



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

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

**REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**XXXII MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**TESIS**

**LAS INDUSTRIAS MILITARES Y SU APORTE AL  
DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO DEL PAÍS**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en  
Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia  
Empresarial**

**Autor: CRNL.EMC. Javier F. Albuja V.  
Asesor: Econ. Carlos Rhon P.**

**Quito, Junio de 2005**

**INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ESCENARIO SOCIO ECONÓMICO Y POLÍTICO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ASPECTOS NORMATIVOS</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>SITUACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE FUERZAS ARMADAS</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>DIRECCIÓN DE INDUSTRIAS DEL EJÉRCITO</b>	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROACTIVIDAD O MOTIVACIÓN CORPORATIVA</b>	<b>148</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>ESCENARIOS TENDENCIALES</b>	<b>156</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>167</b>

## INTRODUCCIÓN

El Ecuador se proyecta como un Estado que ha presentado un camino propio y peculiar dentro del contexto regional; las características de su evolución histórica han determinado que las relaciones civiles-militares sean un ejemplo para el entorno; la transición al período democráticos actual, lejos de significar un factor de confrontación o división, determinó una continuación de la relación fraterna y patriótica entre su pueblo y las Fuerzas armadas

El papel de las Fuerzas Armadas en la vida nacional ha determinado que ocupen un lugar de privilegio como una de las instituciones de mayor credibilidad en base a su profesionalismo y a su permanente esfuerzo por el bienestar de los grupos vulnerables, en especial en aquellos sectores alejados de los centros de desarrollo del país. Este reconocimiento constituye una de las mayores motivaciones para el ciudadano uniformado.

La institución militar siempre ha estado presente en la evolución política, económica y social del país es así que en aplicación a lo prescrito en la Constitución Política del Estado, se propende al desarrollo de las industrias militares destinadas a la defensa nacional que se orienta a fortalecer la capacidad logística y administrativa de la institución y el bienestar del personal, en correspondencia con las demandas operativas y de desarrollo de cada Fuerza.

Actualmente nuestra nación enfrenta un reto en el campo económico-social, reto que implica alcanzar urgentemente el desarrollo armónico.

Equitativo y sustentable que posibilite la satisfacción de las necesidades presentes, sin comprometer los recursos que las futuras generaciones requieran para atender sus necesidades. En este contexto es, por tanto imprescindible que todas las organizaciones e instituciones del Estado participen activamente y se involucren decididamente para con trabajo y esfuerzo mancomunado, permitir al país alcanzar el desarrollo deseado.

Las Fuerzas Armadas, desde hace años se encuentran cooperando intensamente con tal propósito, sin perder de vista las misiones tradicionales basadas en su estructura. Su participación en el desarrollo nacional constituye una prioridad que siempre estará presente.

El presente trabajo trata de reflejar de una manera fehaciente este compromiso de la institución militar para con su patria, es así que se inicia con una descripción del ámbito externo, donde se consideran algunos temas como el nuevo orden mundial, la Región Andina, el conflicto colombiano y sus repercusiones para nuestro país, la globalización; luego se consideran los principales aspectos que tienen que ver con la situación política y social del país. En el capítulo segundo se realiza una descripción de los aspectos normativos. En el capítulo tercero se realiza una síntesis de las empresas de las Fuerzas Armadas incluyendo las que pertenecen al Instituto de seguridad Social de Fuerzas Armadas. En el capítulo cuarto se establece un análisis de la Dirección de Industrias del Ejército donde se considera sus empresas y aspectos jurídicos, organizativos, financieros, de personal, operativos. El capítulo quinto considera la motivación corporativa de DINE, resaltando aspectos como , éxitos relevantes, liderazgo, cultura, planificación estratégica. En el capítulo sexto se establecen escenarios tendenciales externos e internos.

Para finalizar con el capítulo séptimo con las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### **ESCENARIO SOCIOECONOMICO Y POLITICO**

#### 1. ANALISIS DEL AMBITO EXTERNO

##### 1.1 Nuevo orden mundial.

Los comienzos del nuevo milenio, determinan la vigencia de un escenario mundial caracterizado por la preeminencia de los Estados Unidos, como potencia vencedora de la guerra fría; la configuración del poder mundial comenzó a estructurarse bajo nuevas reglas y la consolidación de este nuevo orden está bajo condiciones todavía difusas, en el mismo que la presencia y redimensión de las amenazas asimétricas y de potencias perturbadoras, hacen que la paz mundial todavía sea un ideal difícil de alcanzar.

La Organización de las Naciones Unidas, ha sido puesta a prueba, luego de la presión ejercida por Estados Unidos, para que apoye su invasión a Irak; sin embargo, la oposición de Alemania, Francia, Rusia y China, principalmente, ha evidenciado que Estados Unidos no es una potencia hegemónica y que las Naciones Unidas, conservan todavía su papel director del concierto internacional.

En el continente americano, la O.E.A., ha sufrido un progresivo deterioro, en su papel de máximo foro político del Hemisferio y en el ámbito de la seguridad, es claro que el TIAR dejó de ser un instrumento impracticable de la seguridad colectiva; actualmente Colombia y México han denunciado este tratado y se espera en el futuro inmediato, la estructuración de una nueva propuesta de seguridad hemisférica, mucho más real y justa. Pese a ello, el continente americano continúa siendo el Hemisferio más estable estratégicamente, en todo el mundo.

En América del Sur es preciso diferenciar entre los Países Andinos y los del Cono Sur. La Región Andina padece inestabilidad política y debilidad económica, a más de ser una región afectada por el narcotráfico y la crisis colombiana. El Cono Sur ha sido más directamente impactado por la crisis Argentina, aunque las preocupaciones en los mercados de capitales en torno a Brasil más bien provienen de la corriente izquierdista del Presidente Lula y de la debilidad fiscal que el país presenta. Chile es un caso aparte de solidez institucional y económica, sustentado en una política fiscal de extrema prudencia, que garantiza el equilibrio de la economía en su conjunto. Esta estabilidad, sumada al reconocimiento social del éxito empresarial como un motor de desarrollo del país, ha permitido que las condiciones de vida de su población mejoren progresivamente durante las tres décadas pasadas.

Sudamérica se ha identificado como **Región**, conformada por dos **Subregiones**: los países del MERCOSUR, que han logrado un importante desarrollo integracionista, pese a la crisis Argentina y aquellos países que integran la Comunidad Andina, que ha cumplido deficientes procesos integracionistas; entre estos dos bloques existe una aproximación que resultaría sumamente favorable para la Región. El Brasil, es visiblemente la potencia de Sudamérica y desempeña el papel de **liderazgo regional sin hegemonía**. Chile es visiblemente otra potencia regional, debido a su ordenamiento político, económico y al desarrollo sostenido de las últimas décadas.

En la Subregión Andina, la democracia es el sistema de gobierno imperante y si bien se han incorporado al concierto político diversos actores, antes marginados, como los movimientos indígenas, en cambio perviven las contradicciones del sistema, como el aumento de la pobreza, la debilidad del Estado para enfrentar los más elementales problemas de gobernabilidad y la segmentación de las sociedades. El conflicto interno colombiano, es el factor

desfavorable de mayor impacto en la Subregión y el país limítrofe con mayor afectación es el Ecuador.

En el plano económico, junto con la aceleración de la globalización y la vigencia de la Organización Mundial de Comercio, se eliminan progresivamente las barreras comerciales y los estados ven cada vez más difíciles la aplicación de fórmulas proteccionistas. La inminencia de los Tratados de Libre Comercio, obliga a que los países sudamericanos se enfrenten a una carrera contra el tiempo, para entrar en las mejores condiciones posibles y así evitar que sus frágiles economías sucumban. Se estima que las mejores condiciones se darían al entrar a negociar como un bloque de países; sin embargo, es claro que cada nación aprovechará cualquier oportunidad, para lograr un acuerdo comercial de acuerdo a sus intereses.

## 1.2 La Región Andina y los intereses estratégicos de los EE.UU.

La Región Andina es la que se encuentra más cerca de los intereses estratégicos norteamericanos que el resto de América del Sur, por dos factores: el petróleo y el narcotráfico.

Venezuela es uno de los mayores exportadores de petróleo del mundo y abastecedor principal del mercado norteamericano; pero ese país se ha convertido en un Estado inestable, en especial desde que asumió el poder el Presidente Hugo Chávez, que ha causado una profunda división en la sociedad venezolana, con una línea política populista, de revanchismo social y ruptura del sistema institucional vigente. La aplicación de programas de tinte populista financiados con el alza del precio del petróleo ha provocado serios problemas a una economía de natural superávit, mientras aumenta una honda división social.

EE.UU. interpreta el conflicto colombiano desde la perspectiva de la lucha contra el narcotráfico, que es en realidad el gran financista de los movimientos subversivos y paramilitares. Hasta ahora el

problema ha permanecido a la sombra por los conflictos del Medio Oriente. Sin embargo, las iniciativas que ha tomado Uribe y los ataques de la guerrilla podrían llevar el asunto a dimensiones más complejas. Las acciones norteamericanas han sido de no-intervención militar en Colombia, pero Bush ha mostrado alineamientos radicales sobre todo lo que ha tocado, como su iniciativa sobre el problema judío-palestino e Irak. Esta lucha contra el narcotráfico ha quedado últimamente vinculada a la lucha mundial contra el terrorismo.

### 1.3 El conflicto colombiano y su repercusión en el Ecuador

El Presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez llegó al poder con un abrumador respaldo del electorado y disparos de mortero contra el Palacio de Nariño. Las medidas de firmeza del gobernante, frente a la avalancha de secuestros y atentados terroristas, han llevado a buena parte de la prensa a presentar a Uribe Vélez con la imagen de un gobernante belicista, cuya presencia traerá la violencia a Colombia y a sus vecinos. Pero la violencia -y de la peor especie- ya está instalada en el país vecino, por obra del narcotráfico y el terrorismo.

Es evidente que en lógica militar básica, unas fuerzas subversivas de las dimensiones de las FARC y del ELN, así como de los paramilitares que combaten a los dos primeros, emplearán implacablemente las armas para la consecución de sus objetivos, mientras no se sientan amenazados por una fuerza superior que les haga pensar seriamente en la posibilidad de ser derrotados. Solo así se podrá llegar entonces a un acuerdo de cese de hostilidades. Pero los ejércitos irregulares colombianos parece que no han considerado la posibilidad de la derrota en los últimos años. Financiados por la droga, con una enorme capacidad económica y una experiencia de más cuarenta años de combate, no dieron atención seria a los diálogos de paz. Seguramente pensaron que



podrían mantener la situación a su favor, aunque en el fondo tampoco quieren ganar la guerra.

El Presidente Uribe quiere generar en la guerrilla la posibilidad de que van a perder la guerra, con la participación de la población, que se refleja no solo en el respaldo electoral, sino en las contribuciones de los informantes, los campesinos armados, los pagos de los nuevos impuestos para financiar el esfuerzo militar. Después podrían venir los diálogos, para lo cual ha recurrido a las Naciones Unidas, cuyo auspicio busca para este proceso, pensando quizá en la posibilidad de los cascos azules como una fuerza de intervención.

Las FARC, principal ejército subversivo con más de 20.000 hombres en armas, se originaron en las frustraciones sociales y políticas de los años cincuenta y sesenta. Fueron parte de los movimientos armados que pretendieron implantar, mediante focos guerrilleros, gobiernos socialistas o comunistas en la región. Pero ahora constituyen una fuerza armada que es ante todo el escudo militar del narcotráfico que lo financia y protege. Las FARC no han perdido su discurso político e incluso algunos de sus comandantes mantendrán el idealismo original. Pero las consecuencias de la alianza guerrilla-narcotráfico ha sido la formación de una especie de narco-estado, dentro del Estado colombiano, que produce y exporta la droga y que no tiene vocación de extender su espacio a otros países.

Se presume incluso que no tiene interés en ganar la guerra al Gobierno colombiano, porque sería una situación absolutamente inmanejable desde el punto de vista nacional e internacional. La lógica de las FARC marca el ritmo de sus aliados, el ELN, y también de sus enemigos irregulares, las Auto Defensa Unidas o Paramilitares. El conflicto colombiano es prácticamente una guerra interna. Sus contactos en el exterior se dan para abastecimiento, refugio, salida de la droga; todas esas actividades son

potencialmente peligrosas para el Ecuador, pero poco se parecen a la internacionalización de conflictos armados por objetivos compartidos con sus vecinos, como pudieron haber sido los movimientos subversivos centroamericanos de los años ochenta.

Pero si bien el conflicto armado no tiene vocación ni interés de extenderse en la región, la causa última del problema es internacional: la producción y el comercio de droga. Entonces, el problema cambia de escenario y de nivel, porque la droga es un asunto que afecta a la comunidad internacional. Más aún, el combate al narcotráfico es un objetivo estratégico prioritario de los Estados Unidos como potencia internacional dominante, cuya población sufre directamente los efectos del consumo de las drogas, que de manera principal se producen y comercializan desde Colombia. Entonces, EE.UU. está dando asistencia política, financiera y asesoría militar para combatir al narco-estado incrustado en las entrañas de Colombia.

Parecería prioritario mantener un buen nivel de entendimiento con la autoridad legítima colombiana. No ser parte del conflicto armado, que es un supuesto indiscutible para el Ecuador, no significa neutralidad, ni desconocer quienes son los combatientes legítimos y cuáles los ilegítimos. El respaldo político y los entendimientos de seguridad deben darse con el presidente Uribe Vélez. Este presupuesto no ha sido claramente cumplido en las primeras escaramuzas migratorias con las que reaccionó el Ecuador.

Se estaría produciendo un fuerte movimiento migratorio de colombianos hacia el Ecuador y actualmente no se conoce la población colombiana que se encuentra instalada en nuestro país; lo cierto es que un sinnúmero de catedráticos, médicos, ingenieros, periodistas, industriales colombianos y población común, se encuentran laborando en el Ecuador, así como han proliferado los delincuentes de esa nacionalidad.

#### 1.4 La Globalización y liberalización económica

A pesar de las oportunidades que genera la globalización y las transformaciones que la misma supone para la **nueva economía mundial**, la mayoría de los países del Tercer Mundo no han podido aprovecharlas efectivamente. Cuando se analizan los avances reales en términos de crecimiento sostenido, reducción de la pobreza y equilibrios externos, quedan claras las debilidades que enfrentan los países subdesarrollados. Lo anterior ha sido el resultado tanto de las características asumidas por el proceso de globalización como de los efectos adversos para la mayoría de los países del Tercer Mundo derivados de la forma en que los mismos se han integrado a la **nueva economía mundial**.

No obstante dentro del **entorno internacional** es importante advertir que a pesar de las adversas condiciones que con frecuencia enfrentan las economías subdesarrolladas, las mismas tienen ante sí, hoy más que nunca, el reto y la posibilidad de avanzar en la configuración de los consensos internos necesarios, para estructurar políticas económicas nacionales que satisfagan los requerimientos básicos del desarrollo. Esto se justifica tanto por las experiencias exitosas que en estos tiempos han exhibido un grupo aunque reducido de economías subdesarrolladas; como en el rechazo a la visión **determinista** que supone la creencia de que en las actuales condiciones resulta casi imposible la formulación de estrategias de desarrollo nacionales y también intra-regionales dado que la globalización ha erosionado radicalmente la capacidad del Estado-Nación. Una limitación importante de esta ponencia se asocia al hecho de que en la misma se ha decidido generalizar la situación del conjunto de países subdesarrollados, los que constituyen una agrupación en extremo heterogénea de países.

La globalización y liberalización económica implican que los procesos de formulación de las políticas internas y externas ya no pueden atenerse a los patrones ni a los actores tradicionales y que, en muchos aspectos ya no hay el mismo nivel de control nacional sobre decisiones que tienden a ser supranacionales. Por consiguiente, tanto en lo interno como en lo externo, una estrategia **post-ajuste** macroeconómico, basada en los elementos señalados, implica avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo para los países emergentes cuyos lineamientos apenas se empiezan a esbozar en términos conceptuales y a medida que la práctica produce enseñanzas.

La evolución económica y social que se ha registrado desde principios del nuevo siglo, parece indicar que conviene definir e instrumentar una **governabilidad económica** para países emergentes que reuniría dos condiciones simultáneas: por una parte, responder a los retos internos y externos planteados por la globalización; por otra, buscar los puntos de anclaje nacionales y regionales que puedan articularse con la apertura global, consolidarla y legitimarla.

En el ámbito interno, la gobernabilidad económica que los países de la Región buscarían definir como marco global para sus estrategias nacionales de desarrollo incluiría, en primer lugar, la reducción de la pobreza y el desarrollo social, mediante políticas sociales de largo plazo y consistentes con las políticas macroeconómicas.

Otras prioridades indispensables en la visión global requerida por la gobernabilidad económica incluirían el desarrollo institucional (es decir, la capacidad del Estado de diseñar e instrumentar políticas adecuadas en todos los campos, mediante una administración pública profesional, confiable y capacitada), el apoyo a la competitividad de las empresas (que incluye las políticas de

desarrollo tecnológico) y el desarrollo sustentable (es decir, la articulación del crecimiento económico con la equidad social y el uso racional de los recursos naturales.

En el ámbito externo, la gobernabilidad económica debería centrarse en un objetivo general: una adecuada inserción en la economía mundial como instrumento del desarrollo nacional y regional. Esa inserción implica lograr una apertura económica balanceada entre las presiones del contexto externo y las necesidades internas, y prepararse a negociar nuevos temas y nuevas alianzas. Como complemento, los países deberían participar activamente en la gestación de una gobernabilidad del sistema económico internacional.

Un elemento central que integraría el concepto de gobernabilidad económica internacional se refiere al buen manejo de los tres pilares de la economía mundial: moneda, finanzas y comercio. Introducir estabilidad y justicia en estas tres áreas y considerarlas como un todo, sería la mayor contribución que puedan realizar los países para apoyar sus estrategias de apertura y modernización. En efecto, la globalización maximiza los efectos de las turbulencias del sistema económico mundial. Por consiguiente, pone de relieve la necesidad de normas e instituciones que regulen el funcionamiento de dicho sistema, en beneficio de todas las economías del planeta. En otros términos, también debería poder generar gradualmente un consenso en torno a normas de conducta para la gestión de la economía mundial, que tengan en cuenta el necesario equilibrio entre los papeles respectivos de los Estados y del libre mercado.

Es evidente que, mientras más rápido se produce la integración en el proceso de globalización, mayor es el grado de vulnerabilidad de las economías en desarrollo frente al exterior si no han logrado consolidar su capacidad de adaptación. Por lo expuesto, los

objetivos del desarrollo económico y social no deberían estar únicamente centrados en lograr acelerados niveles de crecimiento, sino más bien en obtener niveles de crecimiento estable e integral, que puedan mantenerse en el mediano y largo plazo.

Esto es particularmente importante si se reconoce la incertidumbre que está implícita en la globalización económica y si se recuerda que existe una marcada diferencia entre las condiciones y posibilidades que tienen los países industrializados y los países en desarrollo para aprovechar las oportunidades y manejar los riesgos de la globalización. No solamente es inequitativa la distribución geográfica de los beneficios atribuidos a la globalización por razones estructurales, sino que es muy variable según las coyunturas.

De esta manera la interacción de la variable económica con la social y la ambiental posibilitará en el marco del Desarrollo Sostenible y dado el contexto de una Economía Social de Mercado un entorno propicio para el diseño de políticas de carácter global que contribuyan a la apertura de países del Tercer Mundo, hacia un contexto globalizador donde las señales internas a través de la estabilidad y crecimiento repercutan en el impulso del desarrollo productivo y sobre todo social.

## 2. ANALISIS DEL AMBITO INTERNO

Ecuador vive uno de los procesos más regresivos en el orden político, económico y social, la pobreza se ha agigantado, situándose en uno de los niveles más altos de América Latina, al mismo tiempo que se han comprimido las clases medias que sin duda son la representación del desarrollo y de la oxigenación democrática, por ello es necesario visualizar el futuro a la luz de la tragedia y de la oportunidad que representa la crisis.

## 2.1 Factores políticos y sociales

A continuación se puede visualizar en el siguiente cuadro, elaborado por SERVIQUANTI, la situación del país en el orden político y social.

	Valoración	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Gobierno</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Gobernabilidad	5	0	2	3
Eficacia administrativa y orientación ideológica	5	0	4	1
Descentralización y gobiernos locales	5	3	0	2
Fuerzas Armadas y democracia	5	3	2	0
<b>Legislación y justicia</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
Desconfianza, exceso de leyes	4	0	2	2
Modernización de estructura estatal	4	1	3	0
Independencia judicial y seguridad jurídica	5	0	2	3
<b>Sociedad</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Tensión social y diferencias de ingreso	5	2	3	0
Movimientos de participación de sociedad civil	5	5	0	0
Paros e inseguridad	3	0	1	2
<b>Internacional</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
El entorno regional	5	0	2	3
El conflicto colombiano	5	0	2	3
Relaciones con EEUU.	5	1	2	2
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>21</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>41%</b>	<b>34%</b>

1

### 2.1.1 Gobernabilidad

¿Es el Ecuador un país susceptible de ser gobernado, es decir, de someterse a la autoridad que manda y rige a través de una estructura institucional? Esta cuestión básica ha sido puesta con frecuencia en duda por los elementos anarquizantes de la sociedad ecuatoriana. Las grandes diferencias regionales, geográficas, culturales, raciales, económicas, reducen la posibilidad de articular

<sup>1</sup> Metodología de SERVIQUANTI,

un sistema eficiente de autoridad. Las instituciones sociales son débiles y las metas nacionales son borrosas. Entonces, el primer factor que se debe analizar, desde el punto de vista político, es el grado de gobernabilidad que puede tener la sociedad ecuatoriana. El análisis del tema nos lleva a considerar dos factores básicos de gobernabilidad: a) la capacidad de responder apropiadamente a una crisis o la posibilidad de evitarla y b) la existencia del capital político suficiente para gobernar. Veamos brevemente estos dos elementos.

### 2.1.2 Posibilidad de responder a una crisis o de evitarla

El Ecuador, gracias a la adopción del dólar como moneda, se ha puesto una camisa de fuerza que le ha permitido superar grandes vicios de su gestión tradicional. No existe la emisión monetaria para atender las necesidades del gasto público; tampoco se puede sustentar la competitividad de las exportaciones en las devaluaciones. Se necesita dinero real. De ahí que el mejoramiento en la recaudación de impuestos haya sido una necesidad inevitable a lo cual respondió apropiadamente el SRI. Por ello es preciso mejorar los otros elementos como seguridad jurídica, simplificación administrativa, calidad laboral, infraestructura física y energética, en lo cual el país ha realizado pocos avances.

La contrapartida de la disciplina que ha traído la dolarización es la alta dependencia a las disponibilidades de dólares por exportaciones. El alto precio internacional del petróleo, así como las remesas de los migrantes, han sostenido el sistema en esta etapa primera. El futuro podría estar asegurado si el país pudiese aprovechar al máximo la capacidad que le da el Oleoducto de Crudos Pesados. La realidad es que el conflicto con el SRI por la devolución del IVA con las empresas petroleras, unido a un ambiente regulatorio y de supervisión hostil por parte de Petroecuador y el Ministerio de Energía, así como a la existencia



de un marco contractual totalmente obsoleto, ha interrumpido el flujo de inversiones privadas.

En consecuencia, los factores económicos de estabilidad no se han asegurado y por lo mismo la oportunidad para evitar una crisis ha sido desaprovechada. Por otra parte, el país tiene muy poca articulación política para responder a una crisis, como se comprobó en 1999. Se privilegia la crítica al adversario, en lugar de buscar acuerdos. El canibalismo político se exagera. La medida de gobernabilidad en cuanto a la capacidad de responder adecuadamente a las crisis, tiene en el Ecuador un claro signo negativo.

### 2.1.3 Existencia de capital político suficiente para gobernar

El capital político debe entenderse como la relación costo beneficio de colaborar desde las distintas instancias de poder, como son el Congreso y los gobiernos seccionales, con el Ejecutivo. El Ejecutivo requiere el sustento de los legisladores para dirigir el país. La dispersión de las fuerzas políticas ecuatorianas hacen difícil que un presidente tenga un bloque mayoritario. Solo los dos primeros años del presidente Rodrigo Borja, entre 1988 y 1990 pudo disfrutar de una mayoría en el Congreso; en el resto de la etapa democrática que arranca de 1979 la situación ha sido de un permanente gobernar contra corriente, lo cual explica en buena parte los magros resultados alcanzados hasta ahora. El Presidente Lucio Gutiérrez en base a alianzas y negociaciones con otros bloques políticos, permitió que el 2005 inicie su tercer año de gobierno con mayoría parlamentaria, situación que fue temporal ya que en abril fue destituido por el Congreso Nacional.

#### 2.1.4 Eficacia administrativa y orientación ideológica

Las opciones y alternativas políticas, al contrario de años anteriores, cuando la humanidad y el país parecía debatirse entre el capitalismo y el comunismo como grandes referentes, ahora presentan propuestas sin diferencias significativas, las mismas que se pierden en un acentuado populismo.

Ninguno de los partidos o movimientos políticos pone en duda el respeto a la propiedad privada y a la economía de mercado, pero tampoco ninguno de ellos se pronuncia abiertamente por una economía liberal, en la cual el dinamismo del crecimiento provenga a la actuación abierta de empresarios privados, que interactúan en el mercado a través de los mecanismo de la oferta y la demanda y con el Estado asegurando que las reglas se cumplan.

