debilidades**, a fin de minimizar las **Amenazas**, adoptando las siguientes Estrategias:

- a. Se debe tomar la Estrategia de **Diferenciación en el Servicio**. El Servicio debe ser brindado con calidad, eficiencia, efectividad y en un tiempo oportuno. De esta manera se estaría diferenciando de la competencia y en general incrementando el nivel de satisfacción de los clientes de la DIAF, llevándole a una mayor captación del mercado.
- b. Desarrollo de **nuevos servicios para la Aviación Menor**.
- c. Desarrollo del **Servicio de Mantenimiento Aeronáutico y Electrónico para el mercado internacional**.
- d. Continuar con la recopilación e investigación de Información, importante para análisis y estadísticas. Mantener la **Base de Datos actualizada**.
- e. Desarrollo del Servicio de ensayos no destructivos, **NDI para el mercado industrial y petrolero**.
- f. Continuar con la Investigación de la **Competencia del Mercado Aeronáutico Nacional**.

5.2 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

a. DIFERENCIACION EN EL SERVICIO.

- 1) Realizar una Campaña de Información en el Mercado Aeronáutico para afianzar la importancia de contar con el servicio de una Empresa de Mantenimiento Aeronáutico, Certificada por la Autoridad Aeronáutica DAC, una mejor difusión de los Servicios que presta la DIAF, de sus Precios Convenientes, mediante un **PLAN DE VISITAS**, a través de Márketing Directo (puerta a puerta), al mercado cautivo y nicho de mercado, a fin de tener un mejor posicionamiento en el Mercado Aeronáutico.

imiento minucioso a los servicios que presta la
tificar los problemas en el proceso y dar
soluciones a los mismos, con la finalidad de brindar un servicio de
calidad, eficiencia, eficacia en forma ágil y oportuna, garantizando
la satisfacción del cliente.

- 3) En Coordinación con la Gerencia Administrativa, desarrollar Conferencias dirigidas a los Clientes del ámbito Interno y Externo.

Cliente Interno sobre: Atención al Cliente, Motivación, Relaciones Humanas, a fin de crear una Cultura Organizacional hacia el Servicio e incrementar en el empleado su espíritu de lealtad y pertenencia hacia la Institución.

Cliente Externo sobre: Trazabilidad, Regulaciones de la DAC, Aviónica, con la finalidad de propender a una Cultura Aeronáutica dentro de los parámetros y exigencias establecidas.

- 4) Coordinar con el CEMEFA con la finalidad de:
 - Adecuar un área exclusiva para Atención al Cliente.
 - Facilitar la Atención al Cliente fuera de horas laborables, en fines de semana y días feriados.
 - Abrir una nueva estación de servicio en el Aeropuerto %Mariscal Sucre+
- 5) Realizar encuestas a las diferentes empresas, a fin de establecer el nivel de satisfacción del cliente.
- 6) Revisión, Actualización del Manual de Servicios y costos de los mismos.
- 7) Evaluación periódica de resultados.

b. DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS PARA LA AVIACIÓN MENOR.

- 1) Enviar a la Gerencia Técnica los requerimientos sobre nuevos servicios que solicitan los clientes en Aviación Menor, a fin de realizar el estudio de factibilidad respectivo.

c. DESARROLLO DEL SERVICIO MANTENIMIENTO AERONÁUTICO Y ELECTRÓNICO PARA EL MERCADO INTERNACIONAL.

mercado Internacional: Clientes, Competencia,

- 2) Coordinar y Colaborar con la Gerencia Técnica a fin de alcanzar y mantener la Certificación de la F.A.A.
- 3) Plan de Comercialización de Servicios Tentativo para el Mercado Internacional.
- 4) Evaluación periódica de Resultados.

d. DESARROLLO DEL SERVICIO NDI PARA EL MERCADO INDUSTRIAL Y PETROLERO

- 1) Investigación del Mercado Industrial y Petrolero: Clientes, Competencia, Precios.
- 2) Coordinación y Colaboración con la Asesoría Jurídica para la Calificación como Proveedores en la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- 3) Coordinar con el CEMA sobre requerimientos de capacitación para brindar el servicio de NDI en el campo industrial en el ámbito militar y petrolero.
- 4) Coordinación con la Gerencia Administración para la Capacitación al Personal en NDI y Seguridad Industrial en el campo Petrolero.
- 5) Buscar alianzas estratégicas con empresas del medio industrial y petrolero que tengan experiencia en este campo.
- 6) Evaluación periódica de resultados.

e. MANTENER LA BASE DE DATOS ACTUALIZADA. CONTINUAR CON LA INVESTIGACIÓN DE INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA ANÁLISIS Y ESTADÍSTICAS.