Todos los discursos políticos se inclinan a respetar y atraer la inversión extranjera, pero tampoco han identificado como un problema la actual falta de reglas claras, la hostilidad existente hacia los capitales foráneos y la inseguridad jurídica. En sus discursos se alude constantemente a la pobreza de la mayoría de la población, pero éstos son poco claros a la hora de definir mecanismos específicos para superar esta situación.

Uno de los instrumentos para aliviar la pobreza es la política tributaria. En el Ecuador se ha elevado significativamente la eficiencia en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado pero no así la del impuesto a la renta, que permite la redistribución de la riqueza. Un aspecto fundamental constituye el papel principal y el reconocimiento público a la función que actualmente cumple el Servicio de Rentas Internas.

El Presidente Alfredo Palacio y los principales líderes políticos con opción de llegar en el futuro al poder, anuncian que mantendrán la dolarización, mientras las mayores reservas sobre el sistema monetario se manifiesta en los dirigentes indígenas que integran la CONAIE. Sin embargo, después de su frustrante y fugaz paso por

er Gobierno, es posible que hayan perdido para las próximas elecciones, cualquier posibilidad de preferencias de los votantes. A pesar de que no se ha puesto en duda el régimen cambiario, tampoco se han concretado, en forma específica, las acciones que debe tomar el país para mantener la dolarización. No se menciona o se oculta la real necesidad de mantener unas finanzas públicas no solo equilibradas sino que genere superávit para alimentar fondos de estabilización. Quizá las posiciones se diferencian entre quienes tienen ideas más claras sobre un ~~manejo serio~~ de la economía y aquellos otros en que las propuestas son más ambiguas.

La conducción de la política económica del Estado, se ha orientado en los últimos gobiernos, a una ~~administración~~ populista, caracterizada por respuestas clientelares a las demandas del electorado y de los grupos de poder; por ejemplo, una política económica que responda a la búsqueda de popularidad de corto plazo que lleve a gastar todos los ingresos en obras de impacto visual o emocional; en oposición a una administración que busque la estabilidad de la economía en el largo plazo. El corte populista de los gobernantes, determina que estos privilegien servicios sociales asistencialistas, que igualmente responden a carencias urgentes.

#### 2.1.5 Descentralización y regionalismo

Tras la firma del tratado de paz con el Perú, el 28 de octubre de 1998, y en medio de la crisis económica de 1999, el tema regional se exacerbó y surgió con extraordinario vigor la demanda por un sistema de descentralización y autonomías. A lo largo del año 2000, la cuestión ocupó buena parte del imaginario de la gente. Incluso se trazaron líneas de opciones preferentes. Mientras la Sierra quería la descentralización, la Costa defendía las autonomías. Llegaron a convocarse plebiscitos provinciales con

preguntas sobre asignación de fondos y potestades exclusivas. Más tarde, la presencia de un presidente de origen guayaquileño, ciudad que con más vigor ha respaldado la causa y la disponibilidad de recursos en el Gobierno, hicieron que el 2001 y en el 2002 el tema perdiera fuerza. El actual Presidente Alfredo Palacio, también de origen guayaquileño, imitando a sus antecesores, parece dispuesto a continuar entregando ingentes asignaciones económicas a Guayaquil, para mantener conforme a los gobernantes seccionales.

La Constitución vigente, aprobada en junio de 1998, contiene en el Capítulo I el título destinado a la Organización Territorial y Descentralización, disposiciones amplias y suficientes para un proceso de transferencia de funciones, atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos a las entidades seccionales autónomas y de carácter regional. Incluso se establecen reglas básicas: no habrá transferencia de recursos, sin transferencia de competencias, ni viceversa.

Este marco legal ha sido aplicado por el anterior y actual Gobierno para la transferencia de potestades a los gobiernos seccionales, pero hay todavía muchos elementos lejos de ser resueltos entre ellos los siguientes:

- Nueva división territorial en función de potestades descentralizadas y autónomas.
- Rechazo de los gobiernos seccionales a recibir potestades por ejemplo la educación y salud con presupuestos que consideran insuficientes.
- La descentralización podría obstruir el manejo unificado de la política económica.
- Potencial aumento de gasto público por incremento de la burocracia descentralizada.
- Agudización del conflicto en tiempos de crisis.

- Puesta en escena de temas polémicos y generadores de conflicto, como el caso de la municipalización del Seguro Social.

Si el actual gobierno, afronta una crisis social o si no es capaz de recrear una propuesta de lo nacional suficientemente atractiva y unificadora, podríamos esperar el recrudescimiento de lo regional. Surge entonces la duda de que la cuestión se canalice apropiadamente en forma de normativa legal y distribución de recursos económicos. Esta necesidad de autonomía podría transformarse en un elemento perturbador que hasta podría ser una especie de fuerza centrífuga amenazante para la misma permanencia del Estado ecuatoriano.

#### 2.1.6 Rol de los gobiernos locales

Los gobiernos locales se han convertido en un prestigioso espacio de autoridad, en contraste con los gobiernos centrales siempre sometidos a permanentes críticas. Guayaquil, Loja, Cuenca, Manta, Ambato, Esmeraldas, Cotacachi, entre otras ciudades, son ejemplos de administración pública exitosa y de elevado reconocimiento ciudadano y popular. La posibilidad de que desde lo público y desde la política se resuelvan problemas ha sido evidente en los ejemplos citados.

Ahora bien, si se examina con más detenimiento las realizaciones de las autoridades seccionales se encuentra que su espacio de prestigio está concentrado en la obra pública. Agua potable, alcantarillado, recolección de basura, vías, ordenamiento urbano, son algunos de los elementos de su gestión, sea por administración propia, concesiones de servicios y traslado de la responsabilidad o del financiamiento al ámbito del gobierno central.

Los gobiernos seccionales no tienen responsabilidades relacionadas con legislación, estabilidad económica .salvo la aprobación y ejecución de presupuestos equilibrados- ni tampoco

servicios básicos de educación y salud, a no ser en pequeña escala y a modo de colaboración con la administración central. Tales gobiernos son sujetos de crédito pero los problemas de la deuda pública no repercuten directamente en ellos.

Si proyectamos esta realidad hacia el futuro inmediato, podremos reconocer una creciente importancia de la gestión seccional y de la administración de las ciudades. El proceso de traslado de potestades y recursos seguirá adelante; los conflictos previsibles son los temas de financiamiento. Las actuales autoridades seccionales no quieren asumir servicios desfinanciados. Probablemente seguirán con sólido prestigio y serán el mayor espacio de identificación ciudadana. Quizá los mayores problemas vengan de las dificultades de coordinar políticas macroeconómicas nacionales o de la deliberada desatención de los problemas mayores que le dejan por entero al Gobierno Central, mientras ellos se concentran en la ejecución de la obra pública.

#### 2.1.7 Fuerzas Armadas y Democracia

Las Fuerzas Armadas alcanzaron el más elevado prestigio de la historia republicana por el triunfo del Alto Cenepa. La victoria militar significó la recuperación de la dignidad nacional, a partir de lo cual el país pudo afrontar un proceso complejo que le llevó finalmente a suscribir la paz definitiva con la Perú.

Sin embargo, la inestabilidad política y la sucesivas crisis económicas que sufrió el Ecuador a partir de 1996, repercutieron en las Fuerzas Armadas. El desenlace del derrocamiento del presidente Abdalá Bucaram, requirió de la opinión y pronunciamiento de los militares. La caída del presidente Jamil Mahuad se dio por un movimiento de indígenas y oficiales de la Fuerza Terrestre. En la destitución del presidente Lucio Gutiérrez también Fuerzas Armadas actuaron como dirimientes. En éstas

Ocasionalmente las FF.AA. fueron llamadas a actuar en ámbitos que no forman parte de su mandato constitucional.

De otro lado, las Fuerzas Armadas han debido replantearse la intensidad con que cumple su rol dentro de la sociedad, una vez que se solucionó el diferendo con el Perú; la frontera norte propone nuevos desafíos de seguridad por la subversión y la violencia de Colombia.

La formulación de la Política de Defensa Nacional del Ecuador, en el Libro Blanco de la Defensa, desarrollado a través de un proceso de consulta y participación social, lo cual supone definir una planificación estructural con participación ciudadana y que pretende motivar la participación responsable de la sociedad en los asuntos de seguridad y defensa, se vio afectada por las denuncias de corrupción, sobre irregularidades que supuestamente han ocurrido al interior de las FF.AA, en el caso de reaseguros, adquisición de helicópteros para la Fuerza Naval, explosión de refugios de munición, la desaparición de armamento y munición, la injerencia en actividades públicas, lo que ha repercutido en la disminución de la credibilidad de la ciudadanía en sus Fuerzas Armadas.

#### 2.1.8 Desconfianza y exceso de normas

El Ecuador, al igual que otras sociedades de pasado colonial, con poblaciones sometidas a grandes diferencias económicas que van en paralelo a condiciones culturales y raciales distintas, son sociedades que han desarrollado poca confianza. Tal situación ha conducido a una obsesión regulatoria, mediante la expedición de leyes y la definición de mecanismos de control que forman un laberinto en el cual es difícil que prosperen la iniciativa empresarial y la producción.

El caudal legislativo ecuatoriano está ahogando al país en la confusión y paraliza la gestión pública y privada. Actualmente se han vuelto más importantes las iniciativas para derogar leyes que

aqueñas para aprobarlas. Existe un movimiento ciudadano con ese propósito que merece aumentar su influencia y espacio de acción.

### 2.1.9 Modernización de la estructura estatal

La transformación económica positiva que llegó al Ecuador con las exportaciones de petróleo en los años 70 ocurrió en el marco del un rol preponderante del Estado. Varias de las grandes instituciones públicas de electricidad, energía y telecomunicaciones se consolidaron en esa época. Quizá ese antecedente haya influido para que exista tanta resistencia a cambiar la organización de servicios públicos y confiarlos en manos de empresas privadas. El hecho es que el Ecuador ha modernizado de manera muy modesta su estructura económica en función de la participación del capital privado. Un segundo elemento que apunta en la misma dirección es la desconfianza hacia la inversión privada, como parte de una desconfianza generalizada que se trató en el punto anterior.

La realidad es que el Ecuador carece de los capitales para su propio accionar al cual tienen acceso directo empresas que podrían alcanzar esos beneficios con menor costo relativo que el mismo Estado. La participación privada se vuelve necesaria, bajo múltiples modalidades y alternativas que existen para el efecto.

### 2.1.10 Independencia judicial y seguridad jurídica

El mayor riesgo de invertir en el Ecuador es la inseguridad jurídica. Existe una alta posibilidad de que las condiciones en que originalmente se suscribió un contrato cambien unilateralmente con posterioridad. De igual manera, la sucesión de gobiernos y autoridades en el poder no garantizan que los compromisos asumidos por unos sean respetados por los que vienen después. Este marco cambiante se complica aún más por la corrupción, que significa que hay un espacio de venalidad en jueces y también en funcionarios de la administración. Semejante panorama crea dudas



sobre la suerte final que corran los eventuales conflictos que pudieran aparecer en la ejecución de un contrato o en la prestación de un servicio contratado por el Estado.

A pesar de que ese panorama negativo subsiste, el Ecuador ha realizado avances para independizar la función jurisdiccional de los intereses políticos, por ejemplo en el nombramiento de los ministros de la Corte Suprema de Justicia. De otro lado, ha hecho importantes progresos en la creación de los tribunales de mediación y arbitraje, forma de jurisdicción voluntaria que hoy en día concentra alrededor del 50 % de las causas civiles que se tramitan en el país.

#### 2.1.11 Crecimiento poblacional

Según las proyecciones de población realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, basadas en los censos de 1982 y 1990, el Ecuador debía tener una población de 13 202.308 en el año 2001. No obstante, de acuerdo al último censo de población realizado en el año 2001, la población total del país fue de 12 456.608 personas, un 26% más que en 1990. Las causas de esta diferencia probablemente se deben en gran parte a la reducción de la tasa de natalidad y a la emigración de ecuatorianos hacia Europa y Estados Unidos. La tasa de crecimiento poblacional promedio anual en el periodo intercensal 1990 - 2001 es ligeramente mas baja que la correspondiente al periodo 1982 - 1990 (2.1% y 2.3% respectivamente). De mantenerse la tasa anual de crecimiento poblacional en 2.1%, la población ecuatoriana se duplicaría en el año 2034, es decir en un poco mas de tres décadas.

### Tasa de crecimiento de la población

AÑO	POBLACION	TASA DE CRECIMIENTO
1982	8060.712	-
1990	9648.189	2.3
2001	12456.608	2.1

Cuadro 2

Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1982-1990-2001

#### 2.1.12 Emigración al exterior

La migración de ecuatorianos al exterior no es reciente. Existe una tradición de emigración de varias décadas especialmente en algunas provincias del sur de la sierra como Azuay y Cañar. Sin embargo, en los últimos años la emigración se ha incrementado notoriamente. En efecto, alrededor de 378.000 personas habrían salido a trabajar en el extranjero entre 1996 y 2001. Esta cantidad representa el 8.3% de la población económicamente activa, el 4.2% de la población en edad de trabajar y el 3.1% de la población total del país registrada en el censo del 2001.

El crecimiento económico observado en el 2000 . 2002 además de constituir una recuperación después de una crisis profunda, en gran medida se sustenta en condiciones particulares tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta. Una de ellas es el surgimiento de las remesas como segunda fuente de divisas después de las exportaciones de petróleo, debido a una emigración elevada de ecuatorianos luego de la crisis económica de 1998 . 1999. El flujo de ingreso anual de remesas de alrededor de 1.400 millones de dólares representó en promedio, alrededor del 7% del PIB en el periodo 2000 . 2003, generando un incremento del nivel de consumo de los hogares. Sin embargo es necesario considerar otros factores como el tipo de incorporación a sociedades extranjeras, la exposición a prácticas xenofóbicas, los cambios en

la calidad de vida de los que se fueron y los que se quedaron, los aprendizajes de otras sociedades entre otros.

#### 2.1.13 La educación

Durante la década de 1990 se produjeron importantes cambios en la normativa institucional y se aplicaron ciertas reformas importantes. Sin embargo, se observa un estancamiento general en los indicadores de educación de la población. Las tasas de matrícula para el nivel primario y medio prácticamente se mantienen. La tasa de analfabetismo se redujo en la década del 11.7% en 1990 a 9.0% en el 2001, y el grado medio de escolaridad se incrementó del 6.7 a 7.3 años. En este sentido se observa una desaceleración del ritmo de mejora con relación a lo experimentado en los años setenta y ochenta.

#### 2.1.14 Salud

Existe una tendencia decreciente sostenida de las tasas de mortalidad, si bien en la mortalidad general los cambios son de pequeña magnitud, los indicadores de mortalidad neonatal, infantil y de la niñez presentan importantes tasas de decrecimiento.

El perfil de morbi-mortalidad ecuatoriano está transitando hacia uno ~~moderno~~ moderno en el que tienden a primar las enfermedades crónicas, los accidentes y la violencia. Sin embargo, las causas de muerte y enfermedad tradicionales continúan siendo importantes, lo que implica que el país aun no ha alcanzado algunas consideraciones básicas para su pleno desarrollo.

La oferta institucional de servicios públicos de salud presenta un claro estancamiento, mientras la del sector privado observa una dinámica de crecimiento acelerado. Es decir el Ecuador enfrenta una marcada tendencia hacia la privatización de los servicios de salud, debido a un sector público que ha perdido importancia relativa en la provisión.

El sector salud ha experimentado un proceso de reforma basado primordialmente en la expedición y actualización de un nuevo marco jurídico. La vigencia de estas normas está cambiando las condiciones del accionar de los sectores público y privado, principalmente en términos de la regulación, gestión y provisión.

#### 2.1.15 Empleo

En el país se han producido importantes cambios en la estructura laboral a partir de 1990. Además del proceso de apertura de la economía ecuatoriana y de la liberalización comercial y financiera, en el periodo se implementan profundas transformaciones institucionales y reformas legales que también impactan en el mundo del trabajo. Entre los cambios institucionales más importantes se encuentran el proceso de flexibilización, la generación de mecanismos institucionales para la fijación de los salarios y la estrategia de reducción del Estado. A todo lo anterior se suma un contexto global de apertura de mercados a escala mundial y de incorporación de amplias regiones del planeta al mercado global con características similares, en términos de ventajas comparativas, a las de América Latina, como son los casos de la India y China.

Desde el punto de vista de la oferta laboral se nota un incremento de los niveles de participación laboral, en especial de la participación femenina, ha habido una recuperación de los ingresos laborales en términos reales.

Se puede encontrar dos tendencias en el comportamiento del desempleo. Un componente cíclico, que está en estrecha relación con la evolución de la estabilidad macroeconómica y un componente estructural de largo plazo, en el que se observa una tendencia al incremento de los niveles de desempleo en el país. Cuando se realiza un análisis del desempleo por nivel educativo se

aprecia que las personas con mediana calificación son las que tienen mayores tasas de desempleo.

#### 2.1.16 Pobreza

E Ecuador es uno de los países más pobres de América Latina, existen diferencias geográficas importantes en términos de pobreza humana y de consumo al interior del país, que la pobreza medida según las %necesidades básicas insatisfechas+ afecta a mas de la mitad de la población y que la pobreza reciente y crónica aumentó entre 1995 y 2000. La pobreza de consumo aumento considerablemente entre 1995 y 1999 tanto en el área urbana como rural, a raíz de las crisis que el país enfrentó en ese periodo; la pobreza urbana de ingresos tiene un comportamiento volátil con fuertes aumentos y disminuciones; la pobreza de ingreso ha disminuido tanto en el ámbito urbano como rural entre los años 2000 y 2002. La estimación basada en la incidencia de la pobreza según las necesidades básicas insatisfechas (NBI) muestra una reducción, en tanto que la estimación de la pobreza de consumo que realiza el Banco Mundial en los censos de población indica que no hubo cambio en la década. Aunque los resultados son aparentemente contradictorios, la diferencia puede deberse a que cada indicador esta midiendo distintas dimensiones de la pobreza. Unas han mejorado en la década pasada y otras se han estancado.

Indice de pobreza de necesidades básicas insatisfechas NBI, 1990-2001.

AREA	1990	2001
RURAL	94.9%	85.6%
URBANO	56.4%	45.8%
TOTAL	73.6%	61.3%

REGION		
SIERRA	67.0%	53.8%
COSTA	78.2%	66.3%
AMAZONIA	87.2%	77.6%
GALAPAGOS	75.9%	40.6%
ZONAS NO DELIMITADAS	98.3%	86.6%
TOTAL	73.6%	61.3%

Cuadro 3

Fuente: INEC, Censos de población y vivienda 1982-1990-2001

#### 2.1.17 Tensión social y diferencias de ingreso

Ecuador es un país que registra fuertes diferencias en la distribución del ingreso. Esta circunstancia vuelve difícil tener metas compartidas entre los diversos sectores. Es un factor de tensión social y la explicación última del gran espacio que tienen los políticos populistas y de ofertas clientelares entre los electores. Sin embargo, es preciso puntualizar que las mayores diferencias se dan con los indígenas de altura de la Sierra, que constituye la población más pobre del país. El país exhibe en las últimas dos décadas un exitoso proceso de pacífica integración política y de participación nacional de los grupos indígenas, de manera que es de esperar que esto conduzca a un mejoramiento relativo de las condiciones de vida de este sector social en el futuro cercano.

#### 2.1.18 Movimientos ciudadanos

El desprestigio de la clase política es un hecho generalizado en América Latina y que en el Ecuador se ha convertido en rechazo y escepticismo respecto a la vida pública. Sin embargo, la democracia no puede existir sin elecciones, es decir sin contiendas políticas para escoger los gobernantes y legisladores, según el mayor respaldo popular. No obstante, la democracia tampoco es exclusivamente de elecciones. Supone la formación de ciudadanía

y la participación de los diversos sectores y grupos en la definición del destino del conjunto.

Actualmente ha surgido en el país una nueva forma de participación para formar políticas públicas y la agenda nacional. Son movimientos ciudadanos que pretenden influir en la política, en la legislación y el gobierno, a través de los compromisos que se alcanzan con promesas de cambio, sin distinción de ideologías ni regiones para alcanzar las metas nacionales que no ha podido proponer ni coordinar la clase política. La presencia de varios movimientos ciudadanos, que pretenden desde la sociedad civil influir en las políticas públicas, se ha convertido en un elemento que completa y tonifica el panorama democrático, que desde hace ratos está ensombrecido por los escándalos y la desconfianza en los políticos.

#### 2.1.19 Paros e inseguridad

Las demandas sociales, cuando tienen carácter regional . como de una provincia o ciudad- o cuando provienen de trabajadores de los servicios públicos, toman casi irremediablemente la forma de un paro. El hecho de que la Constitución Política del Estado haya establecido en el Numeral 10 del Art. 35 que ~~se~~ prohíbe la paralización a cualquier título de los servicios públicos+ parece no preocupar a los promotores de estos movimientos ilegales, que según un estudio realizado por Quantum rinde siempre dividendos a los parados, lo cual naturalmente es un incentivo para la declaratoria de los paros subsiguientes. El promedio de paros ha sido superior a 2,25 por mes en los últimos dos años. Esta forma de relación con la autoridad es una expresión de la debilidad institucional que será difícil de eliminar.

Durante el actual Gobierno del Presidente Palacio, ya se inició esta práctica. La decisión de eliminar esta cultura de paros no solo es asunto de firmeza, que también hace falta en alguna medida, y

menos todavía de represión; sino de la utilización de canales alternativos para la solución de problemas, que también suponen la construcción de confianza entre gobernantes y gobernados.

#### 2.1.20 Violencia, inseguridad y delincuencia

El crecimiento de la violencia e inseguridad en el Ecuador ha alcanzado niveles alarmantes. Las encuestas de opinión pública identifican el problema de la inseguridad como el mayor de los problemas nacionales, según las encuestas realizadas en población urbana. La expansión de la delincuencia puede explicarse, entre otros, por los siguientes factores:

- La violencia imperante en los medios de comunicación, que familiariza a la población con prácticas violentas.
- Las marcadas diferencias económicas entre distintos estratos de la población.
- El empobrecimiento dramático de la población en la crisis de 1999-2000. No obstante, la posterior mejora de condiciones de vida no ha frenado el crecimiento de la violencia.
- La quiebra de la estructura familiar, agravada por la emigración masiva al exterior de padres y madres de familia que dejaron atrás hogares con frecuencia desarticulados.
- El avance del narcotráfico que requiere de una red de traficantes menores, transportistas, lavadores de dinero que terminan constituyendo una vasta red criminal.
- La extensión hacia el Ecuador de organizaciones criminales de Colombia.
- La propuesta de modelos de consumo superiores a la real capacidad de las familias ecuatorianas.

#### 2.1.21 Las relaciones con los Estados Unidos de Norteamérica

Estados Unidos es el principal socio comercial del Ecuador y uno de los más importantes referentes migratorio y cultural. Esta



proximidad es causa de una intensa cooperación y también de problemas. Durante el Gobierno del ex presidente Gustavo Noboa la relación con EE.UU. se deterioró; con el ex presidente Lucio Gutiérrez se mantuvo una relación cercana hacia la primera potencia mundial y con el actual presidente Alfredo Palacio se estima una relación equilibrada.

Ecuador requiere, actuar con espíritu pragmático y fortalecer su relación con EE.UU. Más aún ahora que se vienen tiempos difíciles por la agudización del conflicto en Colombia.

## 2.2 Factores económicos

	Valoración	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Actividad Productiva</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
Mercado externo	5	0	3	2
Mercado interno	5	0	3	2
Política Comercial	4	0	2	2
Actividad Países Industrializados	4	2	2	0
<b>Inversión</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
Industria Petrolera	5	2	3	0
Relación con organismos internacionales	5	0	2	3
Percepción Externa	4	0	4	0
Ahorro Interno	5	0	2	3
<b>Estabilidad Económica</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>4</b>
Equilibrio Fiscal	5	1	4	0
Balanza de Pagos	5	0	1	4
Sistema Financiero	5	2	3	0
Inflación	3	2	1	0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	
<b>Porcentaje</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>55%</b>	<b>29%</b>

Cuadro 4

Fuente: Informa de QUANTUM, proyección política y económica

### 2.2.1 Elementos que determinan el ritmo de actividad productiva

A continuación se describen ciertos elementos esenciales que permiten avizorar la situación de la actividad productiva del país.

#### 2.2.1.1 Exportaciones

La evolución de las exportaciones en el caso ecuatoriano tiene un importante efecto en el ritmo de actividad productiva del país. Dentro de las ventas al exterior, se encuentran tres grandes rubros: las exportaciones petroleras, las de productos tradicionales y las de productos no tradicionales.

Las exportaciones petroleras se concentran 55 % en la producción de Petroecuador y 45 % en la producción de empresas privadas. En el período 1995-2003, la producción de Petroecuador declinó a un ritmo del 6 % anual, mientras la producción de las empresas privadas crecía, de forma que las exportaciones totales se han mantenido relativamente estables en volumen. El principal cuello de botella que impedía elevar las exportaciones de crudo era la falta de capacidad de transporte.

El nuevo oleoducto de crudos pesados OCP, remueve el cuello de botella anotado y en el presente año ha determinado que la producción de petróleo de las empresas privadas se ha elevado hasta en 100.000 barriles por día y éstas siguen produciendo, pese a la discrepancia con el SRI y a la falta de una estrategia gubernamental clara, sobre el sector petrolero.

Las exportaciones tradicionales parecerían tener un futuro de crecimiento moderado. Incluso la producción de camarón tiene una proyección positiva, a pesar de que su precio podría continuar deprimido como consecuencia de la mayor oferta a nivel internacional.