- 1) Coordinación con la Gerencia Financiera a fin de establecer:
 - Costos por servicios.
 - Ventas por tipo de servicio y por empresa: CEMA y CEMEFA (basándose en estadísticas de los 2 últimos años).
 - Codificación de Servicios.
- 2) Elaboración del Récord por empresa, por servicios, por clientes.

VESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA DEL MERCADO AERONÁUTICO NACIONAL.

- 1) Investigación de la Competencia: Compañías, Servicios que prestan, Precios y facilidades comparativas.

5.3 RESULTADOS ESPERADOS

- a. Captar y Mantener el 80% del Mercado Nacional en la Aviación Menor.

Actualmente la DIAF cuenta con un mercado atendido en Aviación Menor de 94 aeronaves, lo que representa un 64% del Mercado Total Aeronáutico Nacional (148 =100%).

Con el Plan establecido se pretende captar y mantener con los servicios por lo menos a 70 empresas, con 118 diferentes aeronaves.

- b. Ampliar el Mercado Aeronáutico y de otras áreas.

Mediante el Plan establecido, se pretende obtener como resultado, el captar por lo menos el 16% adicional de este mercado potencial, no atendido.

De igual manera se debe incursionar en el Mercado Industrial y Petrolero, buscando una captación por lo menos del 10% de este Mercado.

- c. Se debe seguir alimentando continuamente la Base de Datos con Información para el respectivo Análisis y Estadísticas.

Para el cumplimiento de este Plan, es menester contar con la colaboración de todas las Gerencias de la DIAF., a fin de llegar a la consecución de los objetivos pre-establecidos.

La colaboración y trabajo en equipo por todos los departamentos es fundamental para identificar problemas en el Servicio, a fin de mejorarlo.

Debe existir una retroalimentación (feed back) de información entre quienes conforman la Gerencia Comercial y los demás Departamentos integrantes de la DIAF para cumplir con los objetivos propuestos.

Conscientes de desarrollar y potenciar la capacidad productiva de la DIAF, se debe propiciar la implementación de estrategias, a través de un sistema de gestión corporativo, destinado entre otras actividades a proporcionar los servicios que ofrece, con la calidad y oportunidad que requieren los clientes institucionales y privados, en la que se contemplan varias políticas institucionales a ser observadas.

El Plan Estratégico debe actualizarse periódicamente, acorde a la consecución de los objetivos planteados, en los plazos propuestos.

Se deberá tomar en cuenta la Situación del medio y del entorno, es decir la estabilidad que logre el país en el campo político, económico, social y jurídico y su influencia en el fortalecimiento de la Industria Aeronáutica, consecuentemente con el desarrollo del país.

5.5 ESTRATEGIAS È POLÍTCAS.

La Gerencia Administrativa y el personal al más alto nivel gerencial deben:

- Mantener el liderazgo en cuanto a servicios aeronáuticos y tecnología de punta.
- Implementar Alianzas de coalición con pequeñas empresas conexas que le permitan tener a la DIAF mayor cobertura geográfica.
- Preparar constantemente al recurso humano para mantener el liderazgo en capacitación.
- Difundir la información sobre costos, precios, promoción y descuentos de los servicios que presta la DIAF.
- Desarrollar habilidades, destrezas, y competencias profesionales en el personal, en sus diferentes áreas de trabajo.
- Establecer estrategias de selección de personal.
- Desarrollar liderazgos internos. Establecer una política de motivación y reconocimiento laboral.
- Propender a la Satisfacción del cliente, por los servicios prestados.
- Mejorar la coordinación entre estudio de mercado, planificación en la programación de mantenimiento y la entrega de servicios.

La estrategia operacional es parte del plan de acción que permite implementar las estrategias generales. Estas acciones específicas constituyen parte del **Plan de Fortalecimiento propuesto para la DIAF**, en las diferentes áreas: Administrativa, Operativa y de Apoyo.

Estrategias Administrativas.

Constituyen una serie de acciones que deben ser tomadas en cuenta y entre las cuales se podría enunciar a las siguientes:

- a Conformar un grupo multidisciplinario e interinstitucional (FAE-DIAF) a fin de plantear metodológicamente para la DIAF una nueva organización por procesos, que parta de los objetivos del Plan estratégico.
- b Entrar en un proceso de capacitación organizacional orientada a respetar los niveles de responsabilidad en cada una de las áreas, reducir procesos y optimizar los esfuerzos en las acciones comerciales.
- c Disponer la inmediata corrección de errores administrativos y la fiel observancia en la Gerencia de Finanzas de las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- d Adaptar al sistema financiero, el nuevo plan de cuentas.
- e Realizar los trámites respectivos para transferir los activos fijos de la FAE a la DIAF.
- f Considerar la posibilidad de comprar o arrendar un inmueble cerca del aeropuerto %dMariscal Sucre+, con la finalidad de tener un contacto directo con los operadores de las diferentes aerolíneas nacionales e internacionales.
- g Implementar en los centros de mantenimiento y en las áreas administrativas los servicios que requiere el personal de la DIAF para su normal desenvolvimiento y bienestar.
- h Aumentar el número de proveedores, por medio de un procedimiento de investigación, selección y calificación.
- i Actualizar normas, procedimientos, regulaciones en cada una de las áreas y establecer otras de acuerdo a las nuevas necesidades de la Empresa.

servicios de mantenimiento a aviones de matrícula %N+ especializados de un experto extranjero para con la FAA lo que facilitará brindar los

- k Capacitar el número de personal técnico necesario que permita trabajar en dos o más aviones y enfrentar necesidades ante posibles Alianzas estratégicas.
- l Realizar un levantamiento del parque informático y de acuerdo a las necesidades actualizarlo.
- m Entrar en un proceso de capacitación masiva del idioma inglés. La falta de fluidez en el uso oral y escrito del idioma, impide a un gran porcentaje de técnicos, la interpretación expedita de manuales, boletines y tarjetas técnicas o la comunicación con representantes, asesores o comerciales extranjeros. Se debe continuar con la capacitación en este campo.
- n El estudio de precios deberá guardar una relación estrecha con el trabajo que se realice, utilizando parámetros como inflación, depreciación de equipos, histórico de costos horas-hombre, horas de uso de equipos de los diferentes servicios que la DIAF ofrece. Además el estudio debe llegar a determinar los costos de la competencia regional.
- o La falta de adecuación y mantenimiento de pintura, arreglo de pisos y del espacio físico de ciertas áreas administrativas y talleres, refleja una mala imagen de la empresa ante clientes y ejecutivos de Organismos, Entidades Nacionales e Internacionales y posibles aliados estratégicos, por lo que se debe procurar un mejor mantenimiento.
- p La insuficiencia del parque informático y la falta de actualización dificulta el desempeño y demora la obtención de información técnica y elaboración de informes. Se debe mantener estadísticas y la información disponible en forma actualizada.
- q El tiempo extenso de retorno de equipos mandados a calibración y/o reparación trae como consecuencia acumulación de trabajos y el retraso de entrega de los mismos, llevando a la insatisfacción de los clientes. Se debe procurar agilizar estos procedimientos.
- r No existen medios de transporte que faciliten la movilización de personal técnico a las diferentes comisiones; así como de las partes y repuestos en forma adecuada; se debe renovar el parque automotor en forma periódica del CEMA Y CEMEFA.
- s Se debe solicitar a la Dirección de Personal la asignación de oficiales debidamente capacitados, entrenados y que adquieran la experiencia requerida para que cumplan determinadas funciones.

la Organización de la DIAF se deberá disponer a cada centro el actualizar un Manual de Procedimientos Técnicos propio, acorde a las exigencias de la DAC.