Las exportaciones no tradicionales son el principal rubro de crecimiento de las ventas al exterior. Se encuentran concentradas

en la Subregion Andina y en Europa, e incorporan un amplio conjunto de productos elaborados, de origen industrial.

La dolarización tuvo el efecto de desnudar la situación de competitividad real que enfrentan los productores del país. El crecimiento de las ventas al exterior de estos productos será posible exclusivamente si sus niveles de productividad son suficientemente elevados como para competir en el mercado internacional con niveles salariales aproximados a los actualmente vigentes en el país.

#### 2.2.1.2 Demanda Interna

La principal fuente de alimentación de la demanda interna son las inversiones. Un segundo elemento que alimenta esta demanda es el consumo de los hogares. Se podría estimar que cada vez aumenta la demanda fundamentada básicamente en las grandes cantidades de dinero o remesas enviadas por los migrantes ecuatorianos en el exterior.

#### 2.2.1.3 Ritmo de Actividad en los Países Industrializados

Este factor es determinante no solo porque un mayor crecimiento de las economías industrializadas incrementa el flujo de exportaciones ecuatorianas al exterior, sino adicionalmente porque un mayor ritmo de crecimiento en esas economías amplía la demanda por petróleo y vuelve menos probables una reducción en el precio del crudo. Dada la importancia estratégica que los ingresos petroleros tienen para la estabilidad y el crecimiento de la economía ecuatoriana.

Adicionalmente, un alto crecimiento económico en los países industrializados eleva la necesidad de importar mano de obra de estos países y por lo tanto fortalece los flujos de remesas enviados desde el exterior.

#### 2.2.1.4 Política Comercial

El crecimiento futuro de las exportaciones ecuatorianas depende básicamente de la política comercial que el país lleve a cabo. La experiencia Argentina demuestra que un país anclado al dólar no puede afinar su política comercial en el intercambio con países de moneda débil, debido a que una depreciación de esas monedas provocaría un desequilibrio comercial inmediato.

La primera reacción del gobierno ecuatoriano ha sido crear salvaguardias arancelarias frente a los países vecinos que se han beneficiado de una depreciación de sus monedas. En el corto plazo ello evitará que las empresas nacionales sufran la competencia de los productos provenientes de esos países y elevará transitoriamente sus ingresos. No obstante, en el mediano plazo la elevación de aranceles provoca que la competitividad del sector productivo del país, en general, se reduzca y conducirá a un volumen de exportaciones menor.

Para evitar la situación que afecta en la actualidad a los productores ecuatorianos e incentivar las exportaciones, es necesario que el Ecuador inicie un proceso selectivo y gradual de apertura de sus mercados, a través de la negociación de acuerdos comerciales con los países que le permitan estos proceso de negociación, que deberían tener moneda dura y salarios elevados.

#### 2.2.2 Elementos que determinan el ambiente de inversión

El país al haber perdido la capacidad de emitir moneda, la generación de divisas es crucial, por lo que se puede recurrir a diferentes fuentes para generar dólares en la economía como son: las exportaciones, inversión extranjera directa y crédito externo adicional.

#### 2.2.2.1 Industria Petrolera.

El nivel de inversión en la industria petrolera es fundamental porque permitirá que se aproveche en su total capacidad la infraestructura de transporte del actual oleoducto y la del OCP. Lamentablemente, Petroecuador enfrenta serias limitaciones en su marco legal e institucional, que le impide ser administrada como una empresa moderna. Por lo tanto, frente a la baja probabilidad de que este marco legal e institucional sea modificado, la única opción para elevar la producción de petróleo es la atracción de nuevas inversiones privadas en la industria petrolera.

Mientras mayor sea el número de empresas privadas que operen en la industria petrolera ecuatoriana y mientras mayor sea el grado de divulgación de la información sobre los campos petroleros que el país dispone, más competitivos serán los concurso para acceder a áreas de exploración y producción y más se beneficiará el país por la participación que el Estado recibe de la producción de los campos de petróleo.

Si el gobierno actual interpreta adecuadamente las necesidades de los inversionistas del área petrolera y logra atraer inversión privada, el sector fiscal se fortalecerá al igual que el sector externo de la economía, el fondo de estabilización contará con recursos, el peso de la deuda pública se reducirá y el país podría iniciar una etapa caracterizada por un círculo virtuoso donde la confianza eleva la inversión, esta incrementa el crecimiento y la actividad productiva, que a su vez beneficia la confianza.

#### 2.2.2.2 Percepción Internacional

La recuperación del consumo de los hogares ha provocado que el nivel de las importaciones crezca de manera importante desde que el país adoptó la dolarización. Para compensarlo, el país necesita atraer recursos del exterior como financiamiento de proveedores, líneas de crédito a empresas productivas, repatriación de capitales

que se encuentran depositados en instituciones financieras del exterior e inversión extranjera directa. Todo ello depende de la imagen que el país logre proyectar al exterior, dentro de lo cual juegan un papel muy importante las declaraciones de funcionarios diplomáticos, de funcionarios de las empresas multinacionales que hoy operan en el país y las evaluaciones que sobre competitividad, seguridad jurídica, fortaleza institucional y corrupción realizan periódicamente distintos organismos internacionales, así como las calificaciones de riesgo que otorgan las distintas empresas que se especializan en esta actividad a nivel internacional. El riesgo país, continúa en el presente año a la baja, pero continúa siendo uno de los mayores de la región.

#### 2.2.2.3 Relación con Organismos Internacionales

Otro elemento que influye de manera importante en la imagen internacional del país y en el nivel de confianza que los agentes económicos pueden tener es la relación que el país mantenga con los organismos internacionales de crédito, en especial con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

A pesar del deterioro de imagen que el FMI ha sufrido a lo largo de los últimos años como auditor del manejo económico de los países, muchos inversionistas continúan depositando un alto grado de su confianza en la opinión de este organismo, por lo que es indispensable para un país ubicado en una región de alta volatilidad, como está Ecuador, mantenerse permanentemente en programas con el FMI, que certifiquen un adecuado manejo fiscal.

#### 2.2.2.4 Ahorro Interno

Un elemento que diferencia claramente a los países de mayor estabilidad, dentro de las economías en desarrollo, es su capacidad para incrementar de manera importante el ahorro interno.

Un país dispone de cuatro fuentes de ahorro interno: las utilidades de las empresas que se recapitalizan, el ahorro que las personas depositan en el sistema financiero, el superávit fiscal y los recursos que la seguridad social acumula en los fondos de jubilación.

El país cuenta con un beneficio tributario para las utilidades de las empresas que se reinvierten en el país, al establecer una tasa de tributación del 15 %, inferior al 25% correspondiente a las utilidades que se reparten a los accionistas. Si el clima de inversión se recupera, este elemento constituirá un incentivo importante para que el ahorro interno crezca.

Las captaciones del sistema financiero crecieron fuertemente luego de que el país adoptó la dolarización, pero su ritmo de crecimiento ha disminuido en los últimos meses. La confianza del público en el sistema financiero se ha recuperado parcialmente luego de la crisis de los años 98-99 y, aunque la rentabilidad de los bancos ha crecido fuertemente el público intuye que su estabilidad dependerá fundamentalmente de la capacidad del país para mantener la dolarización. En este sentido, el deterioro del clima de confianza que el país ha experimentado en los últimos años, sumado a la proyección de que este deterioro se mantendrá hacia delante, hace prever que esta fuente de ahorro interno no crecerá de manera importante.

La generación de un superávit fiscal suficientemente elevado como para que se acumulen recursos en el fondo de estabilización y por lo tanto eleven la tasa de ahorro doméstico del país depende exclusivamente del precio del petróleo a nivel internacional y de la disciplina en el gasto que logre mantener el gobierno de turno, siempre y cuando la inversión privada en la industria petrolera se materialice y el volumen de producción crezca en línea con la ampliación de la capacidad de transporte.

### 2.2.3 Elementos que determinan la Estabilidad Económica

La estabilidad económica que tanto el país anhela, requiere de un verdadero ajuste fiscal y de ciertos elementos que se describen a continuación.

#### 2.2.3.1 Sector Externo y Balanza de Pagos

Con el incremento de las importaciones especialmente las de vehículos y de bienes durables y a pesar de que las exportaciones han crecido ligeramente durante el mismo período, la balanza comercial registra un importante déficit que probablemente se mantendrá durante un buen tiempo.

Bajo un régimen de dolarización, un déficit comercial provocaría que la liquidez de la economía se reduzca, lo que a su vez debería ocasionar que la demanda agregada se reduzca, las importaciones caigan y la balanza comercial se equilibre. Para que el país no entre en esta recesión como resultado de la reducción de liquidez, se debería atraer suficiente capital del exterior, en forma de repatriación de capitales e inversión extranjera directa, para que estos flujos sean los que equilibren el sector externo de la economía. Lamentablemente, el deterioro del ambiente de inversión hacen prever un flujo menor de recursos al requerido para que la demanda interna continúe creciendo hacia delante.

#### 2.2.3.2 Sector Fiscal

Luego de la aprobación de las reformas a la Ley Fiscal, el país dispone de un fondo de estabilización que le permitirá acumular recursos para las épocas en que el precio del petróleo se reduzca y disminuir progresivamente el peso de la deuda pública. Como resultado, cuando el fondo de estabilización cuente con una suma suficientemente alta de recursos, la volatilidad de la economía ecuatoriana se reducirá, al igual que su dependencia en los ingresos petroleros.



Pero para que esto sea realidad, se requiere generar los recursos necesarios para alimentar el fondo de estabilización. La única fuente de recursos para alimentar este fondo es el incremento en las exportaciones petroleras. Por este motivo es crítico que el país logre atraer inversión privada a este sector productivo.

#### 2.2.3.3 Sistema Financiero

La estabilidad del sistema financiero depende estrechamente de la estabilidad de la economía en general y, particularmente, de la sanidad del sector fiscal. La cartera de activos de los bancos tiene una fuerte concentración en papeles de deuda emitidos por el Estado, por lo que una reducción importante del precio del petróleo, antes de que se hayan acumulado recursos por un monto suficiente en el fondo de estabilización, podría provocar una nueva moratoria en los pagos de la deuda pública. Esta moratoria, o la sospecha de que el país entraría en moratoria, podría provocar una fuga importante de capitales, que reduciría las captaciones de los bancos y debilitaría su situación financiera. En este contexto, sin la presencia de un prestamista de última instancia, la estabilidad del sistema bancario estaría seriamente comprometida.

Si el gobierno de turno trata en una situación como la descrita de garantizar el dinero de los depositantes, como ha sido la tónica en la mayor parte de crisis financieras a nivel internacional, la dolarización no sería sostenible y el gobierno se vería obligado a emitir nuevamente moneda local, con la inestabilidad que ello provocaría en el tipo de cambio y en los precios de los bienes y servicios.

#### 2.2.3.4 Inflación:

La inflación se ha reducido de manera muy importante en el país a partir de la adopción de la dolarización. El año 2002 la inflación

anual se redujo a alrededor del 10 % y el año 2003 continuó decreciendo y en el 2004 se ubico bajo el 2%. Si el país mantiene el esquema de dolarización, se podría esperar que los precios crezcan a niveles similares a los registrados en los países industrializados.

Pero si el país abandona la dolarización, lo cual sería posible por motivos fiscales y crisis del sistema financiero, la inflación se elevaría considerablemente, al igual que el tipo de cambio.

#### 2.2.4 Los sectores productivos

El siglo XXI inicia su trayectoria económica con una visible y manifiesta recesión que ha incidido en bajos niveles de producción y productividad y, si bien es cierto que la agricultura tradicional de exportación ha seguido adelante pese a la crisis no es menos cierto que se ha deteriorado no solo desde la perspectiva de las necesidades del mercado interno sino también desde la perspectiva de las exportaciones tradicionales. La industria ha sido mucho más golpeada que otros sectores, en cierta medida, se observa un proceso de reprimarización de la economía, ya que el sector industrial que se cobijó en el proceso de sustitución de importaciones no ha registrado cambios sensibles para hacer frente a los retos del mercado bajo reglas de apertura y globalización; simultáneamente, los servicios también han sufrido la crisis.

##### 2.2.4.1 El sector agropecuario

El triple cometido que tiene el sector agropecuario, producción de alimentos, cobertura vegetal y exportaciones, se ha visto debilitado por la crisis y esto se visualiza en que desde la perspectiva de la seguridad alimentaria, el Ecuador, registra un crecimiento del hambre, de la desnutrición, la deforestación ha incidido en el aumento de la desertificación lo cual se ha vuelto más vulnerable

con la pérdida del manglar y los procesos de erosión por las deficientes prácticas agro pastoriles.

En definitiva el sector agropecuario se ha rezagado y la denominada revolución verde se ha deteriorado. Pese a estas dificultades este sector sigue siendo el soporte para el desarrollo humano y sustentable, no solo porque todavía la población rural representa casi la mitad de la población total sino también porque las oportunidades de la vivencia democrática dependen en alto grado del destino de la población campesina. Al inicio del tercer milenio los retos agropecuarios son uno de los retos por excelencia nacionales.

#### 2.2.4.2 La industria

En el Ecuador el proceso de sustitución de importaciones se dio tardíamente y es recién con el auge del banano y la ley de fomento industrial de 1957 que adquiere proyección el sector industrial, que se potencia con el auge petrolero; sin embargo, prematuramente al romperse la matriz del modelo de industrialización no se observa con meridiana claridad un procedimiento de planificación estratégica para impulsar un nuevo modelo de industrialización bajo las nuevas reglas de apertura y globalización.

Muchas de las industrias han colapsado y otras viven múltiples dificultades y son muy pocas las que hacen frente a las nuevas reglas universales. Desde esta situación no existe mayor prelación que un relanzamiento del sector industrial en donde se puedan resolver los problemas de un buen número de empresas quebradas, se proyecten nuevas industrias y se fomente a la pequeña y mediana industria tan estratégica en el abastecimiento interno, en las exportaciones y sobre todo frente al problema de desempleo.

Ecuador tiene que seguir impulsando múltiples formas de asociación con las empresas transnacionales y con la creación de empresas multinacionales latinoamericanas. Los espacios supranacionales abren insospechadas potencialidades para el desarrollo industrial.

#### 2.2.4.3 Los servicios

Considerando que el presupuesto del Estado ecuatoriano se fundamenta básicamente en los recursos provenientes de las exportaciones del petróleo crudo, el País requiere dejar de ser un mono productor de petróleo y agregar valor a este recurso estratégico.

Al igual que en el caso chileno, el Estado maneja la explotación del cobre; en el Ecuador la producción y refinación de petróleo de sus campos en actual explotación, deben estar a cargo del Estado, para asegurar su rentabilidad en este negocio, para lo cual debe proceder a reestructurar integralmente la Empresa Estatal Petrolera, adoptando un manejo técnico y despolitizado, y creando empresas de economía mixta para potenciar las actuales operaciones e inyectar recursos frescos, que requiere la operación de PETROECUADOR, así como también, para emprender en una agresiva campaña de exploración en las áreas actualmente explotadas y a mayor profundidad, incorporando tecnología que permita una explotación económicamente más rentables y con menores riesgos para el medio ambiente.

Como política de estado, los contratos petroleros con las empresas privadas que actualmente operan los campos, no serán renovados a la finalización de su plazo contractual, y los mismos deberán ser operados bajo el esquema de economía mixta, para asegurar rentabilidad al Estado.

iguamente, mediante la creación de empresas de economía mixta, se deberá incrementar la capacidad de refinación de petróleo, para exportar productos limpios como diesel, gasolina y jp1 (combustible de aeronaves) con la finalidad de agregar valor a este recurso no renovable y disminuir los egresos por importación de naftas y diesel.

Se deberá fomentar la instalación de una planta petroquímica, para el adecuado aprovechamiento de los crudos pesados, cuyas reservas son enormes en el área de Ishpingo, Tambococha y Tiputini (ITT).

De otro lado, es indispensable que el Ecuador aproveche racionalmente sus cuencas hidrográficas, principalmente en la producción de energía eléctrica, mediante un régimen jurídico que fomente la inversión privada en nuevos proyectos, que permitan al país exportar energía eléctrica, con lo cual se disminuye la contaminación ambiental y se deja de quemar diesel importado, que equivale a quemar dinero. La producción de energía hidroeléctrica traerá como resultado la disminución de tarifas, permitiendo que los costos de producción de bienes y servicios disminuyan.

El país requiere con urgencia incorporar nuevas fuentes de financiamiento de su presupuesto y fortalecer otras actualmente existentes. Para lograr lo anterior, requiere una reforma integral del régimen tributario, promoviendo el concepto de transparencia como elemento clave, sobre la recaudación y los gastos del sector público. Además, es necesario hacer el sistema más justo distribuyendo el peso de la carga tributaria sobre los grupos con mayores ingresos, considerando la inequitativa distribución de la riqueza. Es importante hacer un buen control de la tributación de los trabajadores independientes y crear incentivos para la formalización de los negocios que no están inscritos legalmente.

Como complemento está la redistribución del ingreso por medio de un manejo eficiente del gasto público, en este sentido el Estado debe cumplir con un mínimo de gasto en salud, programas de apoyo a la niñez, educación, infraestructura y transferencias que beneficien a los estratos de la población de bajos ingresos.

Para este efecto, es necesario apoyar a la pequeña empresa: Procurar que el crédito sea canalizado a las empresas pequeñas y medianas sin acceso a los recursos de la banca. Desde el punto de vista de la regulación y supervisión, menos exigencias en cuanto a provisiones y requerimientos de capital, y diferente metodología de calificación de deudores.

Fomentar el desarrollo de la agricultura, sobretodo de productos exóticos y agregarles valor, para incrementar las fuentes de empleo.

Igualmente, el gobierno conjuntamente con el sector privado, deben emprender una campaña de promoción turística agresiva, para posicionar al Ecuador en el mercado turístico mundial. Paralelamente, se debe crear conciencia en el país sobre la calidad de los servicios y el trato adecuado a los turistas, compradores, visitantes, etc.

**Elevar la competitividad:** La competitividad se sustenta en mejoras de la productividad (reducciones reales de costos) y en mejoras de la calidad y variedad de los bienes y servicios producidos. Tanto las reducciones de costos derivadas de los incrementos de la productividad como los aumentos de la calidad y variedad de los bienes y servicios, ayudan a generar una mayor satisfacción de los consumidores y facilitan la inserción de un país a la economía mundial.

**Aumentar la productividad de los diferentes sectores:** Los niveles de productividad de 40 ramas de actividad de la economía

ecuatoriana revelarían que la ventaja competitiva del país desde el punto de vista de los niveles de eficiencia existentes actualmente, estaría en los sectores de silvicultura, extracción, producción y elaboración de productos de madera, con lo cual estos sectores podrían constituir un engranaje de la productividad. Otras actividades de alta productividad relativa son la cría de camarón, cría de otros animales, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, así como la elaboración y conservación de pescado y productos de pescado. Finalmente el cultivo de banano, café y cacao, es otro segmento relativamente más productivo dentro de la economía ecuatoriana.

El país requiere contar con un sistema financiero sólido: Con reglas claras e ingreso de la banca internacional, se buscaría una mayor competitividad y bajas tasas de interés para el fomento de las actividades productivas, buscando siempre el apoyo a aquellas que tengan altos niveles de competitividad y productividad. Para este efecto, es necesario contar con una legislación e instituciones que controlen eficientemente a esta actividad y endurecer las penas por peculado bancario.

El Ecuador ha liberalizado gradualmente el clima existente para las inversiones abriendo zonas de libre comercio, permitiendo y alentando la MAQUILA (producción, ensamblaje, conversión o reparación de productos importados temporalmente, para ser enviados al extranjero, luego de su procesamiento).

## CAPITULO II

### **ASPECTOS NORMATIVOS**

2. Constitución Política de la República del Ecuador.

**Art. 183.- La Fuerza Pública estará constituida por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. Su misión, organización, preparación, empleo y control serán regulados por la ley.**

**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 de la Fuerza Pública, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, prestará para el desarrollo social y económico del país.**

**Art. 190.- Las Fuerzas Armadas podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional.**

Realizando una evaluación de la realidad socioeconómica del país y en particular de las capacidades de la institución militar, determinó que en la Constitución de la República del año 1978 y en la de 1998, aprobada por la Asamblea Constituyente, se establezca como una de sus misiones la de "apoyar al desarrollo económico y social de la nación".

El marco jurídico, constitucional y legal dispone que la institución militar garantizará a la nación la vigencia del Estado de Derecho en un ambiente de paz y orden, que le permita el desarrollo integral y su afirmación en el ámbito internacional. A fin de cumplir con el



apoyo al desarrollo, las Fuerzas Armadas se basan en el mandato constitucional de acuerdo a los Artículos 183 y 190 anteriormente mencionados.

3. Ley de Seguridad Nacional.

**Art. 37.- Es obligación del Frente Militar asesorar al Presidente de la República y al Consejo de Seguridad Nacional, en lo referente a la política militar y a la política de guerra, que permita la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales.**

**Art. 38.- Las Fuerzas Armadas constituyen el principal instrumento de acción del Frente Militar. Están destinadas a la conservación de la soberanía nacional, a la defensa de la integridad e independencia del Estado y a la garantía de su ordenamiento jurídico.**

**Sin menoscabo de su misión fundamental, prestarán su colaboración al desarrollo social y económico del país y en los demás aspectos concernientes a la Seguridad Nacional.**

4. Reglamento General de la Ley de Seguridad Nacional.

**Art. 18.- Son misiones y atribuciones principales del Frente Militar:**

- a) **Adecuar y fortalecer progresiva y sostenidamente la estructura y capacidad de las Fuerzas Armadas Nacionales, de modo que les permita cumplir su misión.**
- c) **Establecer y aplicar las medidas necesarias para mantener la seguridad interna.**

- d) **Cooperar y participar en el desarrollo del país, mediante acciones de apoyo conducidas por las Fuerzas Armadas Nacionales.**
- e) **Promover e incentivar las relaciones entre las Fuerzas Armadas y la población civil, para alcanzar su colaboración en beneficio de la Seguridad Nacional.**

Actualmente, el país enfrenta un reto en el campo socioeconómico, reto que implica alcanzar urgentemente el Desarrollo Integral, equitativo y sostenido que posibilite la satisfacción de las necesidades presentes, sin comprometer los recursos que las futuras generaciones requerirán para atender sus necesidades. Por esto las Fuerzas Armadas ecuatorianas, se encuentran cooperando intensamente en el desarrollo del país, sin perder de vista las misiones de seguridad basadas en su estructura orgánica.

5. Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.

**Art. 15.- Las principales obligaciones y atribuciones del Ministerio de Defensa Nacional son:**

- e) **Planificar y coordinar con los organismos competentes del Estado, la participación de las Fuerzas Armadas en el desarrollo social y económico del país.**
- k) **Las demás, constantes en la Constitución Política de la República, leyes y reglamentos pertinentes.**

6. Plan Plurianual de Gobierno 2003 . 2007.

**Objetivo:**

**Defender la soberanía territorial, marítima y del espacio supradyacente del Ecuador.**

#### Políticas.

- **Coordinar acciones orientadas a la protección del espacio aéreo y recursos marítimos así como de conservación de los recursos naturales.**
- **Impulsar la unidad nacional como elemento indispensable para fortalecer la seguridad externa del país y garantizar el pleno ejercicio de su soberanía.**
- **Impulsar el desarrollo socioeconómico de las zonas de integración fronteriza.**

Los esfuerzos del Gobierno están dirigidos a enfrentar entre otros los problemas estructurales como el crecimiento de la pobreza y el débil desarrollo del aparato productivo, para ello es necesario ser competitivos de tal manera que nos permita un desarrollo socioeconómico del país en un marco de completa seguridad, en este contexto, las Fuerzas Armadas, orientan su esfuerzo de una manera clara y decidida para apoyar el desarrollo de la nación.

#### 7. Políticas de la Defensa Nacional del Ecuador.

##### **Misión de Apoyo al Desarrollo:**

**Generar políticas y elaborar planes y proyectos para alcanzar una eficiente gestión y participación de las Fuerzas Armadas en apoyo al desarrollo socioeconómico del país es una de las misiones que se cumple a través de los objetivos estratégicos y políticas del Frente Militar, siendo la Subsecretaría de Desarrollo el ente orgánico rector de este ámbito que establece sistemas de organización, información y gestión.**

Las unidades militares tienen el referente general de aplicación a través de los programas y proyectos que se generan en forma centralizada y los que se encauzan desde las respectivas unidades; la gestión de financiamiento y los lineamientos de control y ejecución técnica que rigen en cada caso son establecidos mediante convenios, acuerdos, contratos, aplicación de partidas fiscales y otros recursos.

#### **Objetivos de apoyo al desarrollo:**

- Apoyar el desarrollo de las áreas fronterizas.
- Proteger el ambiente.
- Desarrollar proyectos interinstitucionales.

#### **Directrices:**

- Las Fuerzas Armadas participarán en programas y proyectos de apoyo a la comunidad, protección del ambiente y de mejoramiento de la calidad de vida de la población más necesitada.
- En los proyectos y programas, se protegerá el ambiente y se usarán racionalmente los recursos naturales; además, se sustentarán en estudios de impacto ambiental.
- Se dará prioridad en los trabajos a la población marginada del campo y de las ciudades, especialmente en las zonas de fronteras, con énfasis en la frontera norte y áreas amenazadas por la violencia, los desplazamientos y actividades de narcotráfico.
- Se mejorará el perfil del ciudadano que cumple el servicio militar, capacitándolo como combatiente moderno y proporcionándole conocimientos técnicos, científicos y humanísticos, para colaborar en el desarrollo socioeconómico del país.