- u Se debe contratar un profesional que reúna el perfil para cumplir con las funciones de jefe del Departamento de Ingeniería del CEMA.
- v La Gerencia Financiera debe reducir el tiempo de facturación y envío de los informes de los trabajos realizados en el CEMA y CEMEFA.
- w La Gerencia Logística debe realizar un seguimiento de los equipos que son enviados al exterior para calibración o reparación con la finalidad de disminuir el tiempo de inoperatividad del equipo y de espera de los clientes.
- x Se debe realizar un proyecto para diversificar los servicios que se pueden brindar en la DIAF y de esta manera ampliar el margen de utilidades y el horizonte de servicios.
- y No existe en el CEMEFA una política definida para la revisión periódica de precios y/o tarifas respecto a trabajos que se realizan. Se debe realizar un estudio de mercado comparativo de precios de la región, para analizar y tomar como valor de referencia las tarifas a implementarse en el área de mantenimiento electrónico.
- z Se debe delegar autoridad a la Gerencia del CEMEFA, para la toma decisiones oportunas en asuntos administrativos de poca relevancia, debido a que ocasiona insatisfacción del cliente, por la lentitud administrativa.
- aa A fin de optimizar el potencial humano y minimizar los costos operativos, en el CEMEFA se debe reducir el personal militar de 16 a 9 técnicos, lo que representa una disminución del 43.75 %.
- bb Al actualizar los equipos y herramienta, se debe adquirirlos gradualmente según las prioridades establecidas de acuerdo al tiempo de utilización. Se debe realizar un mantenimiento y una reparación de los mismos, en una concesionaria autorizada.
- cc Se debe delegar a una persona del CEMEFA para hacer el seguimiento personalizado en la DIAF de los documentos pendientes que explique y justifique los proyectos o trámites administrativos solicitados por este Centro.

estrategias o alternativas de solución se debe

- 1) El Diseño del flujo de los servicios que se puede brindar y el manual de procedimientos de la DIAF, estará a cargo del Departamento Comercial.
- 2) El establecimiento de los objetivos del plan de Difusión y Comunicación. En general este plan buscará externamente potenciar los factores de éxito de la DIAF, como son: certificaciones, calidad del servicio, competencias tecnológicas, facilidades de accesibilidad.
- 3) Se debe seleccionar una empresa de publicidad, que se encargue de especificar la propaganda, que induzca a la utilización de los servicios aeronáuticos que proporciona la DIAF.
- 4) Se diseñará anuncios publicitarios en periódicos, revistas especializadas, folletos y/o trípticos, afiches, carteleras, vallas, o en forma directa ya sea por correo o por fax y/o internet, que describirán el detalle de servicios específicos de la DIAF.
- 5) Se debe tomar en cuenta los diseños corporativos, en cuanto a colores y formas para la edición de la publicidad. Así mismo se debe actualizar el anuncio en la Web, por medio del rediseño de su página respectiva. Estas acciones estarán a cargo de la Gerencia Comercial.
- 6) Se debe buscar nuevos clientes; difundiendo información sobre los productos que ofrece la DIAF.
- 7) Se debe buscar y/o alcanzar Alianzas estratégicas, convenios de asociación y cerrar tratos. Esta acción estará a cargo de la Dirección Ejecutiva, con apoyo de la Subdirección y el resto de Gerencias, especialmente las de los puntos de venta.
- 8) Se debe mantener un control y evaluación permanente de los resultados obtenidos a fin de retroalimentar el Plan Estratégico y Operativo. Esta actividad estará a cargo de la Gerencia de Planificación.
- 9) Se debe consolidar los datos del desempeño de la DIAF a través de un sistema comparativo de información anual, empleándolo como almacén de datos, necesario para la toma de decisiones.
- 10) Se debe ajustar a una nueva organización estructural, que responda convenientemente a las expectativas de desarrollar nuevos servicios, adecuando sus actividades ante la posibilidad de asociarse a un socio estratégico (americano, canadiense u italiano, etc.)

la estructura y propósito del nuevo programa
se está elaborando,

- 12) La implementación de un nuevo software financiero implica tiempo para instalaciones y prueba con información real, aparte del tiempo que debe invertirse para la capacitación del personal.
- 13) Se debe superar los problemas detectados por el equipo de Auditores del Ministerio de Finanzas y de Defensa, mediante la inmediata corrección de los errores administrativos y la fiel observancia de las normas y principios de contabilidad aceptados.
- 14) Con cinco compañías calificadas como proveedores, no se tiene muchas opciones de selección y adquisición, siendo sujetos en algunas ocasiones a condicionamientos e imposiciones, por parte de los representantes de las compañías.
- 15) El proceso de cotizar por intermedio de la Gerencia Logística, y esperar la decisión por parte del señor Director Ejecutivo de escoger la oferta más conveniente, afecta los tiempos de cumplimiento de los trabajos y por ende la satisfacción del cliente. Se debe buscar agilizar los procesos.
- 16) La disgregación de responsabilidades de ejecutar y controlar todas las tareas que involucra la Logística; la espera para que firmen la guía para la liberación del material; son factores que inciden en el retardo para abastecer los requerimientos de partes y repuestos a los centros de mantenimiento, en el menor tiempo posible. Se debe buscar una mejor alternativa. La orden de liberación del material que viene del exterior debe ser firmada por el Señor Director Ejecutivo o por el Señor Subdirector de la DIAF.
- 17) El CAMIA, no aporta con el servicio que se requiere, ni justifica con las aportaciones que se realizan para mantener las operaciones de dicha entidad. En la actualidad resulta mucho más conveniente realizar cotizaciones directas con el fabricante y concretarlas a través de las facilidades que brinda el comercio electrónico.
- 18) Se debe permitir al Gerente Logístico, la posibilidad de aumentar el número de proveedores, bajo un procedimiento de investigación, selección y calificación como posibles proveedores.
- 19) Se debe establecer procedimientos para que la decisión de la orden de compra, responda a un análisis técnico como función propia de la Gerencia Logística.
- 20) Se debe exigir y concretar los acuerdos con las compañías proveedoras para bajar los costos por concepto de adquisiciones del material.