- **Se fortalecerán las relaciones entre civiles y militares y se mantendrá nexos de unión con la población civil, especialmente con aquella que sufre marginalidad, que permitan conocer a fondo sus necesidades y consolidar la relación civil-militar como factor de la unidad de la nación y el accionar democrático del Estado.**
- **Todos los programas y proyectos deberán estar debidamente financiados y no se podrán desviar recursos económicos destinados a la operatividad de las unidades militares.**
- **Se reestructurará la concepción del apoyo militar al desarrollo, con un enfoque técnico y real, buscando el cambio de actitud de la población y elevando su autoestima.**
- **Se apoyará el desarrollo del conocimiento a través del establecimiento y funcionamiento de centros de educación e investigación científica.**
- **Se apoyará el desarrollo alternativo y comunitario de las zonas fronterizas con énfasis en la frontera norte.**
- **Se ejecutarán proyectos con procesos y actividades productivas de impacto inmediato, con visión de auto-sostenibilidad económica.**
- **Se procurará la ocupación intensiva de mano de obra y servicios locales, generando empleo en actividades con el mayor grado de agregación del valor y mínima dependencia.**
- **Se generarán sistemas de información para optimización de las relaciones cívico militares, mediante el levantamiento de las bases de datos correspondientes.**

- Se procurara el mejoramiento general de la calidad de vida de la poblacion con las obras básicas de infraestructura social.
- Se tenderá a la incorporación de procesos participativos y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de las familias.

#### **Objetivo del desarrollo de las empresas militares:**

- Disponer de una industria militar moderna, destinada a la Defensa Nacional.

#### **Directrices:**

- Se desarrollarán programas para la implementación y fortalecimiento de la industria militar, enfocados hacia las siguientes áreas de producción, de acuerdo a la realidad nacional: armamento, municiones, vehículos y embarcaciones militares; suministros, componentes, partes y piezas; investigación técnica y equipamiento.
- La participación militar promoverá la seguridad y el desarrollo nacional, tendiente a la reducción de la dependencia externa, ahorrando divisas para el país, generando fuentes de trabajo, actuando como ente regulador de precios, atrayendo la inversión nacional y extranjera, posibilitando la transferencia de tecnología y desarrollando una infraestructura industrial militar que será empleada para apoyar el esfuerzo de guerra en posibles conflictos.
- La gestión empresarial generará mayor empleo productivo e impulsará proyectos estratégicos para la seguridad, defensa y desarrollo nacional.

- **Las empresas militares se organizarán considerando los efectos de la globalización de la economía, de los mercados y de los procesos de integración.**
- **Se realizará la desinversión en las empresas con baja participación accionaria, improductivas y con inversiones de riesgo.**
- **Las utilidades generadas por las empresas serán empleadas en beneficio institucional.**
- **Se ejecutará la planificación estratégica empresarial para alcanzar la competitividad nacional e internacional, implementando una cultura de calidad.**
- **Las empresas se modernizarán aplicando las normas de calidad de aceptación internacional.**
- **La permanencia o creación de empresas de las Fuerzas Armadas debe ser en áreas relacionadas con la seguridad, defensa y apoyo al desarrollo.**

El rol de las empresas de Fuerzas Armadas se ampara en la base constitucional y legal anteriormente mencionados, así como los objetivos y lineamientos estratégicos, guardan relación con otros objetivos del Frente Militar orientados al fortalecimiento de la identidad, unidad y cultura nacional, Sistema de seguridad social, salud y desarrollo humano de los miembros de Fuerzas Armadas, Sistema de planificación estratégica institucional actualizada y estandarizada, así como de otros objetivos y políticas de alcance transversal.

Las Fuerzas Armadas ecuatorianas, por su dinámica administrativa y operativa, han desarrollado durante su existencia varias actividades y procesos que han originado empresas e instituciones de amplia dispersión en cuanto a su estructura o fines. Entre estas existen entidades y empresas dependientes corporativas o

relacionadas con el quehacer institucional, hasta las de servicios, investigación, servicios sociales, industria pesada, obras civiles nacionales y desarrollo tecnológico, entre otras.

En este contexto es, por tanto, imprescindible que todas las organizaciones e instituciones del Estado participen activamente y se involucren decididamente para, con trabajo y esfuerzo mancomunado, permitir al país alcanzar y mantener los Objetivos Nacionales Permanentes.

Las Fuerzas Armadas constituyen un soporte de extraordinario valor en el desarrollo del país, por su capacidad, profesionalismo, solidaridad, organización, disciplina, en razón del talento humano y de los recursos materiales y técnicos que disponen, que orientados adecuadamente permitirán el logro de este objetivo, aspecto que contribuirá positivamente a la convivencia y paz social.



### CAPITULO III

#### SITUACION GENERAL DE LAS EMPRESAS DE FUERZAS ARMADAS

Los grandes cambios ocurridos en la última década del siglo pasado imponen a los países una profunda reflexión sobre su futuro, más aún tratándose, en la actualidad, de la convivencia integral en un mundo globalizado, conviene por tanto redefinir las amenazas, intereses y acuerdos, tanto de los estados como de los grupos sociales que actúan en su interior, en sus relaciones individuales y colectivas.

La mayoría de los países latinoamericanos no han logrado hasta la presente fecha consolidar un desarrollo integral, sostenido y sustentable que garantice que la distribución de los recursos naturales, culturales, tecnológicos y otros, sea con equidad y justicia, a fin de permitir el bienestar de la sociedad en su totalidad.

Los países latinoamericanos, en general, avanzan de manera lenta hacia el logro de su progreso, pues carecen de una educación adecuada, programas de salud deficientes, no pueden satisfacer las necesidades de trabajo de su población. A estas limitaciones se agrega una inseguridad social la que se ve agravada por la presencia del narcotráfico, corrupción en todos los niveles de las instituciones públicas y privadas y del permanente deterioro del medio ambiente.

Actualmente nuestro país enfrenta un reto en el campo económico-social, reto que implica alcanzar urgentemente el desarrollo armónico, equitativo y sustentable que posibilite la satisfacción de las necesidades presentes, sin comprometer los recursos que las futuras generaciones requieran para atender sus necesidades. En este contexto es, por tanto, imprescindible que todas las organizaciones e instituciones del Estado participen

activamente y se involucren decididamente para, con trabajo y esfuerzo mancomunado, permitir al país alcanzar el desarrollo deseado.

Las Fuerzas Armadas ecuatorianas, desde hace años se encuentran cooperando intensamente con tal propósito, sin perder de vista las misiones tradicionales basadas en su estructura, pueden llegar a todos los lugares del país por distantes que se encuentren y en particular a los grupos humanos que viven en la más humillante marginación. Su participación en el desarrollo nacional constituye una redefinición del concepto tradicional de la seguridad interna del Estado.

### 3.1 EMPRESAS DE LA FUERZA TERRESTRE

La Fuerza Terrestre, como uno de los órganos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, participa en la conservación de la soberanía nacional y la defensa de la integridad e independencia del Estado; garantiza su ordenamiento jurídico; contribuye al desarrollo social y económico del país, con la finalidad de coadyuvar a la consecución de los Objetivos Nacionales.

La modernización del Ejército se desarrolla con mayor intensidad en el gobierno militar del General Guillermo Rodríguez Lara, en el cual se define la planificación estratégica nacional, posicionando a las Fuerzas Armadas y orientando sus esfuerzos a otras misiones no tradicionales, como la de apoyar al desarrollo del Estado.

En el marco del apoyo al desarrollo socioeconómico, la Fuerza Terrestre contribuye con las siguientes empresas e instituciones:

#### 3.1.1 DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJERCITO

El mundo de los negocios se ha vuelto cada vez mas crítico y competitivo. Ante esta situación, los desafíos y los retos de las empresas y los empresarios son difíciles. Este es el escenario en el

La Dirección de Industrias del Ejército, DINE y su Holding de empresas cumple en el 2005, treinta y dos años de existencia, pues un 19 de octubre de 1973, con visión de futuro y trascendencia, el General Guillermo Rodríguez Lara, en su calidad de Mandatario del Ecuador, decreto la creación de esta Corporación Empresarial, época en que el modelo %GEPALINO+cumplía su objetivo orientado a que los países de la región crezcan 2hacia adentro+, disminuyendo las importaciones y la dependencia ejercida por los países desarrollados. El Ecuador, para ese entonces, contaba con la sustentación del petróleo de reciente descubrimiento y explotación.

Las empresas y las líneas de producción de la DINE han vencido las dificultades y han superado los obstáculos generados por los diferentes modelos económicos y las reglas de juego comerciales impuestos por los países del primer mundo. Por lo tanto, no ha sido fácil recorrer un camino de más de 30 años, cuyo mayor trecho está en el siglo XX. Todos estos años han forjado el espíritu empresarial y la voluntad de lucha para seguir adelante.

Actualmente la %Globalización de los Mercados+ y la %Democratización de la Economía+, liderados por el proceso de integración, incluyendo nuestro propio modelo económico, sustentado en la dolarización, nos demanda ser aun más productivos, competitivos y rentables si queremos ver a todos esos fenómenos económico sociales como oportunidades y no como amenazas, pues en estos juegos comerciales y de negocios ganan los mas preparados y los más poderosos; sin embargo, se debe luchar incorporando en el sistema modernas herramientas de gestión y un liderazgo de ganadores sustentado en una planificación estratégica corporativa. Jamas se debe soslayar que el futuro esta reservado para segmentos y nichos de la industria y el mercado que han alcanzado importantes niveles de eficiencia, eficacia y efectividad. Por tal circunstancia, la Corporación

Empresarial DINE ha experimentado en los últimos años procesos de desinversión en negocios que han permitido competitividad y se han abierto a nuevas inversiones que vislumbran una mayor rentabilidad, considerando alianzas estratégicas con capital, tecnología y mercado, tanto nacionales como internacionales, que ven en la Corporación una imagen de seriedad, seguridad y confianza en sus inversiones.

A los 32 años de creación de DINE, se justifica la inmensa impresión que despierta al constatar su actual conformación de su Grupo Empresarial, las mismas que serán motivo de análisis en el siguiente capítulo.

### 3.1.2 INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR

El Servicio Geográfico Militar fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 163 del 11 de abril de 1928, con el carácter de dependencia oficial del Estado, adscrito al Estado Mayor del Ejército. A esta naciente Institución se le concedió todas las facultades y atribuciones necesarias para el levantamiento y elaboración de la Carta Topográfica Militar.

De esta manera se desarrollaron las operaciones, tanto geodésicas como topográficas, en las que se resalta la responsabilidad recíproca entre los Jefes de División, para lograr el fin fundamental, el trazado de la Carta Topográfica que vino a satisfacer las necesidades generales de la Nación, en aquella época.

Durante la década de los cuarenta, el país soportó una crítica situación económica que repercutió en todos los sectores de la sociedad ecuatoriana. En el caso de la producción cartográfica, se mantuvo en niveles no considerables, siendo dirigidas las actividades del Servicio Geográfico Militar, a las tareas exclusivas de elaboración de la carta nacional y dar el apoyo técnico necesario a la Comisión de Límites, debido a los problemas limítrofes existentes con el Perú.

El periodo de 1947 y 1960 se caracterizó por el cumplimiento y contribución al progreso nacional mediante:

- Ampliación de la cultura general
- Colaboración con entidades estatales y particulares, en el estudio de los problemas de levantamientos, trabajo de mapas, entre otros.
- Coordinación de la obra cultural de los organismos oficiales y particulares; y,
- Levantamiento de la Carta Nacional

Entre 1961 y 1985 el Instituto Geográfico Militar, utilizando los métodos modernos avanza considerablemente en la elaboración de la carta básica. Su labor se había dificultado en las zonas Oriental y de las cordilleras, por las adversas condiciones atmosféricas.

En el periodo de 1986 hasta la fecha el Instituto Geográfico Militar, atento a la filosofía fundamental que inspiró su creación, ha venido cubriendo las importantes etapas de su crecimiento científico y técnico, las mismas que con una confiable solvencia profesional, le han permitido vincularse con los objetivos del desarrollo nacional.

En tal sentido el IGM ha ampliado los campos de su participación técnica, colocándose a la vanguardia de los procesos de avance tecnológico en el país, evolucionando internamente desde su propia organización, para responder los retos del desarrollo científico internacional. En este marco profesional, el IGM ha sido el actor fundamental para el perfeccionamiento de la cartografía nacional, como una de sus más importantes prioridades.

Sobre esta breve descripción, se desarrollan las tareas cumplidas, y luego aquellas que constituyen el sustento de su prestigio, en los campos cultural, técnico y científico desde 1985 hasta la presente fecha.

### **Inauguración de la Regional y Centro Cultural IGM**

En 1986 se inauguro la oficina regional del IGM, con la finalidad de prestar un servicio de atención al cliente; organismos de desarrollo, ministerios con sus programas adscritos, organismos privados del Austro y Litoral ecuatoriano.

En abril de 1988 se inauguro, el Centro Cultural, cristalizándose una de las metas trazadas a través de los años por los Directivos del Instituto Geográfico, con el respaldo y soporte de los diferentes entes gubernamentales, obra que sirve a los estudiosos científicos y al público en general.

### **Expedición del Reglamento a la Ley de la Cartografía**

En noviembre de 1991 se publico el Reglamento a la Ley de la Cartografía Nacional, en el que se determina con mayor detalle, las actividades que debe realizar el IGM en los campos: toma de fotografía aérea, geodesia, elaboración de la cartografía oficial, catastros y levantamientos especiales, así como los procedimientos que deben considerar las personas naturales y jurídicas, que requieren elaborar cartografía, a fin de conservar una representación uniforme del territorio nacional.

### **Participación del IGM en el proceso demarcatorio en la frontera terrestre común Ecuador - Perú.**

Durante 85 días, profesionales militares y civiles del IGM trabajaron con verdadera vocación patriótica, venciendo toda clase de dificultades a fin de culminar tan honrosa tarea en el mas corto plazo, conforme al pronunciamiento vinculante de los países garantes.

El IGM cumplió actividades de planificación de la operación y de ejecución misma que consistió en realizar el posicionamiento de hitos, transmisión de los datos por medio de comunicación satelital, trabajos de direccionamiento y distancia con equipos de estaciones

totales, monumentación y colocación de mojones. Todo este proceso se ejecuto con aproximación de medios por aire, utilizando helicópteros, en coordinación continua y permanente con los equipos de desminado. De esta manera la Institución, apporto una vez mas a los intereses del Estado, en forma responsable, demostrando un alto espíritu de trabajo, conocimiento y experiencia.

### **Avance tecnológico**

La innovación generada por el IGM nos lleva a lo que se ha denominado con toda justificación, que estamos a las puertas de la era de la tecnología de la información. Así el Instituto ha incrementado su potencial tecnológico brindando a la comunidad ecuatoriana servicios como:

- Cartografía para catastro
- Modelos digitales del terreno
- Ortofotos y ortofotomapas
- Mosaicos digitales controlados y semicontrolados
- Levantamientos topográficos
- Transformación de coordenadas
- Datos geodésicos de estación permanente GPS
- Procesamiento de datos GPS
- Fotografías aéreas escaneadas (formato digital)
- Toma de fotografías aéreas
- Planos de ciudades
- Cartas especiales
- Cartografía temática
- Desarrollo e implementación de SIG orientados a los requerimientos de los usuarios
- Asesoría técnica en el uso de SIG

- Asesoramiento técnico en la gestión de la información gráfica orientada a aplicaciones catastrales
- Estudios de valoración de suelo: urbano y rural, así como estudios de valoración de edificaciones
- Desarrollo e implementación de sistemas de información catastral urbano, tierras rústicas
- Diseño e impresión de papeletas electorales, pasaportes, cédulas tributarias, sellos postales, partidas de nacimiento y especies valoradas en general.

El análisis histórico de los aspectos técnicos y profesionales, constituyen las bases fundamentales para el discernimiento comparativo de los variados componentes, en las áreas científicas, materiales y de recursos humanos. En este marco interpretativo, el Instituto Geográfico Militar, atento a sus capacidades técnicas y financieras, relleva el hecho de haber realizado con éxito las tareas impuestas a lo largo de la historia; orientando sus labores, hacia la proyección científica y cultural de su futuro inmediato, en beneficio del desarrollo nacional.

### 3.1.3 CENTRO DE LEVANTAMIENTOS INTEGRADOS DE RECURSOS NATURALES POR SENSORES REMOTOS (CLIRSEN)

En la década de los años setenta, la tecnología mundial se desarrollo notablemente en el campo de las ciencias espaciales. Se pusieron en órbita satélites dotados de sensores capaces de obtener y transmitir grandes volúmenes de datos sobre los recursos terrestres y oceánicos y así mantener un monitoreo permanente de las condiciones atmosféricas y de otros fenómenos especiales.

Bajo esta óptica, en el Ecuador en los años 1976 y 1977 se reunieron por decisión del Gobierno Nacional, mas de 37 entidades publicas que analizaron detenidamente la situación del país en cuanto al potencial de sus recursos naturales y del ambiente para



ver la posibilidad de utilizar la Teledetección con estos fines; así decidieron crear un organismo público encargado básicamente de la formación del inventario de los recursos naturales renovables y no renovables del Ecuador y el desarrollo de la Teledetección que se hizo realidad el 7 de diciembre de 1977 con la expedición del Decreto Supremo N° 2027, publicado en el Registro Oficial 486 del 19 de los mismos meses y año, cuando se creó el Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos (CLIRSEN) como una entidad técnico administrativa, adscrita al Instituto Geográfico Militar.

A partir de la creación de CLIRSEN, se ha desarrollado significativamente la Teledetección en el Ecuador, se han adquirido y distribuido productos satelitarios (imágenes, cintas compatibles de computadora y registros), los que han sido utilizados ampliamente por numerosas instituciones públicas y privadas del país, en la realización de investigaciones y estudios de los recursos naturales y del ambiente.

### **Estación Cotopaxi**

En agosto de 1957 el Gobierno de los Estados Unidos, a través de la Agencia Nacional para la Aeronáutica y el Espacio .NASA- instaló en el Cotopaxi la Estación de Rastreo de Satélites denominada Mini Track de Quito, con el propósito de efectuar el control y seguimiento de los satélites norteamericanos en órbita, dicha estación dejó de ser operativa para la NASA en 1981; aprovechando esta circunstancia, en marzo de 1982, el Ministerio de Defensa recibió de la Presidencia de la República el encargo de preparar un proyecto para utilizar esos equipos e instalaciones, fue desarrollado por CLIRSEN, entidad que presentó el proyecto denominado "Conversión de la Estación Cotopaxi de rastreadora de satélites en receptora y procesadora de información satelitaria para investigación de recursos naturales terrestres y espaciales del

Ecuador, en el mismo que fue aprobado y financiado por el Gobierno Nacional.

En abril de 1991, se inauguro oficialmente la Estación con equipos de la mas alta tecnología, para recibir, grabar y procesar la información transmitida por los satélites LAND-SAT TM de los Estados Unidos, SPOT de Francia y ERS de la Agencia Espacial Europea, información que al momento a mas de ser comercializada, es aprovechada en los estudios de los recursos naturales y el ambiente.

#### 3.1.4 CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO

El Cuerpo de Ingenieros de la Fuerza Terrestre se destaca en el desarrollo de las acciones militares como el que proyecta y ejecuta obras en el Teatro de Operaciones, mientras que en tiempo de paz ha venido constituyéndose en una Institución de Construcción multidisciplinaria, encargada de ejecutar proyectos de interés socioeconómicos y de gran importancia para el desarrollo nacional. Dentro de esta concepción, el soldado ingeniero ha dejado su huella de trabajo y de progreso construyendo carreteras, puentes, aeropuertos, oleoductos, alcantarillados, vías urbanas, escuelas, viviendas, hospitales, áreas de recreación y participando en la solución de desastres naturales a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano; esto le ha permitido acceder a contratos con entidades publicas que han visto al Cuerpo de Ingenieros como mecanismo idóneo para la ejecución de obras importantes de interés nacional. Constituye carta de presentación la gran cantidad de obras ejecutadas, y el hecho de que ninguna obra bajo responsabilidad suya haya quedado inconclusa, lo que ha generado que su credibilidad se mantenga como una de sus fortalezas, convirtiendo a la institución como una verdadera solución frente a la cantidad de proyectos nacionales difíciles, poco rentables, inconclusos y abandonados.

muy significativo es el aporte del Cuerpo de Ingenieros en beneficio de la comunidad, así por ejemplo, en el campo vial construye la vía Guamote . Macas, el puente sobre el río Upano, la vía San Clemente a Tosagua; hace el mantenimiento de la vía Pifo . Lago Agrio en una extensión de 220 Km; construye vías y plataformas bodega de paletizado en Puerto Bolívar; hace mantenimiento del oleoducto y da seguridad y mantenimiento al poliducto transecuatoriano, desde Lago Agrio a Balao, con vías de acceso y plataformas petroleras en varios campos de la amazonía.

En el campo de la construcción civil se construyó la Corte Superior de Justicia de Portoviejo, la Corte Superior de Loja y el Auditorio de la Corte Superior de Guayaquil. Se concluyo el edificio de la Corte Superior de Azogues, el Centro de Atención de Frontera en Rumichaca, el Coliseo Mayor de Latacunga, el graderío de la Facultad de Administración de la Universidad Central el área de Oncología del Hospital Carlos Andrade Marín, la biblioteca de la Universidad Estatal de Guayaquil.

En las últimas décadas ha participado en la atención de desastres naturales como fue el desfogue de la Josefina y del río Pisque; contrarresto el flagelo de la isla Isabel; realizo el desfogue del río Chanchán, del río Blanco y Chambo en Penipe; participó en la solución de los problemas que provocó el terremoto de Bahía. Adicionalmente cuenta con un Plan de Contingencia para apoyar a la población y a la infraestructura vial en el caso de erupción de los volcanes Guagua Pichincha y Tungurahua.

La presencia del Cuerpo de Ingenieros desde abril de 1995, en la Provincia de Galápagos, ha permitido entregar la pista en la isla Isabela. En la isla Santa Cruz, el mejoramiento del acceso del sector el Garrapatero, los diseños definitivos del polideportivo, el asfaltado de varias calles de Puerto Ayora. En la isla San Cristóbal, los estudios para mejoramiento y asfalto de la carretera Puerto Baquerizo . El Junco . Cerro Verde. Como aporte al desarrollo del

país entrega la vía Puerto Ayora . Canal de Itabaca en la Isla Santa Cruz, obra con la cual esta región del país con zonas agrícolas . ganaderas podrán comercializar e incorporar sus productos a la productividad nacional.

En el deporte cada vea afianza su prestigio mediante la ejecución de obras de importancia como es la pista atlética del estadio Modelo de la ciudad de Guayaquil, la pista atlética de la Escuela Superior Militar %Elroy Alfaro+ en Parcayacu, catalogada como una de las pioneras en Sudamérica, de tecnología deportiva en el ámbito mundial con lo que ratifica su profesionalismo en el campo de la construcción demostrando estar preparado para enfrentar cualquier desafío y continuar trabajando por el desarrollo socioeconómico y deportivo del país.

El Cuerpo de Ingenieros es una entidad de servicio sin fines de lucro y que asume sus compromisos con gran responsabilidad, capacidad técnica y profesionalismo, como la ha demostrado a lo largo de su trayectoria, llegando con su trabajo hasta los lugares más inhóspitos y apartados de la geografía nacional, enmarcando y apoyando los objetivos de las Fuerzas Armadas en beneficio del país.

### 3.2 EMPRESAS DE LA FUERZA NAVAL

Como uno de los órganos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la Armada organiza, entrena, equipa y mantiene el poder naval, así como participa en los procesos que garantizan la defensa de la nación y propenden al desarrollo socioeconómico del país, de acuerdo a una planificación prevista para tiempo de paz y de guerra.

El Ecuador, al constituir parte de la Cuenca del Pacífico y tener proyección amazónica, ocupa una posición estratégica bioceánica privilegiada, con un factor de desarrollo económico de enorme potencial. Cobrar conciencia de la importancia de desarrollar un

El poder naval que nos permita defender los intereses marítimos ecuatorianos y mantener las líneas de comunicaciones marítimas abiertas fue una tarea de varias generaciones que comprendieron que el futuro del Ecuador está en el mar y que defender esta heredad demanda constancia, perseverancia y sobre todo el desarrollo de una Marina altamente profesional y eficiente, garante de la soberanía del Ecuador en el mar.

La Fuerza Naval participa en el desarrollo del país con las siguientes empresas e instituciones:

### 3.2.1 ASTILLEROS NAVALES (ASTINAVE)

Astilleros Navales Ecuatorianos fue creada por Decreto Ejecutivo 1513 de 29 de diciembre de 1972 y reformada por Decreto 112 del 8 de febrero de 1973, su actividad comercial se orienta a reparar, mantener, carenar, transformar, diseñar y construir unidades navales para la Armada Nacional, así como atender la demanda de la actividad naviera privada, nacional y extranjera en los aspectos de construcción y reparación enunciados en el literal anterior.

Astilleros Navales Ecuatorianos, dispone de los talleres necesarios, los cuales se encuentran dotados de los equipos necesarios para satisfacer la demanda nacional en el área naval y sector industrial.

Los talleres de metalmecánica cuentan con rolas, dobladoras de planchas, portadoras que han sido dimensionadas para efectuar trabajos de planchas de hasta 25 milímetros.

Los talleres de mecánica se encuentran dotados con tornos de 14 metros de longitud, adecuados para trabajos de sistemas de propulsión, tornos de alta precisión para rectificar superficies horizontales, tornos de aire libres de volteo de hasta 3 metros equipados para trabajos en hélices y aparatos similares; estos servicios fundamentales están complementados con taladros, torno de menor capacidad, afiladoras, fresadoras, dispositivos que permiten reconstruir piezas y parte de máquinas.