- A se deben reorientar, hacia el estudio de mercado, vinculación directa con el cliente; alcanzar convenios comerciales más efectivos y beneficiosos para la empresa, tanto en tiempo de entrega como económicos; se debe verificar la legalidad de constitución de las compañías; la dirección de los proveedores, con la finalidad de eliminar compañías fantasmas, que al momento de ejecutar las garantías desaparecen; así como también analizar y escoger en Miami otros medios de envío mucho más rápidos de material entregado por parte de las compañías reparadoras y proveedoras.
- 22) El Gerente Comercial debe liderar las actividades de su competencia; muchas de las acciones para realizar un trabajo se realizan desde la Dirección Ejecutiva o tramitadas sin su conocimiento a niveles de responsabilidad administrativos intermedios.
 - 23) La falta de análisis financieros actualizados y oportunos, de históricos estadísticos de los clientes externos, la ausencia de trabajo grupal e integrado no permite satisfacer la necesidad empresarial de establecer técnicamente costos. Se debe permitir al Departamento de Ventas, manejar frente al cliente, costos reales y competitivos de horas hombre por especialidades y por servicios..
 - 24) El Departamento de Atención al Cliente debe mejorar un óptimo servicio al cliente externo.
 - 25) Las bondades de las páginas web, no son explotadas a plenitud; ni para entrar a comercializar electrónicamente, por lo que se debe ampliar la cartera de proveedores o investigar la competencia en el mercado internacional.
 - 26) No existe el compromiso del empleado de la empresa, aún sin estar en el Departamento de Servicio al Cliente Externo, de satisfacer las necesidades, inquietudes, y quejas; antes, durante después de la venta. Se debe mejorar los procedimientos de atención al cliente.
 - 27) Al momento la Empresa no está certificada por la F.A.A., ni habilitada para dar mantenimiento en otro tipo de aeronaves que no sea el Boeing 727. Se debe priorizar el alcanzar y mantener las Certificaciones correspondientes.
 - 28) La DIAF, sus técnicos, infraestructura, manuales y herramientas están certificadas para dar mantenimiento exclusivamente a los aviones Boeing 727. Se debe hacer un análisis costo- beneficio para apoyar certificadamente en el mantenimiento de aviones FOKKER F28-4000 o de otros aviones.

- El Mercadeo de la Empresa depende de un personal capacitado y de un sistema apropiado de informática. Se debe apoyar la gestión comercial mediante la utilización óptima de estos recursos.
- 30) Se debe reubicar a los funcionarios, obedeciendo a la identificación de conocimiento, entrenamiento, experiencia, pericia, habilidades y capacidades.
 - 31) Se debe proyectar la imagen empresarial de la DIAF, en el ámbito aeronáutico nacional e internacional. Se debe dar a conocer las ventajas y la manera de aprovechar los servicios que brinda la DIAF
 - 32) Se debe convencer a los posibles clientes las razones por las cuales los servicios ofrecen mejores características y precios más ventajosos que otros. Se debe contratar los servicios especializados de un profesional con experiencia en ventas en el ámbito aeronáutico.
 - 33) Se debe satisfacer al cliente en sus requerimientos, a fin de reducir el tiempo de facturación y envío de los informes de los trabajos realizados en el CEMA y en el CEMEFA.
 - 34) La Gerencia Logística debe hacer un seguimiento de los equipos que son enviados al exterior para calibración o reparación, con la finalidad de disminuir el tiempo de inoperatividad del equipo y de espera de partes y repuestos.
 - 35) Se debe concretar las Alianzas estratégicas con diferentes compañías a fin de brindar servicios aeronáuticos, lo cual permite ampliar el horizonte de servicios en el ámbito nacional, regional e internacional.
 - 36) Se debe tratar de concretar los proyectos presentados en ensamblaje y fabricación de aviones con la Cía. AERMACHI; y mantenimiento de aviones FOKKER con la Cía. Canadiense FMS.
 - 37) Se debe realizar periódicamente una auditoria financiera y de gestión del área comercial.
 - 38) Se debe definir las actividades y determinar la forma óptima de administrar los recursos humanos y materiales con que cuenta la DIAF, que permita ampliar el mercado aeronáutico y mejorar la atención al cliente, ante una falta de cultura de previsión empresarial, factor que incide en la inobservancia de las políticas generales y que se ve reflejada en las tareas especificadas de cada área.
 - 39) Se debe Certificar a la DIAF, a su infraestructura, manuales, herramientas y habilitar progresivamente a sus técnicos para dar mantenimiento a los aviones FOKKER F28-4000 y en el tipo de aviones que TAME tiene previsto incluir en su flota de aeronaves.

conversaciones con los representantes de las
Clas AEROSUR fue Bolivia, para la atención de los aviones Fokker.

- 41) El personal técnico no esta conforme en lo relacionado con remuneraciones y viáticos. En consecuencia muchos han sido atraídos por las ofertas de otras Empresa como las de TAME, ICARO, AEROGAL que ofrecen salarios apenas mayores a los que perciben actualmente, lo que incide en la perdida de fuerza laboral calificada. Se debe hacer un análisis para mejorar las remuneraciones económicas.
- 42) Se debe buscar mejores incentivos y un mejor ambiente laboral.
- 43) El personal técnico con el nivel de pericia de inspectores ó supervisores es reducido e insuficiente, debiendo en algunos casos prescindir ciertos contratos por la insuficiencia de personal. Se debe continuar con los programas de capacitación.
- 44) Se debe contar con un Sistema Automatizado, basado en una Base de Datos que cubra todas las necesidades de la DIAF, integrando a todos sus centros, a través de un medio de comunicaciones como una Red Virtual Privada (VPN).
- 45) Se debe disminuir al menor tiempo posible o eliminar el flujo de papeles, mediante la implementación y aplicación del software correspondiente como es Work Flow y/o Lotus Nose.
- 46) Se debe mejorar la imagen la empresa, mediante la explotación de los recursos y herramientas informáticas existentes.
- 47) El Director Ejecutivo debe tener libertad de gestión en actividades administrativas ordinarias y comunes como:
 - Autorizaciones y trámites ante la compañía TAME para obtener pasajes y cupo para ejecutivos y técnicos que requieren transporte aéreo, por razones de trabajo.
 - Actualizaciones de viáticos de acuerdo a las tablas vigentes en la FAE.
 - Actualizar y establecer sus propias tablas salariales, que eviten la fuga de personal capacitado.

Estrategias Operativas.

Considerando que los aviones Boeing 727 de la Compañía TAME, en corto plazo saldrán de la operación del mercado nacional, habrá que buscar alternativas y fortalecer a la DIAF mediante la calificación y habilitación en servicios de otro tipo de aviones.

imiento, CEMA:

- 1) Se debe capacitar técnicos con licencia de Primera, en la especialidad de Aviónica y Mantenimiento, lo cual impide realizar el mantenimiento de dos aeronaves en forma simultánea.
- 2) El Departamento de NDI. requiere de la capacitación, calificación y certificación de técnicos de Nivel II.
- 3) El Departamento Aseguramiento de la Calidad requiere de un Auditor, especialmente cuando los aviones se encuentran en el proceso de inspección. Se debe seleccionar un técnico como auditor, que cumpla con los requisitos establecidos en el MPT para cumplir la función de inspector.
- 4) El personal del CEMA debe cumplir su plan de capacitación anual.
- 5) Se debe adecuar las instalaciones y talleres propios de Baterías y Estructuras. Las áreas de bodega, de partes y repuestos son reducidas, así como la biblioteca técnica, archivo y aula de clase, lo que impide desarrollar normalmente las actividades de la empresa. Se debería rediseñar las áreas necesarias.
- 6) Se debe ampliar la capacidad del parque informático del CEMA o renovarlo si es necesario.