Los laboratorios se encuentran equipados para realizar análisis químicos de resistencia de materiales; sin embargo, para otro tipo de ensayo se utilizan los de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL).

El taller eléctrico dispone de facilidades para rebobinado, mantenimiento y reparación de cualquier tipo de motores, generadores, transformadores y controladores.

El conjunto general descrito anteriormente se encuentra complementado con fundición, el mismo que básicamente es un taller para la reconstrucción de máquinas y sistemas de propulsión, poseyendo la suficiente tecnología para trabajos en materiales ferrosos y no ferrosos y aplicables a la Ingeniería Naval.

Actualmente se dispone de dos (02) Diques Flotantes para unidades de hasta 3500 toneladas 115 metros de eslora y 2.5 metros de calado. Se encuentran perfectamente equipados y adecuados para realizar carenamiento y reparaciones a todas las unidades de la Fuerza Naval, así como las de cabotaje, y buques de la flota mercante de bandera nacional y extranjera, a más de las embarcaciones del sector pesquero.

Además cuenta con un Varadero de Hormigón de 350 toneladas de levante, equipado con una plataforma de compensación con capacidad de hasta 400 toneladas, con un patio de transferencia para recibir hasta seis (06) unidades de 30 metros de eslora, 10 mts. de manga y 2.50 mts. de calado.

El tiempo promedio de estadía en diques para labores de carenamiento es entre 12 a 15 días.

En el área de la Construcción Naval, ASTINAVE ha tenido la oportunidad de incursionar en los campos de madera, ferrocemento, fibra de vidrio, acero y aluminio.

En el aspecto madera, se han construido yates de lujo de 36 pies de eslora, para Armadores Particulares extranjeros, en los cuales los carpinteros navales han demostrado su destreza y habilidad.

Para resolver los problemas existentes de corrosión galvánica en embarcaciones, evitar los problemas de roce y fricción ocasionados por la variación de mareas en los puertos, en embarcaciones amarradas a muelles y para disminuir costos de mantenimiento del casco, se ha ensayado con construcciones de ferrocemento, especialmente con pontones de esloras de hasta 50 pies, los mismos que han servido para ensamblar muelles flotantes a los cuales se atracan embarcaciones que no deben sufrir deformaciones en sus cascos: sin embargo, la experiencia ha demostrado que si bien estas estructuras son altamente resistentes a la corrosión a las corrientes galvánicas y a casi todos los esfuerzos, en cambio presentan una escasa resistencia al impacto, en todo caso, es un tipo de construcción que ayuda a resolver algunos complicados problemas de Ingeniería Civil. También se ha construido un yate de ferrocemento de 54 pies, el mismo que ha demostrado su bondad, recorriendo los mares y circunnavegando el globo terrestre en dos años, con notable éxito.

En fibra de vidrio se han efectuado construcciones de lanchas de 14 pies, 21 pies, 24 pies y 33 pies, desarrollando la técnica de producción de moldes en plywood, realizando la laminación en la ciudad de Guayaquil se construyó una lancha para investigación hidrográfica completamente equipada electrónicamente y con una velocidad de alrededor de 24 nudos, debidamente diseñada y equipada para operar las áreas adyacentes al Puerto.

ASTINAVE ha tenido la oportunidad de desarrollar sus propias técnicas de diseño y de construcción en embarcaciones de acero utilizando materiales debidamente certificados por el A.B.S y otras Sociedades Clasificadoras, habiéndose iniciado en estas construcciones con estructuras simples de boyas para señalización de canales, pontones metálicos para muelles de atraque, lanchas, lanchones y demás con remolcadores, que van desde los 40 hasta los 60 pies de propulsión de potencia entre 500 hasta 1.200 HP,

para finalmente reanudar la construcción de buques pesqueros para la investigación científica de los recursos pesqueros de nuestro mar.

Construyó un Buque Tanquero de 1.000 toneladas de capacidad, de peso muerto, el mismo que ha sido diseñado y construido específicamente por Ingenieros Navales Nacionales al servicio de esta empresa.

ASTINAVE emprendió un amplio plan de construcción de embarcaciones de aluminio, las mismas que son utilizadas para el transporte de personal y para patrullaje con protección antibalística.

Se han culminado proyectos como:

- Extensión y remodelación del B/P MIRIAM de la compañía Pesquera Fernández
- Construcción de lancha contra incendio para el benemérito Cuerpo de Bomberos
- Remolcador Júpiter
- Tanquero "TAURUS"
- Remolcador para la Compañía TRADECA
- Remolcador para Superintendencia de Balao (SUINBA)
- Gabarras para diferentes lugares del país
- Lanchas para Comando de Guardacostas (COGUAR)
- Lanchas para el Ejército
- Lanchas Patrulleras Clase "Puyango".

### 3.2.2 FLOTA PETROLERA ECUATORIANA (FLOPEC)

La Flota Petrolera Ecuatoriana fue creada por Decreto Supremo 1048 del 14 de septiembre de 1972 como compañía de economía mixta con la empresa Kawasaki Kisen Kausha. Con Decreto



Supremo 2430 del 26 de abril de 1978, publicado en el Registro Oficial 579 del 4 de mayo de 1978 se transforma FLOPEC en empresa Estatal, cuya actividad comercial es el transporte comercial marítimo y fluvial de hidrocarburos y las demás actividades complementarias y suplementarias que tengan relación con esta actividad.

El descubrimiento del petróleo en el Oriente Ecuatoriano obligaba a pensar en los intereses nacionales como primera instancia. El petróleo es un producto estratégico y el dejar su transporte en manos privadas y sobre todo extranjeras, podía ser un grave riesgo, además el Ecuador ya mostraba que tenía la capacidad y experiencia básica para intentar el propio transporte con el lema "Petróleo ecuatoriano, en buques ecuatorianos con tripulaciones ecuatorianas, hacia los mares del mundo".

Al revisar las notas de la Flota Mercante Nacional y si tomamos como punto referencial la década de los sesenta, el Ecuador carecía de una flota mercante propia para atender su comercio exterior, poseía únicamente un pequeño porcentaje de acciones en la Flota Mercante Grancolombiana, que lejos de apoyar a nuestro comercio, constituía tan solo un mecanismo para que los intereses navieros de Colombia disfrutaran de los privilegios e incentivos que se otorgaba a los buques de bandera nacional.

El comercio exterior ecuatoriano estaba supeditado al transporte que efectuaban las empresas extranjeras a las que, obviamente solo les interesaba recibir las mayores utilidades en cada viaje, sin importarles dejar sin espacio a nuestra carga en sus buques, cuando así les convenía.

Al llegar la década de los setenta, se puede hablar del nacimiento moderno de una flota mercante ecuatoriana. A partir de ese periodo el desarrollo y evolución de la flota mercante nacional alcanza un desarrollo considerable que la ubica como una de las flotas de

mayor crecimiento relativo en Sudamérica; sin embargo a partir de esa fecha comienza un decrecimiento paulatino que se hace drástico desde 1992 al eliminarse la Ley de Reserva de Carga, en cumplimiento a la Decisión 314 del Acuerdo de Cartagena. En un periodo de 15 años la flota mercante disminuye de 52 buques a 28, y en cuanto al tonelaje de registro bruto, baja de 408.458 toneladas a 248.831; la mayor parte de ese tonelaje corresponde a los siete buques de FLOPEC (198.595 TRB).

En el año 2001, reunidas todas las unidades de bandera ecuatoriana, el tonelaje de registro bruto (TRB) alcanzaba las 396.212 toneladas.

#### RESUMEN FLOTA NACIONAL 2001

FLOTA	UNIDADES	T.R.B.
INTERNACIONAL	7	198.595
CABOTAJE	18	36.219
PESQUERA	1119	136.341
TURISMO	137	25.447
TOTAL	1281	396.612

Cuadro 5

Fuente: Dirección General de Intereses Marítimos

En este cuadro se puede observar que la Flota de Cabotaje, la Flota Pesquera, y la Flota de Turismo suman 198.017 de tonelaje de registro bruto (TRB) con un total de 1.274 unidades. Se puede igualmente ver que la flota mercante de tráfico internacional, constituye el 50% del total, está formada íntegramente por los buques de FLOPEC que transportan hidrocarburos, ya que no existen buques para carga general.

Esta situación es la que obliga a modernizar la legislación marítima para favorecer la inversión nacional y extranjera en la creación de empresas navieras, adquisición de buques e impulsar la industria de la construcción naval que permita construir, reparar y mantener en los astilleros los buques para las flotas de cabotaje, pesquera, turismo y embarcaciones deportivas.

### 3.2.3 KAMMAROS S.A.

Empresa creada el 9 de agosto de 1998, cuya actividad comercial es el desarrollo de proyectos de investigación, fomento y explotación de los recursos bioacuáticos en todas sus fases, especialmente el cultivo, cría y cosecha de camarones y moluscos. El 100% de las acciones pertenecen al Instituto Oceanográfico de la Armada.

### 3.2.4 SEMALOG S.A.

Servicios Marítimos y Logísticos creada el 3 de marzo de 1993, cuya actividad comercial es el transporte marítimo, fluvial y aéreo, agencia de barcos y naves, fletamiento y operación de naves.

Accionista: FLOPEC 100%.

Se trata de una empresa con nicho de mercado exclusivo en Esmeraldas que ha tenido una pérdida paulatina de mercado y se ha orientado a los buques de FLOPEC, pero que tiene una gran posibilidad de expansión a otros puertos.

### 3.2.5 SERVIMODAL S.A.

Constituida el 10 de mayo de 1982. Pertenece a TRANNAVE desde 1995, cuya razón social es bienes raíces y tercerización de personal.

Accionista TRANNAVE 100%.

### 3.2.6 TRANSNAVE

Transportes Navieros Ecuatorianos, creada por Decreto Supremo 1447 del 24 de septiembre de 1971, publicada en el Registro Oficial 325 del 6 de enero de 1971, empresa dedicada al transporte comercial marítimo y fluvial dentro y fuera del país, de pasajeros y carga, efectos postales y demás actividades que tengan relación con esta actividad.

Accionista la Armada del Ecuador 100%.

Es una empresa en contracción, saneada y libre de gravámenes, dispone de un patrimonio respetable y moderado capital de trabajo con instalaciones adecuadas pero sin personal especializado lo que ha producido la pérdida de clientela y lógicamente con resultados negativos y activos improductivos.

Actualmente realiza él trafico nacional con lanchas fluviales y con el buque Taurus.

### 3.2.7 MULTIMODAL S.A.

Operadores Portuarios S.A., constituida el 31 de mayo de 1994, pertenece a TRANSNAVE desde el 1 de abril de 1998, su actividad comercial se orienta a prestar el almacenamiento y transporte por terceros. Custodia, guardianía, seguridad interna, inspección y avalúo de toda especie de carga, sea esta refrigerada, seca, liquida, al granel o consolidada en contenedores, bultos o cajas, al manipuleo, estiba, carga o descarga de mercancías de exportación o importación.

Accionista TRANSNAVE 100%. Es una empresa con altos costos operativos y rentabilidad negativa.

### 3.2.8 SERVICIO DE DRAGAS

En 1981 el Comando de la Armada, consciente de la creciente demanda de dragado y la importancia del dragado para el desarrollo y mantenimiento de vías de comunicación fluviales,

aereas portuanas y rescate de zonas costeras y, además por contar con infraestructura física y técnica necesaria, decide crear la Dirección de Dragado hoy Servicio de Dragas, acorde con las necesidades actuales. En el año de 1982 se adquiere a la firma I.H.C. de Holanda la draga Río Mataje+hoy Río Aguarico+de gran potencia de bombeo por hora y distancia de descarga. En la actualidad el Servicio de Dragas ha consolidado su propósito de contribuir al desarrollo nacional al adquirir, durante los años 90, las dragas Río Santiago+y Río Pastaza+a la firma I.H.C. de Holanda. Estas dragas son modernas y de gran capacidad en las operaciones de dragado.

El dragado y relleno hidráulico constituye un sistema eficaz de creación de nuevos terrenos. La utilización de productos del dragado obtenidos de la realización de proyectos de mejoras de navegación para recuperar una zona costera adyacente, representa una solución económica a los problemas de expansión industrial y urbana. Se pueden utilizar en conjunto para mejorar un medio ambiente poco atractivo, como los suburbios y áreas marginales de las principales ciudades de nuestro litoral. Las técnicas de relleno con sistemas hidráulicos evitan muchos de los problemas de ruidos, congestión y suciedad característicos de otros medios de recuperación de terrenos, como es la utilización de relleno con material pétreo, sin embargo la importancia radica en el costo, casi una cuarta parte del costo de relleno pétreo.

El Servicio de Dragas de la Armada dispone de tres dragas de succión cortador y equipos auxiliares para cubrir las necesidades concretas en proyectos específicos de recuperación de terrenos, que permite emplear los métodos más eficaces y económicos para realizar obras de relleno tanto en materiales duros como en blandos extraídos del lecho de los ríos y esteros.

PROYECTOS EJECUTADOS PERIODO 1990 . 2000

PROYECTO Y UBICACION	ACTIVIDAD	ENTIDAD CONTRATANTE
Babahoyo tercera etapa fase A	Relleno hidráulico	Junta Defensa Civil de Los Ríos
Puerto Bolívar	Dragado	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
Estación Naval de Jambelí	Relleno hidráulico	Armada del Ecuador
Canal de navegación al terminal marítimo de Guayaquil	Dragado	Autoridad Portuaria de Guayaquil
Babahoyo tercera etapa fase B	Relleno hidráulico	Defensa Civil de Los Ríos
Babahoyo cuarta etapa fase A	Relleno hidráulico	Defensa Civil de Los Ríos
Juján	Relleno hidráulico	Consejo Cantonal de Juján
Suburbio de Guayaquil	Relleno hidráulico	DIGEIM
Esmeraldas fase II	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Puerto Bolívar fase II	Dragado	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
Destacamento Naval de Jambelí	Relleno hidráulico	DINCYP
Suburbio de Machala fase I	Relleno hidráulico	Municipalidad de Machala
Brigada El Oro	Provisión de arena	Comandancia del Ejército
Babahoyo cuarta etapa	Relleno hidráulico	Ministerio de Desarrollo

fase A		Urbano y Vivienda
Destacamento Naval de Jambelí fase II	Relleno hidráulico	DINCYP
Ricapescas (Posorja)	Dragado	Compañía Ricapescas
Machala sectores IV, VI y VII	Relleno hidráulico	Municipalidad de Machala
Babahoyo cuarta etapa fase B	Relleno hidráulico	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
Brigada El Oro	Provisión de arena	Brigada de Infantería El Oro
Atracaderos Puerto Marítimo de Guayaquil	Dragado	Autoridad Portuaria de Guayaquil
Atracaderos de Puerto Bolívar fase III	Dragado	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
ESCORB Guayaquil	Dragado	DINCYP
Muelle de submarinos	Dragado	DINCYP
Diques de Astinave	Dragado	Astinave
Puerto comercial de Esmeraldas	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Remanso del Daule	Relleno hidráulico	Sr. Angel Caldero Muñoz
Puerto comercial de Esmeraldas	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Puerto internacional de Manta	Dragado	Autoridad Portuaria de Manta
Puerto comercial de Esmeraldas	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Paute	Dragado	INECEL
Atracaderos Puerto Bolívar	Dragado	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar

Puerto comercial de Esmeraldas	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Atracaderos Puerto de Guayaquil	Dragado	Autoridad Portuaria de Guayaquil
Puerto comercial de Esmeraldas	Dragado	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
Atracaderos de Puerto Bolívar	Dragado	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
Muelles de Fertisa	Dragado	Compañía Fertisa

Cuadro 6

Fuente: Revista de las Fuerzas Armadas del Ecuador, mayo 2001

### 3.2.9 INSTITUTO OCEANOGRAFICO DE LA ARMADA

El Instituto Oceanográfico de la Armada inicia sus actividades bajo el nombre de Servicio Hidrográfico el 2 de febrero de 1932, con la finalidad de atender las necesidades de señalización marítima y la producción de cartas náuticas.

En virtud de la importancia de sus actividades y sobre la base de los resultados alcanzados en las áreas oceanográficas, señalización e hidrología, el 18 de julio de 1972, mediante decreto N° 462, se crea el Instituto Oceanográfico de la Armada, con sede en la ciudad de Guayaquil con jurisdicción nacional, personería jurídica, patrimonio y fondos propios, cuyas funciones privativas son:

- Realizar, dirigir, coordinar y controlar todos los trabajos de exploración e investigación oceanográfica, geofísica y de las ciencias del medio marino.
- Realizar, dirigir, coordinar y controlar los levantamientos hidrográficos fluviales y oceanográficos para el desarrollo, compilación y elaboración de la cartografía náutica.



- Tener a su cargo la construcción, administración, operación y mantenimiento de los faros, boyas y balizas en las costas del país.
- Propender al desenvolvimiento de las ciencias y artes necesarias para la seguridad de la navegación.
- Constituir el organismo oficial técnico y permanente del Estado, relacionado con las investigaciones oceanográficas, hidrográficas, de navegación y de ayudas de navegación.

Con el paso de los años se ha convertido en un elemento para la conducción de las operaciones navales y para el desarrollo del componente tecnológico y científico de los intereses marítimos. Su reconocido prestigio nacional e internacional ha incidido para que sea el punto focal de los proyectos de investigación de escala global, como el Tropical Ocean Global Admospherics (TOGA), o a escala regional como e Estudio Regional del Fenómeno de El Niño (ERFEN). De éste ultimo es el Presidente del Comité Nacional.

Numerosas instituciones publicas y privadas se han beneficiado con sus estudios relacionados con batimetría de alta precisión, posicionamiento de plataformas petroleras, prospección sísmica y gravimétrica, oceanografía, física, química y biología, etc.

Los organismos y buques adscritos al INOCAR son: el Programa Antártico Ecuatoriano, el Planetario de la Armada, el Buque de Investigación "ORION" y la lancha hidrográfica "RIGEL". En su organización interna el INOCAR tiene los siguientes Departamentos:

#### **Departamento de Ciencias del Mar**

Conjuga las observaciones de carácter físico, químico, geológico, geofísico, meteorológicas y ambientales que se realizan en el área marítima nacional y en la Antártida; en proyectos de investigación, como el Fenómeno de El Niño por ejemplo, el cual tiene graves repercusiones en el campo socioeconómico, o como aquellos

relacionados a la contaminación del medio ambiente marino, a la evaluación de los ecosistemas estuarinos y a la mitigación de desastres causados por fenómenos naturales como los tsunamis. A esto debe añadirse la evaluación de los recursos minerales metálicos en la zona costera, plataforma continental y aguas profundas.

### **Departamento de Hidrología**

Realiza los levantamientos hidrográficos para atender las demandas de la cartografía náutica del país. En la actualidad sus tareas se han diversificado transformándose en un órgano de apoyo al desarrollo nacional siendo relevante su intervención en la prospección hidrocarburífera costa afuera, desarrollo portuario, control hidrográfico de las rutas de navegación, predicción anual de mareas y datos astronómicos del sol y de la luna para los puertos ecuatorianos y del Pacífico Sur Oriental.

### **Departamento de Ayudas a la Navegación**

Las ayudas a la navegación garantizan la seguridad del tráfico marítimo a través del sistema de Señalización Nacional, el cual da una cobertura total a las principales rutas que cruzan el mar ecuatoriano.

Muchas de las modernas ayudas a la navegación son alimentadas actualmente con energía solar y se están adquiriendo nuevos sistemas electrónicos de señalización de probada capacidad, lo cual redundará en un mejor servicio al navegante y fomentará las actividades que impulsan al desarrollo marítimo del país. La hora oficial del Ecuador continental es difundida al país y al mundo por medio de la Estación de Señal Horaria que dispone de dos relojes atómicos de alta precisión.

## **Programa Antártico Ecuatoriano**

Por medio de un Acuerdo del Ministerio de Defensa, del 5 de agosto de 1988, se crea la Secretaria Ejecutiva del Programa Antártico Ecuatoriano (PROANTEC) como organismo encargado de conducir el mencionado programa bajo la supervisión y coordinación del Instituto Oceanográfico de la Armada Nacional.

La función del programa es planificar, coordinar y conducir las actividades ecuatorianas en la Antártica, de acuerdo a la política gubernamental y tomando en cuenta las disponibilidades económicas para afirmar y mantener la presencia ecuatoriana en ese continente; participar y cooperar en la investigación científica, bajo los lineamientos, consideraciones y compromisos establecidos en el ámbito del Sistema del Tratado Antártico (STA).

En septiembre de 1988 el Ecuador ingresa al Comité Científico para Investigaciones Antárticas (SCAR) en calidad de Miembro Asociado; con ello forma parte del principal foro que coordina los esfuerzos mundiales para preservar e investigar el Continente Antártico. El 19 de noviembre de 1990, Ecuador fue aceptado como Miembro Consultivo del Tratado Antártico.

Los Administradores de los Programas Antárticos Latinoamericanos buscan fomentar la viabilidad de establecer una Antártida Sudamericana, donde se proyecte la presencia efectiva de los países latinoamericanos; la cooperación científica y la facilitación de la comunicación e integración, tendiente a facilitar la utilización en forma conjunta los puertos, instalaciones y medios logísticos.

El Ecuador, a través del PROANTEC, ha realizado nueve expediciones a la Antártida, con la intervención del B/I "ORION" en tres ocasiones y por vía aérea las otras. La última se efectuó por vía aérea entre diciembre de 2003 y febrero de 2004.

Como todas las cosas tienen su evolución y deben avanzar hacia el futuro, la Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada

ha tomado la posta de lo ya indicado en el Decreto de 1987, en el cual se encarga de las actividades antárticas a la Armada y donde se señala que esto es un encargo temporal, hasta que se logre el funcionamiento del Instituto Antártico Ecuatoriano.

Es así como en el año 2003 después de múltiples reuniones interministeriales convocadas por la Dirección General de Intereses Marítimos, a nombre del Ministerio de Defensa se discutió y pulió el Decreto de creación del Instituto Antártico Ecuatoriano, el cual fue firmado por el Presidente de la República el 23 de abril del 2004 y publicado en el Registro Oficial 326 del 3 de mayo del 2004. Con base a este Decreto Ejecutivo el Instituto Nacional Antártico Ecuatoriano funcionara como un organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Defensa, reemplazando definitivamente al PROANTEC.

### 3.3 EMPRESAS DE LA FUERZA AEREA

La Fuerza Aérea ecuatoriana, como uno de los órganos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, mantiene el control del espacio aéreo y garantiza, con las otras ramas de las Fuerzas Armadas, la soberanía e integridad del Estado ecuatoriano y apoya al desarrollo socioeconómico del país, principalmente en el ámbito aeroespacial.

La Fuerza Aérea desarrolla diversas actividades destinadas a mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. Entre sus empresas tenemos las siguientes:

#### 3.3.1 DIRECCION DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA

La Dirección de la Industria Aeronáutica Fuerza Aérea ecuatoriana, mediante Ley N° 154, del 26 de mayo de 1992, publicada en el Registro Oficial N° 957, del 15 de junio del mismo año, en la Administración del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, Presidente Constitucional del Ecuador, se creo como empresa de derecho

público, inscrita a la Comandancia General de la Fuerza Aérea, con personería jurídica, autonomía operativa, administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios, que se registrará por esta Ley, sus estatutos y por las leyes que por su naturaleza sean aplicables.

La industria aeronáutica nace con la aspiración de satisfacer las necesidades propias de la FAE, para hacerse cargo del mantenimiento mayor de la aeronaves pertenecientes a los diferentes escuadrones de combate, transportes y helicópteros de los repartos de la Fuerza Aérea y, además, brindar sus servicios a la aviación comercial y privada, en el mercado nacional e internacional.

En el transcurso de los años la DIAF se ha venido consolidando como empresa de servicios aeronáuticos, en vista de que, a más de haber realizado el mantenimiento de los aviones de la FAE, también ha colaborado en los diferentes tipos de aeronaves que tiene la Aviación del Ejército y la Aviación Naval.

Desde su creación, la DIAF fue contratada por la compañía TAME para realizar el mantenimiento mayor de su flota de aviones Boeing 727-100 y 200 y trabajos menores de los aviones Fokker, trabajos que ejecuta hasta la presente fecha, con calidad, tecnología de punta y bajos costos, lo que se refleja en la seguridad de las operaciones de vuelo de la mencionada compañía. Además, se ha ejecutado para otras compañías comerciales inspecciones y trabajos de mantenimiento menor (reparación estructural, tratamiento anticorrosivo, pintura, soldaduras especiales, chequeo y calibración de sistemas y transponders, peso y balance, inspecciones no destructivas, modernizaciones de aviónica, COM/NAV, reparación y calibración de instrumentos, servicios de rutina y no rutina, cumplimiento de boletines de servicio, directivas de aeronavegabilidad, etc.) a las aeronaves DC-10, Boeing 707, Fokker F28-4000, Fairchild F-27, Dornier, Piper Seneca, Pilatos

Porter, Cessna, Embraer EMB-120, Beechcraft 1900C, Bell 205, Bell 407, pertenecientes a las compañías ECUATORIANA, SAN, SAETA, AECA, AEROGAL, ICARO, CLUB VIP, TAO, SAEREO, AUSTRO AEREO, y TRANSACSA.