Para el Centro de Mantenimiento electrónico, CEMEFA:

- 1) Los servicios que brinda en la actualidad son únicamente periódicos y de mantenimiento preventivo y correctivo. Limita la capacidad de desarrollo que podría tener, sin embargo el CEMEFA. esta en la capacidad de ampliar los siguientes servicios:
 - Peso y balance, con su respectivo estudio e investigación de costos.
 - Taller de Overall de hélices, paso fijo y variable: Marcas MCAULEY y HARZELL.
 - Sistemas de succión ELT, Motor de arranque, Alternador, N.D.I, Mantenimiento de Instrumentos: Tacómetros, Medidores de Presión. Mantenimiento de Baterías.
 - Instalación de equipos GPS.
- 2) En la ciudad de Machala, Pasaje y las tres pistas donde operan las fumigadoras se manifiesta que el personal técnico del CEMEFA realiza los trabajos sin facturar a nombre de las DIAF. Se debe establecer y mantener contacto permanente con la Subdirección de Aviación Civil para vigilar que se cumpla con las regulaciones de la DAC y de esta forma realizar una auditoria de servicios a las diferentes compañías



PDF Complete
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

d de determinar quienes realizan trabajos en que estos sean registrados en la DIAF

(CEMIFA).

Estrategias de Apoyo.

La falta del suficiente número de personal de técnicos informáticos de planta en la DIAF, no permite iniciar un plan de capacitación en las herramientas del Sistema Automatizado; lo cual repercute posteriormente en el mantenimiento, administración y soporte de éste software. Se debe capacitar al personal para que cumpla con ese requerimiento.

Así mismo la falta de una atención ágil de las necesidades de Hardware y Software, no ha permitido instalar módulos desarrollados; las pruebas y explotación de estas aplicaciones se encuentran pendientes.

Se debe preparar un Plan de Bienestar Social que permita al personal del CEMA tener acceso a los créditos en el almacén y comisariato de la FAE, Policlínico, Vivienda fiscal, etc.

El Grupo Base No. 123 debe ejecutar el plan de ampliación de oficinas, bodegas, talleres, biblioteca, baños y aula de clases en el sector norte del Hangar del CEMA.

6.1 CONCLUSIONES.

Luego de una revisión pormenorizada de la Situación actual de los antecedentes y constantes históricas, del Marco Constitucional y legal de la DIAF, así como de las diferentes áreas administrativas y operacionales que la conforman, se puede concluir que la DIAF, desde su nacimiento, es una empresa líder, proveedora de servicios de mantenimiento aeronáutico.

Conscientes de que la administración de las organizaciones hoy en día se ha vuelto más compleja que en el pasado y con altos niveles de incertidumbre, debe considerarse a la ~~Planificación~~ **Planificación Estratégica**, como el soporte y guía de las acciones encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de la Institución, adoptando un sistema de administración de actualidad, como parte de una cultura de desarrollo organizacional.

Lleva implícito la capacidad de la Industria Aeronáutica, de la gente que la conforma, las directrices emanadas del Comando de la Fuerza Aérea, basada en la gestión, acción y organización, la solvencia, eficiencia y credibilidad institucional.

Acogiendo las metodologías y técnicas, analizadas al más alto nivel para afrontar los cambios de la época, con alternativas de solución a los problemas que podrían presentarse acorde al entorno, fundamentados en los resultados de auditorías operativas y de gestión, con información oportuna, permitirá la toma de decisiones acertadas en ese sentido.

Se ha diseñado el presente trabajo, como una forma de coadyuvar a alcanzar la eficiencia y eficacia empresarial que la DIAF requiere para proyectarse en el próximo quinquenio.

El conocimiento aplicado se transforma en tecnología útil para la sociedad; una de las áreas de mayor desarrollo en los últimos años es la tecnología militar y especialmente aquella relacionada con la aviación.

El conocimiento no solo ha incidido en la tecnología, sino también en los sistemas de administración. En el pasado, conceptos tales como la estrategia, la táctica, la inteligencia fueron exclusivos del sector militar.

La empresa privada adaptó estos conceptos a la administración de las organizaciones para acomodarlas al cambio, logrando significativos avances en este campo. Ha transformado al mundo acortando sus

la estructura social y política de nuestra

Hoy en día, la administración de las organizaciones se ha vuelto más compleja que en el pasado, precisamente por la velocidad con que cambian las cosas, lo cual trae como consecuencia altos niveles de incertidumbre.