Adicionalmente, la DIAF ha ampliado sus servicios a la aviación menor (privada y fumigadoras) contando entre sus clientes a empresas como AIFA, AFAC, QUIROGA, APAXA, SAN CARLOS, AERO CLUB, AEROCLUB PASTAZA, ATUR, AEROREGIONAL, AEROVIC, ECUAVIA, FUMIPALMA, UZIMA, NICA, NIRSA, OPIP, etc.

La Dirección de la Industria Aeronáutica, para cumplir sus servicios, cuenta con dos centros de mantenimiento:

El Centro de Mantenimiento Aeronáutico (CEMA) es la estación reparadora; ubicada en Latacunga, cuenta con modernas instalaciones aprobadas por la Dirección General de Aviación Civil y realiza una amplia gama de trabajos en el área de mantenimiento.

El Centro de Mantenimiento Electrónico (CEMEFA), localizado en Guayaquil, proporciona mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos electrónicos de COM/VAV e instrumentos de los aviones, chequeo y calibración de sistemas pilot estático, transponder, compensación de brújulas, en su laboratorio equipado con bancos de prueba calibrados y certificados bajo normas NIST (USA).

La DIAF fue creada para proveer servicios de mantenimiento aeronáutico, sustentados en una conducta empresarial ética, una filosofía de mejoramiento continuo y preservación del medio ambiente, que le permita ser competitiva; y su visión es ser una empresa líder en el mercado nacional, alcanzado un posicionamiento internacional en la oferta de servicios aeronáuticos de alta calidad y tecnología, con profesionalismo, ética y transparencia.

Por lo anteriormente expuesto la DIAF contribuye al desarrollo del país en el ámbito aeronáutico, al ser una empresa pionera en brindar los servicios indicados en la aviación militar, comercial y privada, lo que ha permitido ahorrar divisas al Estado en lo que respecta a instituciones públicas, como también a las empresas de aviación comercial y privadas del país.

La actividad empresarial de la DIAF ha constituido una importante fuente de trabajo en las plazas de Quito, Guayaquil y Latacunga, lo que ha originado un incremento comercial en esas ciudades. Actualmente, es una de las empresas que avanza firme en la consecución de metas y objetivos, que son un pedestal de concientización para sus integrantes, cuyo compromiso es alcanzar mejores niveles de productividad, lo que constituye un orgullo para quienes laboran en ella con una labor fructífera como aporte al desarrollo socioeconómico del país.

### 3.3.2 TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR

De conformidad con lo dispuesto en la Ley 104, expedida por el Plenario de la Comisiones Legislativas del H. Congreso Nacional, el 6 de agosto de 1990 y publicada en el R.O. 506 del 23 de agosto del mismo año, reformada mediante Ley 133 del 10 de julio de 1996, TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR es una empresa estatal de aviación, adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito, personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera.

Sin embargo TAME Línea Aérea del Ecuador, cumplió 42 años de servicio al país en el 2004, lapso en el que ha transportado 26' 611.664 pasajeros, es decir más de dos veces la población de nuestro país.

A pesar de que esta realidad le concede el derecho de ser la primera aerolínea del país, lo más importante de TAME es su dedicación absoluta a servir a los ecuatorianos; a promover la

comunicación y su desarrollo económico, social, comercial, turístico y cultural, además de unir con los principales polos de desarrollo a los pobladores de las ciudades geográficamente más apartadas del territorio nacional.

Sin duda, su política de servicio ha sido su eje, meta y objetivo desde su creación en 1962, cuando nació por decisión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Por esta razón y respetando la legislación que rige para la Región Insular que busca promover e integrar a sus ciudadanos residentes, mantiene un servicio subsidiado que solo en el periodo de enero a octubre del año pasado alcanzó la cifra de 1'323857 dólares. Esta política también se extiende, a través de acuerdos especiales, hacia los pobladores de la Región Oriental que alcanza en igual tiempo un monto de 1'577.973 dólares. Esto demuestra el espíritu que caracteriza a la línea aérea de los ecuatorianos que sirve con igual dedicación a varios de sus destinos económicamente no rentables.

#### DATOS ESTADISTICOS

(Diciembre 2003-estimados)

Vuelos realizados	Horas voladas	Kms recorridos	Pasajeros transp.
375.830	261.437	132.684.146	26.611.664

Cuadro7

Fuente: Revista de las Fuerzas Armadas año 2001

El 2003 fue un año significativo en el desarrollo de TAME y de la aviación comercial del país. Después de un profundo proceso de estudio e investigación, tomó la decisión de incorporar a su equipo de vuelo, en su primera etapa, dos aviones AIRBUS A320, nuevos de fábrica, ensamblados para TAME en las instalaciones de la fábrica del consorcio Airbus en Tolouse, Francia.



Los aviones en mención tienen motores Turbo Fan de último diseño, sistema de control de vuelo digitalizado, estructura que incorpora novísimos materiales de mayor resistencia y menos peso que el duraluminio tradicional, además de avanzados sistemas electrónicos y de comunicaciones que representan un desafío de primer orden para efectos de su adecuada operación.

Para TAME las operaciones de estas modernas aeronaves han significado un reto y para los ecuatorianos una experiencia absolutamente nueva. Son muy cómodos y silenciosos y brindan a los pasajeros la confiabilidad que han venido buscando.

Con estas incorporaciones la flota de TAME está conformada así:

- 2 AIRBUS A 320
- 5 BOEING 727 - 200
- 2 BOEING 727 - 100
- 2 FOKKER F 28 . 4000

Para el presente año 2005 se espera que lleguen los primeros aviones EMBRAER.

Para TAME, sus operaciones aéreas en el país constituyen su prioridad; en ese sentido, en el año 2003, suspendió temporalmente el servicio de las rutas internacionales para favorecer el transporte aéreo nacional. Esta medida fue adoptada mientras concluye su proceso de renovación de flota, que en su segunda etapa prevé la incorporación de aproximadamente 4 nuevas aeronaves, para atender los destinos de menor demanda.

Alrededor de 3.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de TAME en sus rutas nacionales. La incorporación de naves modernas y de mayor capacidad de transporte permitirá ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de TAME en el mercado aéreo comercial del mundo.

El reconocimiento al profesionalismo de las tripulaciones y la calidad de técnicos que laboran en la Empresa han sido un factor decisivo para la confianza que le han dispensado sus usuarios y líneas aéreas importantes en el mundo de la aviación. Es necesario destacar el trabajo que se realiza en TAME en el campo del mantenimiento de sus aviones, para lo cual el personal que labora en esta área es altamente calificado al igual que en otras especializaciones como las de informática, tráfico, ventas, área comercial y finanzas.

A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento es totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibe aportaciones gubernamentales y crece sustentada en los ingresos que genera su propia actividad, aspecto que le ha permitido llegar a ubicarse como una empresa sólida en el campo financiero, con un patrimonio propio conformado por su flota de aviones, infraestructura aeronáutica, oficinas y puntos de ventas dentro del territorio ecuatoriano.

El número de pasajeros transportados en el año 2004 asciende a 1.243.876 con lo cual aporta al desarrollo social y económico del país, pues satisface la necesidad de promover un servicio de transporte aéreo que integre las distintas regiones y ciudades del Ecuador, de manera cómoda, oportuna y segura.

El número de empleados que trabajan ascienden a 1.025, aportando de esta manera con fuentes de trabajo directas e indirectas a lo largo de los 43 años de vida institucional.

La carga transportada en el 2004 es de 3.731.756 Kg. La empresa ha concebido a este servicio como parte fundamental y básica para satisfacer las necesidades de los clientes. Su personal recibe capacitación en los sistemas de embalaje, atención al cliente, relaciones humanas, mercancías peligrosas.

EN TAME Línea Aérea del Ecuador, todas sus aeronaves cumplen una doble función en el transporte de pasajeros y carga.

Vuela a catorce destinos y ellos son:

- Costa; 4 ciudades, Guayaquil, Machala, Manta y Esmeraldas.
- Sierra; 4 ciudades, Quito, Tulcán, Cuenca y Loja.
- Oriente; 3 ciudades, Nueva Loja, Coca y Macas.
- Insular; 2 ciudades, Baltra y San Cristóbal.
- Internacional fronterizo; 1 ciudad, Cali.

### 3.3.3 OTRAS EMPRESAS

Pertencen a la Fuerza Aérea otras empresas menores como son EMSA GLOBEROUND, creada el 10 de noviembre de 1994 cuya actividad comercial es proporcionar servicios aeroportuarios; AEROSTAR con Servicios Técnicos y Aeroportuarios; COMPAÑÍA ACUICOLA SANTA ELENA S.A. (COASELSA) dedicada al cultivo del camarón.

### 3.4 EMPRESAS DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS (ISSFA)

La Constitución Nacional del Ecuador en su Art. 55 manifiesta que la Seguridad Social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos los habitantes. Se prestará con la participación de los sectores públicos y privados, de conformidad con la Ley. Así también en su Art. 58 asigna esta responsabilidad al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), como organismo autónomo; y, en lo relacionado con la Fuerza Pública determina que ésta podrá tener entidades de Seguridad Social.

Bajo este concepto social, las Fuerzas Armadas han considerado pertinente particularizar el problema social del militar y procurar soluciones específicas; y, de acuerdo a la Constitución, contar con un ente propio que se ajuste a la realidad profesional.

Son conocidas las características típicas de la profesión militar que la distinguen de cualquier otra actividad socio-económica. La profesión militar es la única carrera que se pierde al retirarse de la Institución. El militar está permanentemente expuesto a altos riesgos propios de su carrera, los mismos que van desde simples accidentes de trabajo hasta graves siniestros provocados por conflictos internos y externos.

El Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas ha creado las siguientes empresas para beneficio de sus afiliados y de la sociedad:

#### 3.4.1 ASPROS

Empresa creada el 31 de marzo de 1997, cuya razón social es la gestión, control y colocación de seguros. Es accionista el ISSFA en el 80% con un monto de US. 48000 y el 20% restante le corresponde a la empresa Acosaustro con un monto de US. 12000. Su misión es velar por los intereses de los clientes, con un asesoramiento profesional y oportuno, manteniendo siempre fundamentos éticos y morales, y un servicio personalizado

ASPROS C.A. tiene dominio del área de seguros con contactos con los reaseguradores a nivel internacional, como empresa del ISSFA, garantiza la transparencia del proceso contractual y de la defensa de los intereses en este campo de las Fuerzas Armadas.

Es un asesor productor de seguros, y es uno de los 25 más importantes de un total de 800 asesores en el país; es un comprador profesional de seguros, recomienda opciones para el cliente en aseguradoras, coberturas, deducibles y costos; no genera costo económico adicional para el asegurado

#### 3.4.2 INMOBILIARIA

Inmobiliaria de Fuerzas Armadas, creada el 13 de enero de 1999, cuya misión es construir y comercializar productos inmobiliarios, con personal altamente calificado y con experiencia para satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil contribuyendo al desarrollo social del país.

Sus objetivos son los siguientes:

- Lograr una mayor participación en el mercado nacional, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio competitivo, estableciendo mecanismos apropiados que permitan aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado del sector de la construcción de viviendas, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa y optimizar los planes de vivienda actuales.
- Desarrollar correctamente el proceso administrativo, en todos los niveles organizacionales, poniendo énfasis en la ejecución de la planificación estratégica, como guía para la formulación y evaluación de programas de acción.
- Fortalecer el control financiero de la empresa, elaborando periódicamente presupuestos específicos para la asignación de recursos e implementando sistemas de tesorería y contabilidad integrados, con la finalidad de manejar información veraz y confiable, como mecanismo útil para la toma de decisiones que mejoren la eficacia, eficiencia y economía de los proyectos habitacionales.
- Establecer programas específicos para el manejo integral del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal administrativo y operativo de la empresa, con la finalidad de optimizar los recursos y procesos que permitan cumplir con los

requerimientos de la sociedad a través del trabajo multidisciplinario en equipo.

### 3.4.3 FARMACIAS DE FUERZAS ARMADAS (FARFA)

Se dedica a la comercialización de medicamentos, insumos médicos, material sanitario y artículos de bazar sin fines de lucro, brindando apoyo al cumplimiento de la gestión social del ISSFA.

FARFA, está concentrada en el sector farmacéutico y sus clientes son: militares de las tres Fuerzas en Servicio Activo, familiares y dependientes; militares en Servicio Pasivo y Población Civil.

FARFA tiene como principal competencia las cadenas de farmacias que se han integrado para la comercialización de medicamentos con los distribuidores de fármacos, actualmente FARFA proporciona mayor descuento que las otras farmacias el mismo que se encuentra en el orden del 17% del precio de venta al público.

Sus objetivos son los siguientes:

- Mejorar la gestión administrativa y operativa; para ello requiere actualizar y complementar el sistema informático, mantener informados a sus clientes, mejorar la gestión en un principio social y de autofinanciamiento.
- Lograr el apoyo del Consejo Directivo del ISSFA para la difusión y comunicación de FARFA en Fuerzas Armadas; para ello debe implementar un programa de difusión de las FARFA a través de los canales de comunicación de las Fuerzas Armadas.
- Incrementar la participación de FARFA en las Fuerzas Armadas; para eso requiere establecer convenios interinstitucionales con entidades militares, estatales y otras, realizar alianzas estratégicas con los proveedores.

### 3.3 BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.

El Banco General Rumiñahui S.A. se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el doctor Manuel José Aguirre, Notario Vigésimo Segundo del Cantón Quito, el 2 de junio de 1.988 e inscrita el 15 de julio de 1.988 en el Registro Mercantil bajo el Número 1116, Tomo 119.

El objeto Social del Banco es realizar todas aquellas operaciones y actividades permitidas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y demás leyes conexas que le fueren aplicables. Podrá fusionarse con otras sociedades, escindirse, asociarse con otras instituciones de las permitidas por las leyes. Podrá adquirir acciones y participaciones en el capital de instituciones financieras del exterior, constituidas o por constituirse, así también, abrir oficinas fuera del país. Podrá constituirse en subsidiario o afiliado de instituciones nacionales o extranjeras y de sociedades controladoras que estén debidamente autorizadas por las leyes ecuatorianas. Podrá establecer sucursales, agencias u oficinas dentro del territorio nacional o en el extranjero. Podrá realizar todas aquellas operaciones permitidas por las leyes. Igualmente, el Banco podrá adquirir y transferir toda clase de bienes y derechos, constituirse en acreedor y contraer obligaciones de acuerdo a las leyes pertinentes. Para el cumplimiento de su objeto, el Banco podrá realizar toda clase de actos jurídicos, contratos y operaciones permitidos por las leyes ecuatorianas y extranjeras, si fuere el caso.

Acciones:

Las entidades aportantes son: DINE con el 14.66%, TAME con el 5.96%, ASTINAVE con el 14.65%, BANCO PICHINCHA LIMITED con el 45.87%

## CAPITULO IV

### DIRECCION DE INDUSTRIAS DEL EJERCITO (DINE)

#### 4.1 PRESENCIA HISTORICA EMPRESARIAL.

La actividad industrial de la Fuerza Terrestre se remonta a principios del siglo pasado, año 1902, cuando bajo el pensamiento progresista del General Eloy Alfaro nacieron los servicios y actividades auxiliares, maestranzas, talleres y fabricas. Sin embargo, es recién, en estas últimas tres décadas, con la creación de la Dirección de Industrias del Ejercito, que esta actividad se ha desarrollado, fortalecido y modernizado, cumpliendo con los estándares exigidos internacionalmente, respondiendo con eficiencia ante las exigencias del mundo industrial y empresarial modernos.

La Dirección de Industrias del Ejercito (DINE) se crea en un momento histórico de la vida nacional, cuando constituía un imperativo la consolidación del Estado Contemporáneo. Era la década de los años setenta, cuando la corriente universal económica - política del momento, conceptualizaba al Estado no como un vigilante de la acción privada, sino como la organización política - social encargada de planificar e impulsar estrategias dirigidas a reinsertar a países como el Ecuador, en el concierto de las naciones modernas.

La Dirección de Industrias del Ejército fue creada con Decreto Ejecutivo del 19 de octubre de 1973, adscrita a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre y viene aportando al desarrollo socioeconómico del país, de acuerdo con el Mandato Constitucional, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, pues, no es partícipe del Presupuesto General del Estado; por el contrario, contribuye en los planes operativos de la Fuerza



terrestre y del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, aliviando la responsabilidad legítima del Estado. Por otra parte, en forma disciplinada y cívica paga cumplida y oportunamente sus obligaciones tributarias, arancelarias y demás tasas e impuestos.

El concepto cepalino, sustentador del crecimiento hacia adentro, de la sustitución de importaciones y del fomento y protección del incipiente aparato productivo regía en el país y es, precisamente la Ley Constitutiva de DINE, la que inspirada en ese entorno, le reconoce expresas facultades para participar activa y efectivamente, creando empresas industriales de economía mixta y aprovechando los apoyos estatales que le facilitaban su crecimiento al amparo del ordenamiento jurídico vigente.

En este mismo periodo, el proceso de integración subregional que había iniciado su estructuración a fines de la década anterior, adopta decisiones supranacionales que influyen en el quehacer económico - empresarial del Ecuador, con la asignación de los programas industriales sectoriales, en los que DINE compromete su presencia empresarial, creando compañías en asocio con inversionistas privados, en proyectos para incursionar en el sector automotriz, siderúrgico y metalmeccánico, en especial. También en el contexto del proceso integracionista DINE participa en la creación de una de las primeras empresas multiandinas (EMA'S) previstas en la legislación del Acuerdo de Cartagena, con inversionistas venezolanos, peruanos, colombianos y ecuatorianos, para la producción de tubería petrolera.

En la década de los años ochenta e inicio de los noventa, DINE reconduce su accionar empresarial para adecuar su presencia en proyectos industriales que debían sustentarse en conceptos asociativos modernos, por intermedio de sociedades anónimas, superando la utilización de las compañías de economía mixta que habían perdido vigencia y limitando el interés para los

inversionistas privados extranjeros, principalmente, por no encajar en el modelo económico vigente.

DINE advirtió, en su debido momento, que la riqueza del subsuelo ecuatoriano estaba llamada a constituirse, a mediano plazo, en recurso sustitutivo del petróleo, por lo que lideró y promovió el interés nacional e internacional hacia la minería, creando empresas en sociedad con inversionistas nacionales y extranjeros de probado prestigio, para proyectos de exploración y explotación aurífera en sectores de grandes reservas potenciales.

Convencido de la existencia de valiosos recursos turísticos en el país y de la necesidad de generar nuevas fuentes de trabajo, DINE participo, siempre de la mano con el sector privado, en proyectos de ecoturismo y hotelería, aprovechando los incentivos legales de la época.

También, con aguda visión empresarial, consideró necesario volver la mirada al campo y asumir, con capitales y tecnología, la explotación agropecuaria, incluyendo la piscicultura y la floricultura, precisamente cuando estas dos últimas actividades se habrían a mercados internacionales; consciente de las altas inversiones y de los serios riesgos que en el Ecuador soportan, por la inexistencia de claras políticas de fomento agrícola y pecuario.

Tomando como perspectiva el reto americano de la integración hemisférica, DINE y su Grupo Empresarial proyectaron su presencia hacia el nuevo milenio, estructurando su planificación estratégica, en orden a ubicarse, temporal y espacialmente, en el escenario que la economía mundial reserva para los Estados y empresas dispuestas a enfrentar desafíos, escudriñar nuevos horizontes e integrarse a la legión de triunfadores.

Las políticas institucionales inscritas en los procesos de modernización que se inician en el Ecuador a mediados de la década del noventa le permitieron a DINE concretar procesos de desinversión en varias de las empresas en las que es accionista;

así como reinversiones en proyectos dirigidos a generar mano de obra, atender requerimientos de la comunidad y efectuar contribuciones fiscales y municipales, en observancia del mandato constitucional y legal de apoyo al desarrollo socioeconómico del país.

DINE, ante los cambios vertiginosos y dramáticos del entorno de los negocios, solicitó a su Directorio Institucional, el 21 de julio del 2000, determinar la creación del HOLDINGDINE S.A. La Superintendencia de Compañías, por su parte, con Resolución N° 3701 del 22 de diciembre del 2000 y su publicación en el Registro Mercantil, Tomo 32 N° 133 del 29 de diciembre del mismo año, le confirió los derechos y obligaciones que corresponde cumplir a toda Sociedad Anónima de derecho privado.

Esta nueva estructura jurídica - organizacional está constituida por acciones, títulos y participaciones de sus empresas, fundamentalmente, de mayoría accionaria, cuya misión es mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad, a través de políticas y procedimientos comunes y monolíticos para enfrentar al mundo globalizado, en el cual perecen las organizaciones fragmentadas, ineficaces y recias a los cambios que impone el nuevo milenio.

El albor del siglo XXI encuentra a DINE, al HOLDINGDINE S.A. y al Grupo Empresarial en un nuevo estadio: Su posicionamiento y su decidido accionar para consolidarse como parte sustancial del sector productivo nacional, llamado a comprometerse inexcusable e inaplazablemente con el proceso mundial de la globalización, compartiendo aquella conceptualización que la define como un etéreo espacio internacional en donde se rompen ciertas relaciones de territorio, población y recursos y en donde las soberanías nacionales estatales tienen que dar paso a las normativas supranacionales para permitir el advenimiento de la última meta de la internacionalización de las actividades económicas.

#### 4.2 EMPRESAS DEL HOLDINGDINE S.A.

El Holdingdine está conformado por empresas donde participa con la mayoría accionaria, sujetas a disposiciones y reglamentaciones expresas en la Ley de Compañías, Código Laboral y otras, donde interviene en forma minoritaria, con prestigiosas firmas e inversionistas privados, nacionales e internacionales que han sabido confiar en su seriedad, responsabilidad, honestidad y vocación de Patria.

Las empresas pertenecientes al HOLDINGDINE son la que se describen a continuación:

##### 4.2.1 COMERIALIZADORA DINECOM'S C.A.

Se constituyó el 22 de marzo de 1989 con la denominación SERMICEN (Servicios Mineros de Economía Mixta), comercializando inicialmente los productos de Explocen, dirigidos al sector minero. En 1993, amplió su línea de ventas con la munición de caza producida por la Fábrica de Municiones "Santa Bárbara" y en el año 2002 adoptó como nueva denominación la de Dinecom's C.A.

En la actualidad, además de comercializar los productos de FAME S.A., Calincen S.A., Fábrica de Municiones "Santa Bárbara", Explocen y Andec-Funasa, es también el mayor proveedor de materia prima para esta última empresa, por medio de su centro de acopio de chatarra, ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito.

Dinecom's vende productos de calidad a precios muy competitivos directamente a la familia militar y al público en general a través de 13 puntos de venta ubicados estratégicamente en las principales ciudades del país.

El conocimiento del mercado, las relaciones con proveedores competitivos y eficientes, una fuerza de ventas profesional y el

enfoque de servicio al cliente, son herramientas de Dinecom's para ampliar su mercado y por ende optimizar su rentabilidad.

DINECOM'S en los próximos cuatro años será una Compañía de representación de marcas y distribución de productos y servicios de primer nivel del Grupo Empresarial DINE, así como de otras empresas en el mercado; para lo cual brindará soluciones creativas a los requerimientos del mercado en las siguientes líneas de negocios: Municiones, Explosivos, Chatarra, Elementos para la Construcción y Comercio Exterior.

La Estrategia básica de desarrollo será fortalecer la estructura de ventas con la línea de Comercio Exterior para proveer mercadería a los comisariatos de Fuerzas Armadas, Mayoristas y Comerciantes nacionales en las siguientes categorías: juguetes, artefactos electrodomésticos básicos, tecnología y accesorios deportivos.

#### 4.2.2 COMPLEJO SIDERURGICO ANDEC-FUNASA S.A.

En la década de los sesenta, el desarrollo de la economía ecuatoriana y por tanto de la industria de la construcción, impulsaron la constitución de ANDEC S.A. Acerías Nacionales del Ecuador, en el año de 1964, siendo en esa época la única laminadora existente en el país. La Dirección de Industrias del Ejército, DINE, se incorporó como accionista en 1984 y asumió el paquete accionario mayoritario en 1993.

Desde entonces ha obtenido una producción de 2.200.000 toneladas métricas de varillas de hierro para la construcción, material que ha sido empleado en casi todos los proyectos de importancia para la infraestructura del país como: el Trasvase de Manabí, la Base Aérea de Manta, el Malecón 2000, los túneles de Guayaquil (Cerro Santa Ana y Cerro del Carmen); los hoteles JW Marriott y Hilton Colon de Guayaquil, entre otros.

En el año 2000 implanta el proceso productivo, denominado TEMPCORE, tecnología con enfriamiento controlado para brindar

excelentes propiedades mecánicas, de dureza, tenacidad y ductibilidad a las varillas soldables, bajo la norma nacional INEN 2167 o internacional ASTM A-706.

En su fructífera trayectoria ANDEC ha recibido varias menciones honoríficas otorgadas, como la del Congreso Nacional e instituciones públicas y gremiales. La revista Gestión de junio del 2003, menciona a ANDEC en el duodécimo puesto entre las mejores empresas del país.

El Complejo Siderúrgico Andec-Funasa obtuvo la certificación ISO 9001 versión 94 el 21 de febrero del 2001, migrando a la versión ISO 9001:2000 el 12 de agosto del 2003, hecho trascendente que reafirma la calidad de sus productos.

Fundiciones Nacionales del Ecuador (FUNASA), constituida el 26 de noviembre de 1974, inicio su producción el 13 de diciembre de 1975 con un horno eléctrico marca HEROULT, cuya capacidad es de 10 toneladas produciendo lingotes de 150 kg. En diciembre de 1979, la empresa instala una máquina de colada continua marca CONCAST, para la fabricación de palanquilla de 100x100x4m. En 1999 se optimizó la producción con la compra de porta lingoteras y lingoteras para elaborar palanquilla de 130x130x4. DINE se incorpora como accionista en el año de 1984.

El Complejo ANDEC-FUNASA significa para la producción nacional una estrategia empresarial importante, ya que las 70.000 toneladas de palanquilla de acero producidas anualmente por Funasa, contribuye a un sustancial ahorro de divisas por concepto de importación de esta materia prima.

Durante los tres últimos años el Complejo Siderúrgico ANDEC-FUNASA se propuso concretar varios proyectos sustanciales, entre los más destacables: Instrumentar la laminación de 8mm y 10mm a la mesa de enfriamiento, lo que permitirá obtener ahorros significativos en la producción de varillas de esos

diametros, e implementar el cuadro de mando integral como un método de mejora continua.

Los productos de venta al mercado de ANDEC-FUNASA son los siguientes:

- Varillas corrugadas y lisas
- Alambrón
- Alambre trefilado
- Barras cuadradas
- Angulos - estructuras de alas iguales
- Platinas
- Electromallas

Desde el tercer trimestre del año 2004, ANDEC se ha visto afectado por el aumento en el costo de importación de su principal materia prima (palanquilla de acero al carbono), debido que la oferta mundial de acero y chatarra disminuyó en forma significativa.

Las proyecciones de desarrollo de China, ser la primera potencia mundial en el mediano plazo y con tasas de crecimiento en el campo siderúrgico del 30 por ciento, provocó incertidumbre e inestabilidad dentro del mercado siderúrgico. Actualmente dicho país registra tasas de crecimiento del PIB sobre el 9 por ciento anual.

Según, el comportamiento del mercado mundial del acero (2004) y la coyuntura actual de las negociaciones últimas de materia prima (palanquilla), se estima dentro de las premisas del presupuesto, un costo de la materia prima (promedio) para el primer semestre del año 2005 de US\$ 410 por cada tonelada; mientras, que a partir del mes de julio a diciembre del año 2005 será US\$ 435,5 (VALOR CIF) por cada tonelada.

#### 4.2.3 EXPLOCEN C.A.

La empresa se constituyó el 27 de abril de 1977 como compañía de economía mixta. En septiembre de 1987 DINE se asocia con Austin Powder Company APC, empresa norteamericana fundada en 1833, de experiencia y prestigio mundial en el área de explosivos. Esta asociación ha permitido a EXPLOCEN C. A., obtener seguridad, eficiencia y transferencia de tecnología. En 1993 se transformó en sociedad anónima.

Las líneas de dinamita y cordón detonante comenzaron su producción en el año de 1988. En 1990 la línea de cargas especiales con productos como: iniciadores boosters, rompedores cónicos, pentolita sísmica. En 1994, se implementa con éxito la línea de mecha lenta; y, finalmente, en 1998, con tecnología de punta se implementa la línea de emulsiones.

En estos años, Explocen ha modificado e incrementado sus productos de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, es así como en el 2002 se realizó la incorporación del nuevo Explogel III con mayor velocidad de detonación. En el 2003 participo en el Vigésimo Noveno Congreso de Ingenieros Explosivistas en los Estados Unidos. También, en este año se dictaron conferencias sobre "seguridad en el manejo, uso y almacenamiento de explosivos" y se realizó una visita a las instalaciones de la Planta Industrial en el que participaron clientes y personal de diferentes Instituciones Militares. Así mismo, se continúa con las actividades de capacitación y auditorias internas previas a la Certificación ISO 9001:2000.

Se firmó el convenio con Mamut Andino para realizar el cargo de sustancia explosivo a granel en época de invierno y año normal en época de estiaje. El consorcio tradicional OHL, solicitó el estudio técnico de vibraciones y diseño de perforación y voladura para la construcción de los túneles del Cerro del Carmen en la ciudad de Guayaquil, así Explocen se convierte en una alternativa de servicio



del Consorcio OCF Limited, con la finalidad de proveer productos y servicios técnicos de la más alta calidad.

Para mejorar la competitividad se ha instalado un nuevo sistema de fundición de pentolita, con un mecanismo de extracción de gases y absorción, incluyendo la renovación del parque automotor de transporte de explosivos de la empresa, de modo de cumplir con normas de seguridad en esta actividad.

Los productos que fabrica Explocen C. A. Están orientados para atender los requerimientos del mercado minero, obras civiles, exploración sísmica y a las Fuerzas Armadas. Actualmente, mantiene el liderazgo en el mercado ecuatoriano, logrando exportar desde 1998 sus productos a países como Guatemala, Colombia, Costa Rica y Panamá. La aceptación en el mercado se debe primordialmente a que cumple con las normas internacionales de seguridad.

La empresa en el corto plazo proporcionará una rentabilidad adecuada a los accionistas, mediante la fabricación y comercialización de explosivos y accesorios de calidad, asistencia técnica oportuna, mejoramiento continuo de los procesos, capacitación al personal y la satisfacción de los clientes.

Se orientará a cubrir la demanda del mercado nacional mediante estrategias de comercialización y canales de distribución adecuados, en el corto y/o mediano plazo exportar a otros países.

Proporcionará asistencia técnica de producto, marketing y publicidad a los distribuidores.

El mercado principal es el minero, obras civiles, exploración sísmica, cementeras, canteras y Fuerzas Armadas.

#### 4.2.4 CORPCYS S.A.

Desde su constitución, el 29 de junio del 2001, la Corporación de Construcciones y Servicios, CORPCYS S.A., desarrolla actividades en campos tan variados como la construcción de obras civiles,

mantenimiento vial, campamentos, pavimentación y repavimentación, portuario, aeroportuario, eléctrico, minero, gasoductos, poliductos, oleoductos y otras infraestructuras e instalaciones de producción y provisión de bienes y servicios; se prevé asistencia, apoyo y prestación de todos los servicios conexos y complementarios, como transporte terrestre, aéreo, fluvial y marítimo, asistencia médica, capacitación, hospedaje, contratación de personal, dotación de ropa de trabajo, provisión de todo tipo de bienes, equipos, vehículos, aeronaves, instalaciones.

Por intermedio de su empresa filial SEPRIV S.A. implementa soluciones integrales en las áreas de seguridad privada, corporativa personal e hidrocarburífera, para ello cuenta con un personal altamente calificado. De igual forma ofrece el servicio de Catering con el Consorcio GMH/CORPCYS, que incluye programación de menús, implementación de programas de higiene; calidad HACCP en manipulación de alimentos; servicio de aseo; reciclaje y manejo adecuado de desechos; transporte refrigerado; bodegas y espacios para proceso de almacenamiento.

En su constante búsqueda de la excelencia la empresa ha sido certificada con la norma ISO 9001-2000 y al momento trabaja por la implementación de un sistema de gestión ambiental norma ISO 14000.

En estos momentos, la empresa se halla inmersa en varios proyectos en ejecución, pudiendo enumerar a los principales: la rehabilitación de las entradas norte y sur de Tulcán, relleno sanitario "El Inga Bajo", construcción de la carretera Armenia-Pacto, construcción del Destacamento Militar Limoncocha para la empresa OXY, entre otros.

Algunos de los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Calificarse con empresas petroleras para la prestación de servicios de construcción, seguridad integral, transporte pesado y aéreo, para lo cual el Grupo cuenta con la certificación de las

ISO 9001-2000 y trabajará en el presente año en la obtención de la ISO 14000.

- Participar en la construcción de obras sanitarias, civiles y viales para adquirir e incrementar experiencia en este sector, para lo cual se participará activamente en los diferentes procesos de licitación.
- Iniciar contactos con Organismos Internacionales de desarrollo para captar obras de infraestructura.
- Establecer Alianzas estratégicas con empresas de mayor trayectoria y experiencia.
- Implementar los servicios en las áreas de: mantenimiento de maquinaria, transporte pesado, transporte aéreo y servicios petroleros.
- Contratar personal calificado y preparado, con aptitudes, habilidades y experiencia en el área en la que se desempeñarán. Además, capacitar constantemente al personal, para que estén en condiciones de enfrentar los nuevos retos y desafíos que se presentan en la Industria.
- Implementar y obtener la certificación ISO 14000 y OSHAS 18000, para garantizar los servicios ofertados y mantener una ventaja competitiva en relación a la competencia.
- Fortalecer e impulsar la imagen del Consorcio, dando a conocer los servicios que ofrece a través de: participación en ferias, uso de material publicitario, y otro tipo de eventos que estén acordes con las actividades que desarrolla CORPCYS S.A.
- Obtener nuevos proyectos que generen una rentabilidad que supere el costo de oportunidad de los accionistas.
- Captar proyectos en las áreas: privada, pública y petrolera; por medio de la participación en licitaciones o a través de invitaciones directas.

- En taller de mantenimiento, se ha propuesto firmar un convenio entre CORPCYS S.A. y el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, para que de esta manera el Consorcio se haga cargo de los recursos: humanos, materiales, técnicos y físicos, de tal forma de iniciar el mejoramiento del proceso del mantenimiento preventivo y correctivo.

CORPCYS S.A. ofrece los servicios de construcción civil, vial y sanitaria. A futuro, el Consorcio pretende implementar los servicios de: transporte aéreo, transporte de material, maquinaria pesada, mantenimiento de equipo caminero y servicios petroleros.

El segmento de mercado al cual se pretende llegar, son empresas privadas y públicas que requieran de los servicios que CORPCYS S.A. ofrece. Para llegar a tener una mayor participación en el mercado, la empresa buscará participar en el mayor número de licitaciones e invitaciones directas que una vez analizadas por el departamento técnico sean de total conveniencia y rentabilidad. Sin embargo, es necesario decir que para proyectos en los cuales se requiera de mayor experiencia y trayectoria, CORPCYS buscará aliarse estratégicamente con empresas que cumplan estos requerimientos.

#### 4.2.5 CALINCEN S.A.

Se constituyó el 10 de abril de 1989, como compañía de economía mixta, fabricando en su inicio la conocida bota militar con planta de suela y PVC. A través de los años se ha convertido en una empresa nacional de vanguardia, producto de la adquisición de maquinaria y equipo bajo estándares internacionales y contando con obreros altamente entrenados y capacitados, que le han permitido mejorar sustancialmente su producción. A más de comercializar productos de calidad a los miembros de las Fuerzas Armadas y a la industria ecuatoriana, atiende las necesidades de la comunidad nacional.

Fabrica calzado con planta PVC y Good Year, cuya producción diaria asciende a 600 pares y 120 bandas de cuero, encontrándose en un proceso de reconversión industrial con tecnología de punta. Con su marca estrella MAGNO, comercializa calzado en varios modelos, dirigido a los mercados militar, industrial, casual, escolar y camping. Desde el año de 1997 incorporó a su actividad fabril la Planta de Curtiembre, propiedad de DINE.

En el 2002 se concretó la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad bajo normas ISO 9001-2000, con la empresa BUREAU VERITAS DEL ECUADOR, Convirtiendo a Calincen en la primera empresa fabricante y comercializadora de calzado de seguridad en obtener tal certificación entre los países de la Comunidad Andina de Naciones.

Como compromiso empresarial CALINCEN S.A., dispone de un completo laboratorio de pruebas que analizan las materias primas, previo a su utilización de las líneas de producción y producto terminado (calzado), para garantizar la conformidad con los requerimientos y parámetros internacionales de fabricación de calzado, se agrega el control de calidad y la retroalimentación permanente, tanto de la información de control estadístico como la generada en el servicio de post-venta, elementos que permiten garantizar la durabilidad y confort del producto.

#### 4.2.6 FAME S.A.

Su origen se remonta al año de 1950, como taller de confección de prendas militares, con el fin de suplir la demanda de uniformes de la Fuerza Terrestre. En 1973 se convierte en una dependencia de la Dirección de Industrias del Ejército, DINE, siendo la pionera del grupo empresarial. En 1996 se constituye la Compañía Corporación Fabril FAME S.A., que asume sus activos y pasivos. Hoy, es una de las empresas grandes en el campo de la confección

del país, su objeto social es fabricar y comercializar vestuario y productos textiles, en general, incluyendo procesos de maquila.

Su ciclo empresarial, desde su creación, le fue dotando de características importantes dentro de su actividad fabril, en virtud de que su demanda, cada vez, fue creciendo, situación que determinó que se convirtiera en una empresa de derecho privado.

Fabrica y distribuye productos de diferentes marcas, comercializa uniformes institucionales y de colegios militares, ropa militar, ropa de trabajo, ropa deportiva, vituallas, etc., cumpliendo con estándares internacionales de confección, contando con un moderno equipo automatizado de diseño y trazado, que le permite plasmar con mayor versatilidad los requerimientos de sus clientes.

Con la suspensión de las actividades de la compañía FADEMSA, dedicada principalmente a la elaboración de equipos de camping, FAME S.A. ha absorbido algunas de sus líneas de producción, como: maletas, mochilas, carpas, toldos, hamacas, cantimploras, bolsos de dormir, etc.

Dentro de su planificación estratégica, existe el propósito de elevar sus niveles de productividad y competitividad, insertando a la actividad empresarial herramientas modernas de gestión como normas internacionales de calidad y procesos de mejoramiento continuo. Todo lo señalado no sería posible si no contara con un talento humano experimentado y comprometido, no solamente con la institución, sino, también y sobre todo con el país.

Los escenarios externos han influido de diversa manera en el normal desarrollo de la actividad empresarial.

Los costos de los insumos (energía eléctrica, combustibles, mano de obra, transporte, comunicaciones y alimentación) no se han reducido por lo que encarecen la producción nacional, y afecta sobremanera restando competitividad en el concierto internacional de naciones.

La producción nacional de materia prima, a más de seguir siendo limitada y de proceso lento; ha sufrido un revés importantísimo debido al cierre, por quiebra, de diversas empresas productoras de insumos, lo que ha restringido el tiempo de reacción en la confección y entrega de los productos.

#### 4.2.7 SANTA BARBARA S.A.

Concebida por la Institución Armada en la década de los setenta, para producir munición de guerra calibre 7,62 mm. para fusiles FAL, e ir progresivamente ampliando sus líneas de producción. En 1996 se constituyó la compañía Fábrica de Municiones Santa Barbara S.A., asumiendo los activos de la dependencia de igual nombre, de propiedad de la Dirección de Industrias del Ejército.

La empresa está en capacidad de fabricar munición de guerra calibre 7,62 y 5,56 mm., munición de 9 mm. Y 38; munición de caza en los calibres 12, 16 y 20, munición deportiva para tiro al plato, munición antimotín y munición especial para uso policial y compañías de seguridad, además ofrece pistolas calibre 9 mm., revólveres calibre 38 y toletes fabricados con polímeros de alta calidad. Fabrica la subametralladora PAME.SB calibre 9mm., escopeta tipo desgonce para ser utilizada como arma de seguridad, pistola esferográfico calibre 22 para defensa personal.

Por medio de su línea de servicios industriales la empresa fabrica productos como: implementos de campaña, camillas, camas, herrajes, estructuras metálicas, además ofrece servicios de construcción de piezas de precisión y elementos de maquinas, tratamientos térmicos y tratamiento superficial de anodizado, zincado, cromo duro, fosfatado, pavonado y pintura al horno. Igualmente, puede fabricar cualquier tipo de elementos mecánicos, mejorando su resistencia mediante tratamientos térmicos y protección contra corrosión.

La seguridad industrial establecida en la empresa está basada en normas nacionales e internacionales para el uso y manipulación de la pólvora, para lo cual dispone de un reglamento y manual de seguridad, el mismo que se lo aplica en forma rigurosa, por lo que los productos son de elevada confiabilidad.

La Fábrica de Municiones tendrá posicionamiento nacional en los siguientes productos: Armas de pequeño calibre, munición de caza, fuego central y antimotín, estructuras metálicas y servicios industriales, cumpliendo normas y estándares mundiales. Se diferenciará por el precio y la calidad de todos los productos y/o servicios ofrecidos.

La innovación de productos permitirá satisfacer las necesidades de los clientes actuales y la captación de nuevos mercados. Todos los productos cumplirán con los respectivos estándares de calidad que garantizan el cumplimiento de especificaciones técnicas, lo que hace diferencia de la competencia y garantiza la fidelidad del cliente.

Se fortalecerá el área de investigación y desarrollo a fin de diseñar nuevos productos y diversificar la aplicación de los existentes, además prestará servicios de asesoría en análisis y/o mantenimiento del armamento y munición.

Para la promoción de los productos auspiciará las competencias más importantes de tiro deportivo.

Aprovechará las coyunturas políticas con los organismos gubernamentales a fin de tener participación en este mercado con los servicios ofertados por la división industrial.

La fuerza laboral del área de producción es calificada, continuamente evaluada; a fin de mejorar su desempeño y lograr una producción más limpia (desperdicios mínimos, optimización del tiempo, eliminar reprocesos). Además, la fuerza laboral de apoyo es seleccionada por competencias y evaluada por resultados, a fin



de garantizar el flujo de los procesos del sistema integrado de gestión.

#### 4.2.8 LA REMONTA S.A.

Sus antecedentes vienen desde periodos muy antiguos como la época de la Colonia, en la que se le conocía con el nombre de Hacienda "Santo Domingo". A principios del siglo XX pasa a la Asistencia Pública, hoy Ministerio de Bienestar Social, para proveer de productos agrícolas y pecuarios básicos a hospitales, asilos y orfanatos.

En la Presidencia del doctor Isidro Ayora, en el año de 1929, se convierte en propiedad de la Fuerza Terrestre. Posteriormente, en 1981, mediante Acuerdo Ministerial 801 se encarga la administración de la hacienda a la Dirección de Industrias del Ejército. En 1985 el Comando de la Fuerza decide reasumir su administración con el objeto de fusionarla junto con las demás haciendas en un solo ente llamado Agroindustrias y Camaroneras del Ejército. Con estos antecedentes, en 1998, se constituye la compañía con el nombre de Agroindustrial La Remonta S.A.

Es una empresa con tecnología y personal calificados, dedicada a las actividades agrícolas, pecuarias, industriales y comercialización de sus productos naturales, semielaborados, industrializados y derivados. Su estructura organizacional es de procesos y está regulada por la Junta General de Accionistas.

Desde inicios del 2001, en cumplimiento de las políticas del Holding, la empresa va en franco proceso de cambio y modernización, tendiente a renovar su tradicional vocación pecuaria a netamente agrícola, con el objeto de fomentar cultivos no tradicionales, bajo invernadero, para el consumo interno y para la exportación.

Los principales productos agrícolas de reconocida calidad, son: tomate riñón, pimiento, arveja, fréjol, maíz; así mismo se destaca la

producción de lácteos: queso, yogurt, mantequilla, crema de leche, todos ellos con alto grado de aceptación en el mercado por ser nutritivos y elaborados bajo las normas necesarias de higiene y calidad. Todos estos productos se comercializan en las ferias de Quito e Ibarra y un buen porcentaje de producción al Comisariato del Ejército.

Es indispensable mejorar la estructura y característica de la empresa para enfrentar los procesos de globalización de los mercados y la democratización de la economía, se ha determinado que la empresa debe, en la actualidad y en el futuro, competir con mercados, superar conflictos laborales y rezagos tecnológicos, que influyen negativamente en su desarrollo. Para cumplir con las expectativas, Agroindustrial La Remonta S.A. ha implementado un plan integral, agresivo, tendiente a optimizar y modernizar su infraestructura para desarrollar varios proyectos con inversión directa o mediante alianzas estratégicas con personas naturales o empresas de renombre. Actualmente se ejecutan proyectos agrícolas, tales como: brócoli, caracoles, tomate riñón, tomate de árbol, babaco, frutillas, durazno y granadilla, así como cereales trigo, avena, cebada, etc.

#### 4.2.9 PROTEAS DEL ECUADOR S.A.

Se constituyó en el 2003, con el objeto de cultivar proteas, plantas originarias de Nueva Zelanda. Hoy, Ecuador es el único país del mundo que puede producir la variedad "Safari Sunset" todo el año. Sus accionistas son el Holding Dine S.A. e inversionistas privados extranjeros. La plantación agrícola está ubicada en los predios administrados por la compañía La Remonta de propiedad de DINE. Las plantas fueron importadas de Chile y de Israel. Los tallos de las proteas tienen la cualidad de tener una duración en florero de más de un mes, lo que los hace muy apreciadas por los comerciantes y

las monstera. El mercado al que primordialmente dirige su producción es el de los Estados Unidos de Norteamérica.

#### 4.2.10 DINEAGROS S.A.

Se constituyó como compañía anónima en 1996 con el objeto de apoyar al desarrollo agrícola de las provincias de El Oro y Guayas. Actualmente, la empresa cuenta con una tecnología apropiada y una infraestructura agrícola moderna. Produce primordialmente banano, que se comercializa para el mercado nacional y para exportación. Otros productos de buena acogida son los de ciclo corto, especialmente el arroz.

En estos momentos tiene bajo su administración la hacienda Río-7, ubicada en Ponce Enríquez, dedicada a cultivar banano. Asimismo, mediante la búsqueda de alianzas estratégicas se implementará un proyecto de siembra, industrialización y comercialización de bambú. De la misma manera, bajo su administración, la hacienda Villanueva mantiene la siembra de arroz.

Con el propósito de modernizar y tecnificar las haciendas bajo su administración, en especial las que mantienen cultivos de banano, la empresa, con el apoyo de DINE, ha realizado alianzas con inversionistas privados para mejorar la infraestructura y alcanzar una adecuada productividad.

#### 4.2.11 AMAZONAS HOT S.A.

Amazonas Hot S.A. se conformó en 1992, con la finalidad de construir lo que hoy en día es el JW MARRIOTT-QUITO, catalogado como uno de los mejores hoteles del mundo en su categoría.

El Hotel JW MARRIOTT-QUITO, el más moderno del Ecuador, ha combinado el lujo con la mejor tecnología y conveniencia para crear un nuevo estilo y sofisticación que satisface las necesidades del más exigente viajero. Excelente alternativa para negocios y

placer, el hotel cuenta con 257 habitaciones de lujo, incluyendo 15 suites y una presidencial con una espectacular y hermosa vista de la ciudad de Quito, de igual forma, dispone de 16 salones de banquetes para diferentes eventos, que pueden ser divididos según las necesidades del cliente. Asimismo, ofrece restaurantes exclusivos, club de salud, centro ejecutivo, entre muchos servicios. La revista Latin Trade 2002, con una cobertura de más de 376 mil lectores mensuales en todo el mundo, en una encuesta sobre cuáles son sus preferencias de "Lo Mejor" en viajes en Latinoamérica, designaron al JW MARRIOTT-QUITO como el mejor hotel de negocios en la ciudad y lo reconoce por su estándar superior de hospitalidad.

En muchas ocasiones ha ocupado el primer lugar en la región al obtener la más alta puntuación en el GSS, encuesta que refleja la satisfacción del cliente, y que realiza Marriott Internacional en más de 2000 hoteles de la cadena.

#### 4.2.12 INAMAZONAS S.A.

Inmobiliaria Amazonas S.A. se conformó en 1993 para la realización de un ambicioso proyecto de desarrollo urbanístico cercano al Hotel JW MARRIOTT, que incluyó la construcción e implementación de dos torres de 110 suites, dirigidas a suplir la demanda de un público que busca exclusividad y estándares elevados.

Las suites, a la venta en los actuales momentos corresponden a unidades de uno y dos dormitorios, con todas las facilidades y tecnologías propias de los edificios inteligentes que demanda el segmento del mercado al que está orientado. Dichas unidades habitacionales tienen una área de 75 y 97 metros respectivamente. Está en estudio el diseño arquitectónico de una torre de oficinas y también se está analizando la posibilidad de implementar un

proyecto de construcción de un centro de convenciones con nivel internacional.

#### 4.2.13 OMNIBUS BB S.A.

La Corporación General Motors, constituida en 1908 en Estados Unidos, es el fabricante más grande de vehículos, sistemas automotrices, transmisiones y transportes a nivel mundial.

Con su marca Chevrolet está en el Ecuador desde hace más de 70 años. En 1975 se constituye la compañía Omnibus BB Transportes, luego en 1977 se integra como accionista la Dirección de Industrias del Ejército, DINE. La inversión inicial de GM Corporation fue en 1981 e inicio sus operaciones en enero de 1987. En noviembre de 1998 se une a la ensambladora Omnibus BB formando una alianza estratégica de operaciones en el Ecuador.

Entre el año 2000 y 2003 General Motors-Omnibus BB ha estado inmerso en un continuo proceso de mejoramiento e innovación, tanto de sus productos como de su tecnología y se ha convertido en la empresa líder en el sector automotor, entregando productos competitivos de calidad internacional, convirtiéndose en el mayor exportador industrial del país, llegando desde 1997 hasta el presente año a exportar la cantidad de 422,8 millones de dólares. Sus vehículos han traspasado fronteras hacia Colombia y Venezuela y sus ventas en el Ecuador ocupan el 45,10% de participación del mercado.

La revista Gestión, en junio del 2003, ubica a General Motors-Omnibus BB como la mejor empresa del país en el 2002. Año tras año la empresa ha sido galardonada con varios premios, reflejando el trabajo profesional de su personal y la calidad de sus productos como son: mayor exportador industrial del país, primera compañía en obtener un premio del medio ambiente por el Distrito Metropolitano de Quito, primera compañía en cumplir las normas

ambientales, certificaciones ISO 9001-2000, ISO 14000, QS 9000, entre otros.

General Motors-Omnibus BB es una empresa con conciencia social, como aporte a la comunidad ha venido ayudando con donaciones tanto económicas como con el tiempo de sus ejecutivos en varias instituciones públicas y privadas como Fundación Reina de Quito, ABEI, Caritas, entre otras. Ya son dos años consecutivos que la empresa se ha aliado a la Fundación Junior Achievement Ecuador para llevar el beneficio de una educación empresarial a miles de jóvenes del país.