Para contrarrestar las incertidumbres, el líder actual debe ser capaz de crear un ambiente donde cada individuo pueda desarrollar al máximo sus talentos, asumiendo las responsabilidades que le competen en cada uno de los niveles de la organización; el nuevo líder convence, orienta y ayuda a sus hombres a que aprendan rápidamente; El nuevo líder ayuda a su gente a definir que es la productividad y competitividad, el uso adecuado de la tecnología para obtener un alto rendimiento. Todo esto sobre una base de disciplina y capacitación continua.

Basado en un análisis profundo de la Industria Aeronáutica Nacional y considerando como un deber fundamental, el iniciar una nueva cultura de previsión, donde la planificación sea el soporte y guía de las acciones encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de la DIAF, se han diseñado algunas estrategias operacionales en el presente trabajo.

El Plan Estratégico define una visión a ser alcanzada hasta el año 2008 y establece objetivos y políticas institucionales, que deben ser la guía de todos aquellos que componen la DIAF, en especial de las nuevas generaciones, que tendrán que enfrentar nuevos retos, amenazas y desafíos.

La mayor fortaleza del Plan Estratégico 2003 - 2008, debe basarse en el trabajo conjunto de todos los actores que estarán en posiciones de gerenciar la DIAF, en este período.

El desarrollar un proceso de administración estratégica, demanda encontrar respuesta a las siguientes interrogantes básicas: ¿Dónde estamos?: Análisis del presente y futuro (prospectiva), ¿Hacia dónde vamos?: Visión de futuro, ¿Cómo lograrlo?: por medio de estrategias, ¿Cómo implantarlo?: mediante la ejecución de las mismas, ¿Cómo controlar y evaluar?: alcanzando las metas, en los plazos propuestos, mediante la retroalimentación y el mejoramiento constante.

La participación activa y el compromiso de eficiencia y eficacia, del personal que conforma la DIAF, son importantes para el logro de los objetivos propuestos.

avés del Ministerio de Defensa, las FF.AA. y do de la FAE y de la DIAF, tienen una responsabilidad crucial, puesto que del establecimiento de políticas adecuadas, que fomenten la inversión y las alianzas estratégicas, dependerá a futuro, que el sector industrial aeronáutico pueda desarrollarse, a fin de lograr y mantener competitividad en un entorno globalizado, en procura del bienestar de los ecuatorianos.

La estabilidad del sistema financiero y político, y su apoyo a la industria aeronáutica, permitirá que ésta cuente con un sistema de crédito adecuado y tasas de interés aceptables, incorpore tecnología de punta e incremente su productividad.

La capacitación del recurso humano es fundamental, puesto que en una sociedad dominada por el conocimiento, la investigación, la innovación y el desarrollo de nuevos servicios y productos, permitirá que el desarrollo de la Industria Aeronáutica, genere mejores condiciones de vida para la población ecuatoriana, en forma general.

El haber titulado este trabajo como: *Plan de Fortalecimiento de la DIAF*, nos da la idea del fin que persigue.

La Industria Aeronáutica ha llegado hasta el sitio en donde se encuentra. Nació como un *Proyecto Esperanza* para la Fuerza Aérea Ecuatoriana; fue creciendo producto de una planificación incipiente, en la que se tomaron decisiones importantes por parte de nuestros predecesores, por lo que se hace necesario y consecuente, el continuar con mayores esfuerzos para proyectarla como una Institución líder en el campo de mantenimiento aeronáutico y que deberá ser continuado por las actuales generaciones, para enfrentar el futuro de manera coherente, haciendo uso efectivo de los escasos recursos económicos, cada día menos disponibles.

6.2 RECOMENDACIONES.

Tomando en cuenta el objetivo del presente trabajo de investigación, se pretende proporcionar un Plan de Fortalecimiento para la DIAF, basado en la metodología de planificación FODA, en el cual se concluye con las recomendaciones a través de Políticas, Estrategias y Acciones necesarias a ser adoptadas en las diferentes áreas: Administrativa, Operacional y de Apoyo, por lo que convendría se analice por parte de las Autoridades competentes y se observe principalmente las Debilidades y Amenazas que enfrenta en la actualidad la DIAF y en ese sentido se acojan las observaciones que contiene el presente trabajo, todo ello tendiente a alcanzar mejores y mayores niveles de productividad y competitividad en el ámbito nacional e internacional.