#### 4.2.14 MARESA S.A.

La empresa se constituyó en 1997 por iniciativa de los accionistas de la compañía MARESA (Manufacturas, Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A.) con el objeto de conformar un conglomerado empresarial que agrupe a un equipo sinérgico y lidere las empresas que se derivaron del negocio de ensamblaje y comercialización de vehículos y autopartes en que MARESA incursionó durante más de veinte años. DINE se incorporó como accionista en 1991.

Las empresas del Holding son las siguientes:

- MARESA, fundada en 1976 para ensamblar, distribuir y comercializar vehículos y componentes relacionados con la industria automotriz.
- COMERAUT, fundada en 1994 con el objeto de operar la distribución de Mazda en el Ecuador.
- MAREAUTO y RENTAQUIL, estas dos empresas operan la franquicia de LOCALIZA RENT A CAR de Brasil en el Ecuador desde 1994 y 1995.
- MARESA COLOMBIA, compañía fundada en 1996 dedicada principalmente a la exportación al Ecuador de las autopartes

que son necesarias para la operación de MARESA ensambladora.

- MOTOACCESS, fundada en el año 2001, es la distribuidora exclusiva para el Ecuador de las marcas de motocicletas Kawasaki de Japón y Bajaj de la India.
- CONFINANCIERA, constituida en 1997, es una compañía de financiamiento comercial establecida en Santafé de Bogotá, Colombia.

#### 4.2.15 FLORYCAMPO S.A.

Se constituyó en 1997, dentro de una alianza estratégica entre el señor Peter Ullrich (Grupo Hilsea) y la Dirección de Industrias del Ejército, DINE.

Hoy lidera el mercado florícola con métodos avanzados de producción, alcanzando en estos momentos las 18.6 ha. de flores, de las cuales 12.6 ha. corresponden a rosas y, la diferencia se destinan a flores de verano. Sus cultivos cuentan con la más alta infraestructura tecnológica de invernaderos, calefacción, CO<sub>2</sub>, fertirrigación, controles de temperatura, humedad, luminosidad y cultivo en sistemas hidropónico y semihidropónico o sustrato.

La producción en rosas alcanza un alto promedio de tallos exportables al año, los mismos que son reconocidos a nivel mundial por su marca Hi-Q, posicionada en el mercado, esto permite comercializar en un 78% a los Estados Unidos y 22% a los mercados europeos como lo es Holanda, Rusia, Alemania, Suiza, etc.

La visión es mantener la tendencia del mercado mediante la innovación de nuevas variedades de flores, enmarcada siempre dentro de los sistemas de gestión de calidad.

#### 4.2.16 SOCCASA S.A.

Empresa camaronera ubicada en las pampas de Puerto Pitahaya, Cantón Arenillas, Provincia de El Oro, creada el 7 de junio de 1994. Desarrolla la actividad camaronera en todas sus áreas: captura, explotación, industrialización, comercialización, crianza y cultivo de especies bioacuáticas; en general, operaciones de acuicultura, piscicultura, industrial, comercial importación y exportación.

Desde el año 1994, la compañía Soccasa, en la que participa DINE, en sociedad con inversionistas privados, ha ampliado la producción de camarón de 200 a 1000 hectáreas de terreno que comprende 940 hectáreas de piscinas en cultivo, generando plazas directas de trabajo para más de 140 familias en uno de los sectores más necesitados del país, por su ubicación geográfica y situación climática.

SOCCASA ha incorporado nuevos sistemas de cultivo usando la mejor tecnología de punta, diferenciándose su producción en extensiva, semi intensiva, y altamente intensiva con la utilización de laboratorios para análisis bacteriológicos y el uso de aireadores, liners e invernaderos en sus piscinas.

Es importante señalar el nivel técnico y científico de la empresa al llegar a mejorar la genética del camarón en cautiverio y su manejo sin recurrir al uso de antibióticos ni químicos nocivos para la salud de los consumidores y el ecosistema que los rodea. Hoy la empresa se encuentra en la última etapa del proceso de certificación de camarón orgánico con la organización NATURLAND GRAFELFING-ALEMANIA, que es aprobada por la IFOAM, USDA, DIN en 45011.

#### 4.2.17 NOVACERO ACEROPAXI S.A.

Novacero Aceropaxi S.A. nació en 1992 de la fusión de Novacero y Aceropaxi, empresas líderes en la fabricación y comercialización de productos y soluciones de acero para la industria y la construcción.



Novacero, creada en 1973, se ha especializado en la elaboración de productos tales como: alcantarillas, guardavías, estructuras multiplaza y superluz, postes de iluminación y señalización, perfiles especiales, estructuras y puentes metálicos, entre otros, exportando su calidad a Centro América y los países del Pacto Andino. DINE se incorporó como accionista en 1985. Por su parte, Aceropaxi, creada en 1980, ha desarrollado, introducido y fabricado materiales de construcción como las cubiertas estilpanel, duratecho y zical, los invernaderos metálicos innova, la placa colaborante novalosa y la línea de ángulos, tuberías y perfiles pressiso.

Todas las líneas de productos de Novacero.Aceropaxi, cumplen con altos estándares de calidad, preservando el medio ambiente mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales. Como resultado de esta visión de trabajo desde el año 2002, la empresa tiene la certificación ISO 9001:2000, otorgada por SGC, una de las compañías más rigurosas a nivel internacional en el área de certificación, incluyendo normas nacionales INEN e internacionales JIS y ASTM.

#### 4.2.18 ECUACOBRE FV S.A.

Establecida en el Ecuador desde el año de 1975, para cubrir los mercados de los países Andinos. A partir de entonces, la empresa se ha caracterizado siempre por buscar la excelencia desde el inicio del proceso productivo, es por ello que la grifería FV FRANZ VIEGENER es sinónimo de eficiencia, con un sólido posicionamiento en el país. DINE se incorporó como accionista en 1986.

Así de tener una participación del mercado del 60% en el 2000, creció en el 2002 al 64%. Este liderazgo, sumado a las exportaciones a varios países del mundo, ha permitido que la producción de la planta haya aumentado significativamente. En el

area comercial cuenta con una amplia red de oficinas en Ecuador, Colombia y Perú.

Las normas nacionales e internacionales seguidas en la fabricación de sus productos son: Norma Internacional ASME, Norma INEN 968, Norma DIN MS58. El cumplimiento de estas normas, ha permitido a ECUACOBRE F.V. recibir la Certificación de Calidad ISO 9001:2000.

#### 4.2.19 CONDOR MINE S.A.

Constituida en 1993 con la participación de la Dirección de Industrias del Ejército y la empresa minera canadiense TVX S.A. En el año 2001 DINE asumió todo el paquete accionario. El 29 de noviembre del 2002 Hydromet Technologies Limited, una de las más prestigiosas empresas mineras de Austria, a través de su subsidiaria Gold Marca Mining Ecuador S.A. firmó un contrato de operación minera con Cóndor Mine S.A.

Este contrato permitirá que Gold Marca administre el proyecto, a fin de lograr la explotación de oro en las áreas mineras denominadas Viche Conguime cuerpo 1,2 y 3, ubicadas en el Cantón Nangaritza, jurisdicción de la provincia de Zamora Chinchipe. En estas áreas se ha efectuado, durante varios años, importantes trabajos de exploración como geología a detalle, muestreo de rocas y suelos, geofísica, sondajes, túneles y pruebas metalúrgicas para la recuperación de oro; determinando, de esta manera, la existencia de reservas; por lo tanto, existen estudios técnicos serios y suficientes para continuar con las labores de explotación y exploración complementaria.

Con este convenio de operación minera se demuestra al mundo que el inversionista extranjero confía en las posibilidades del país y de la empresa ecuatoriana.

#### 4.2.20 MINERAL S.A.

La Compañía Minera Mineral S.A., constituida en el año de 1994, es propietaria de dos concesiones mineras en la Provincia de Zamora Chinchipe. Los principales accionistas son: Comcumay S.A., subsidiaria de la compañía minera canadiense Zamora Gold Corp., y la Dirección de Industrias del Ejército. Realiza actividades de exploración minera.

Desde su creación, se realizan trabajos en las concesiones mineras "MINERAL" y "MINERAL I", que suman algo más de 5000 Has. Mineras. Los trabajos de exploración han definido dos importantes tipos de mineralización, cobre y oro. En el caso del cobre, tres importantes áreas que se están promocionando para inversión a gran escala con grupos mineros de Canadá, Estados Unidos y Chile para sí desarrollar la fase final de exploración y su explotación. En lo referente al oro, se han determinado dos estructuras mineralizadas una en Cerro Colorado y otra en la zona llamada Brecha, se están realizando tareas para cuantificar reservas y ensayos metalúrgicos en Chile para evaluar la factibilidad técnica y económica de las mismas.

#### 4.2.21 AYCHAPICHO AGRO'S S.A.

Se constituyó en 1998, como sociedad anónima, para explotar diversas actividades agrícolas, pecuarias y conexas. Su principal producción es la leche, como también cereales y papas; además incursiona en la elaboración y comercialización de alimentos complementarios para el ganado, como pacas de heno e ingredientes de balanceados. De igual manera, está inmersa en la producción de semillas para forraje verde.

Se ha definido como política de desarrollo empresarial, para el aprovechamiento de sus grandes extensiones de tierras, la formación y búsqueda de alianzas estratégicas con socios que aporten tecnología, capital y mercado.

El panorama económico político del país para el 2005, se encuentra marcado por la expectativa generada en la decisión trascendental que reviste el Tratado de Libre Comercio (TLC), la que definirá varios aspectos, como la influencia de los subsidios a productos agrícolas y aranceles a insumos agrícolas y pecuarios.

Otro de los factores determinantes es la baja de la tasa de interés de los bancos a 12,05% que si bien es un avance, aún no se equipara a los intereses de bancos internacionales, sin embargo, este tipo de noticias tiende a reactivar la actividad agrícola y pecuaria en el país sea a nivel de grandes o pequeños productores.

En los próximos 5 años Aychapicho ampliará su oferta de productos a nivel nacional ofreciendo cosechas y producciones pecuarias de alta calidad, diferenciados en la disponibilidad de los mismos.

Los clientes encontrarán en la empresa siempre pacas de heno de alta calidad, los cereales como trigo y cebada estarán en cantidad suficiente. La producción de leche estará basada en la excelencia de los pastizales así como del manejo técnico, eficiente e higiénico de todo el proceso.

Dada la naturaleza del negocio, la empresa contará con personal que más allá del compromiso laboral, cuente con una verdadera vocación de trabajo en el campo y amor a la naturaleza.

#### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

DINE, en su estructura orgánica depende directamente del Comando General de la Fuerza Terrestre, a su vez en el nivel político estratégico es controlado por la Subsecretaria de Desarrollo, perteneciente al Ministerio de Defensa Nacional, quien ejecuta las políticas de defensa nacional en el ámbito militar y conduce administrativamente a las Fuerzas Armadas nacionales,

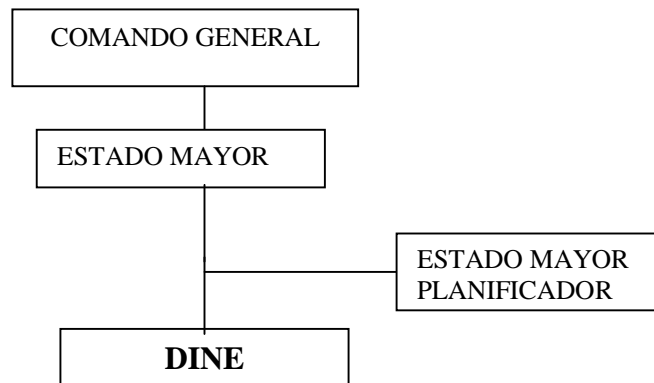
armonizando las acciones entre las funciones del Estado y la Institución Militar. Emite la directiva de defensa nacional, en la cual determina la política militar que orientará la planificación militar. Además aprueba la planificación estratégica institucional, que posiciona a la institución prospectivamente, afirmando y delegando áreas de competencia referidas a la Institución Militar.

#### 4.3.1 Ubicación de la Subsecretaría de Desarrollo en el Ministerio de Defensa Nacional (gráfico 1)



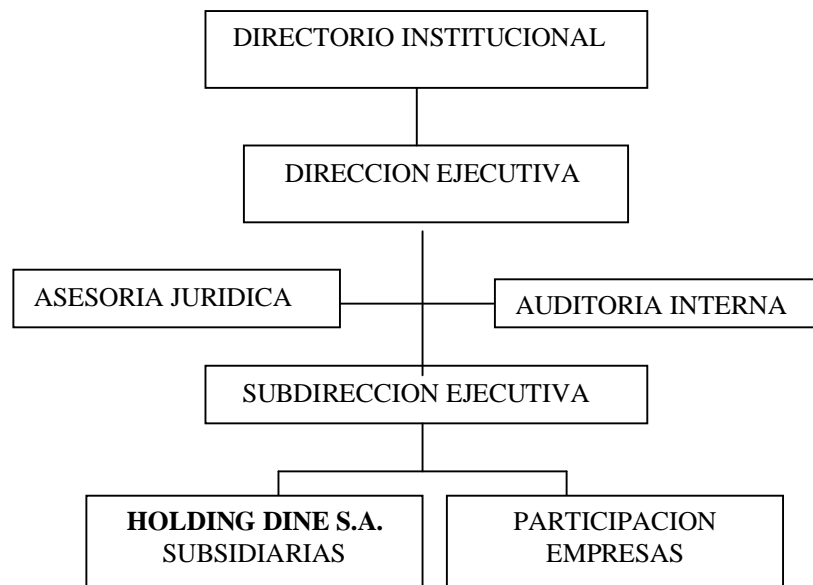
La Subsecretaria de Desarrollo del Ministerio de Defensa Nacional, entre otras funciones es encargada de controlar, evaluar y emitir políticas relacionadas con las empresas de las Fuerzas Armadas, actividad que lo cumple a través de la Dirección de Desarrollo Empresarial.

4.3.2 Ubicación del Holdingdine S.A. en la Fuerza Terrestre (gráfico 2)



La Dirección de Industrias del Ejército DINE, es una Institución de Derecho Público, adscrita a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre, organismo encargado de emitir las políticas necesarias para alcanzar altos niveles de productividad empresarial y rentabilidad financiera, considerados como los propósitos fundamentales en el mundo de los negocios.

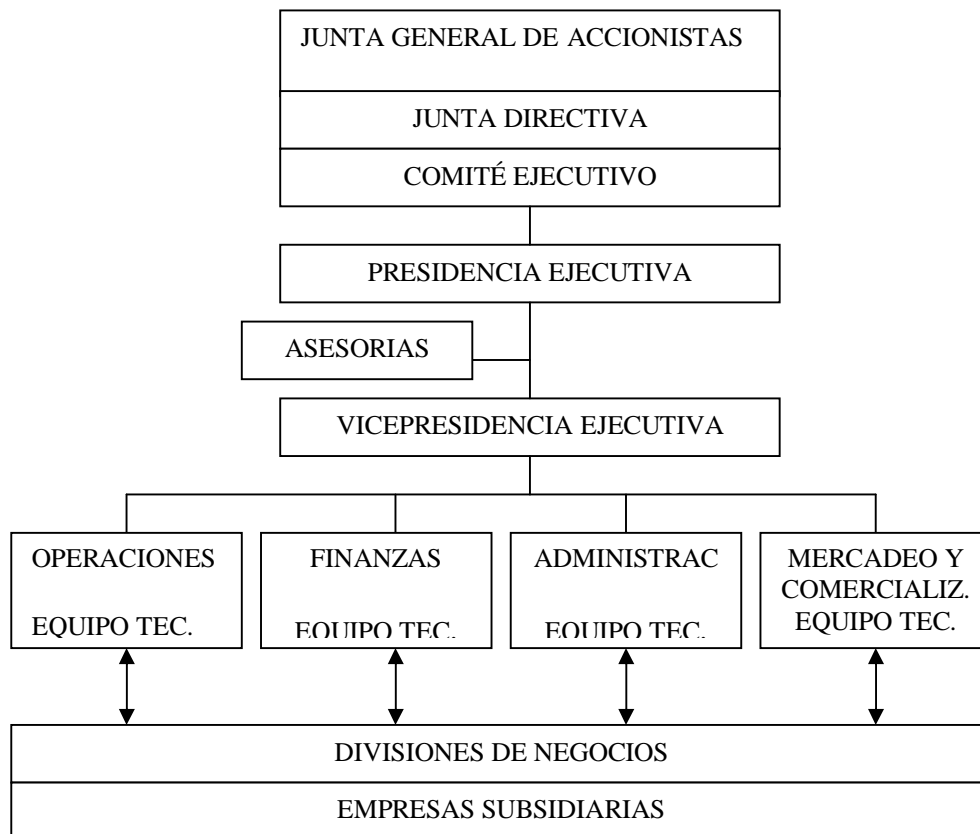
4.3.3 Ubicación del Holdingdine S.A. en la Dirección de Industrias del Ejército (gráfico 3).



mediante Ley (DS) 1207 del 19 de Octubre de 1973 se crea la Dirección de Industrias del Ejército, DINE para el cumplimiento de los siguientes fines:

- Realizar estudios e investigaciones y recopilar estadísticas sobre las posibilidades industriales del país en orden a la producción de materiales, armamento, equipo, munición y elementos de guerra.
- Realizar con sujeción a las leyes pertinentes, exploraciones y explotaciones de minerales y demás materias primas consideradas como básicas y estratégicas.
- Efectuar las obras y fomentar las industrias afines, necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.
- Instalar industrias propias, o constituir sociedades mercantiles, conforme a la Ley de Compañías, para actividades industriales.

#### 4.3.4 Estructura del HOLDING DINE S.A. (gráfico 4)



Mediante Escritura Pública inscrita en el Registro Oficial del 30 de Diciembre del año 2000 se constituye el HOLDINGDINE S.A., para el cumplimiento del siguiente objeto social:

- Adquirir y mantener acciones de otras compañías o sociedades, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control mediante relaciones jurídicas de titular accionario y de participación en su gestión; administración, finanzas, responsabilidad crediticia y resultados, especialmente, en orden a integrarlas jurídicamente como un grupo empresarial.
- Identificar y promocionar industrias y otras actividades productivas conexas.
- Elaborar y preparar estudios e investigaciones sobre inversiones y presentar los estudios de factibilidad de los respectivos proyectos.
- Brindar, en forma directa o con el concurso de personas naturales o jurídicas especializadas, servicios de asistencia y asesoría en la gestión empresarial, y en los campos industrial, comercial y de mercadeo, financiero, económico, contable, tecnología informática y jurídica.
- Realizar el control sistemático y periódico de la gestión gerencial y empresarial de acuerdo a la Planificación Estratégica y Planes de Negocios.

#### EMPRESAS SUBSIDIARIAS (cuadro 8)

EMPRESA	PARTICIPACION	F/CONSTITUCION
DIVISION MANUFACTURERA		
FAME S.A.	100%	19/10/73
CALINCEN S.A.	100%	10/04/89



F.M. SANTA BARBARA S.A.	100%	02/10/96
DIVISION CONSTRUCCIONES		
CORPSYS S.A.	63.21%	14/06/01
ANDEC S.A.	93.2%	08/04/64
FUNASA S.A.	95.55%	27/12/74
DINECOM'S S.A.	100%	17/04/89
DIVISION AGROINDUSTRIAL		
AYCHAPICHO S.A.	100%	15/06/98
LA REMONTA S.A.	100%	17/08/98
DINEAGROS S.A.	100%	04/10/96
PROTEAS DEL ECUADOR S.A.	61.74%	17/02/03

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN (cuadro 9)

EMPRESA	PARTICIPACION	F/CONSTITUCION
EXPLOCEN C.A.	60%	29/03/94
CONDOR MINE S.A.	100%	18711/03
INAMAZONAS S.A.	50%	22/07/94
FLORYCAMPO S.A.	49%	02/10/95
AMAZONAS HOT S.A.	44.68%	08/01/96
SOCCASA S.A.	42.02%	23/03/92
OMNIBUS BB S.A.	34.10%	07/0188
B.G.RUMIÑAUÍ. S.A.	12.85%	01/07/88
ECUACOBRE S.A.	11.55%	01/05/84
NOVACERO S.A. ACEROPAXI	2.08%	15/12/92

MINREAL S.A.	3.33%	12/08/94
MARESA S.A.	0.57%	16/07/85

#### 4.4 MARCO LEGAL Y ESTATUTARIO.

- El marco legal y estatutario se encuentra de la siguiente manera:
- Esquema legal y conceptual de la Dirección de Industrias del Ejército DINE.
- Esquema legal y estatutario del Holdingdine S.A.
- Organos de gobierno y administración de la Corporación Holdingdine S.A.:
  - Junta General de Accionistas
  - Junta Directiva
  - Comité Ejecutivo
  - Presidencia de la Junta Directiva
  - Presidencia Ejecutiva
- Organos de gobierno y administración del Grupo Empresarial:
  - Junta General de Accionistas
  - Directorio
  - Presidente del Directorio

##### 4.4.1 Dirección de Industrias del Ejército.

La Dirección de Industrias del Ejército DINE, es una Institución de Derecho Publico, adscrita a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre.

La Dirección de Industrias del Ejército es, por tanto, por mandato legal, una entidad del sector público y una Institución del Estado.

Los objetivos, funcionamiento, organización, estructura y el manejo y operación financiera y administrativa se sujeta a las disposiciones de su ley constitutiva y al ordenamiento jurídico de derecho público y, además, por su calidad de adscrita a la Fuerza Terrestre, debe

observar aquellas disposiciones especiales que se regulan desde otras instancias de la Institución Militar.

De conformidad con la ley, la Dirección de Industrias del Ejército no es sujeto pasivo de impuestos fiscales y municipales.

La Dirección de Industrias del Ejército esta sujeta al control y supervisión exclusivo y excluyente de la Contraloría General del Estado y para procedimientos precontractuales y contractuales de contrataciones de bienes y servicios y de ejecución de obras, por cuantías superiores a los 140.000 dólares a la Procuraduría del Estado.

En la actualidad el único personal que pertenece directamente a DINE, es el Director Ejecutivo (mediante nombramiento extendido por el Comandante General de la Fuerza Terrestre como autoridad nominadora) y el Subdirector Ejecutivo (por pase). Además debe contar con un Auditor Interno, contratado a medio tiempo, por DINE, quien se debe reportar a la Contraloría General del Estado.

Para el desarrollo de sus actividades, DINE cuenta con el apoyo del personal especializado que presta sus servicios bajo dependencia del Holdingdine S.A. Las actuales actividades de DINE se limitan a supervisar su participación accionaria en las empresas que es accionista, a recibir directamente de estas y del Holdingdine S.A. los resultados anuales y a informar y rendir cuentas al directorio institucional y, por efecto, efectuar la entrega de la aportación anual calculada sobre el respectivo superávit institucional.

En cumplimiento de sus objetivos institucionales DINE ha participado en varias empresas industriales, como accionista fundador o adquiriendo paquetes de acciones. La administración se encuentra a cargo del accionista mayoritario y las resoluciones en la Junta General y en el Directorio, al responder a un quórum que representa la participación accionaria de cada accionista, no dependen de lo que DINE pudiere decidir o proponer. En aquellas

empresas con participación de DINE superior al 25%, la designación del presidente, de vocales en su representación, del comisario y del auditor externo se efectúa a su propuesta.

La Dirección de Industrias del Ejército es el único accionista del Holdingdine S.A. y, por lo tanto, por su intermedio, de todas aquellas compañías que integran su grupo empresarial.

#### 4.4.2 HOLDINGDINE S.A. Corporación Industrial y Comercial

El Holdingdine S.A. es una compañía anónima, cuyo único accionista es la Dirección de Industrias del Ejército y cuya existencia legal fue aprobada, de conformidad con la ley, por la Superintendencia de Compañías, el 30 de diciembre del 2000.

En razón de su estructura accionaria y del estatuto social, el organismo superior de administración del Holdingdine S.A., es la Junta Directiva integrada por los mismos funcionarios que conforman el directorio de DINE; es decir: Comandante General de la Fuerza Terrestre (Presidente), Jefe de Estado Mayor (Vicepresidente), Director de Operaciones, (Vocal), Director de Logística (Vocal), Director de Finanzas (Vocal).

Para el cumplimiento de su objetivo social el Holdingdine S.A. debe observar las disposiciones estatutarias, las normas reglamentarias y las políticas y directrices emitidas por la Junta Directiva. Por su naturaleza jurídica de empresa privada, el Holdingdine debe considerar el ordenamiento jurídico de derecho privado, en especial la Ley de Compañías, el Código de Comercio y el Código del Trabajo. Por estas mismas consideraciones el Holdingdine es sujeto pasivo de toda clase de impuestos fiscales y municipales.

El personal que labora en el Holdingdine esta sujeto al Código de Trabajo, para aquellos contratados bajo dependencia y al Código Civil y Código de Comercio los profesionales contratados como asesores.

El Holdingine S.A. y las compañías que integran el grupo empresarial, por su naturaleza jurídica de empresas privadas, están sujetas al control y supervisión total y exclusiva de la Superintendencia de Compañías, órgano técnico, con autonomía constitucional competente para la supervisión y vigilancia de las sociedades mercantiles y bursátiles. Esta potestad exclusiva de control que excluye, por tanto, de intervenir a la Contraloría General del Estado, ha sido confirmada con los dictámenes vinculantes emitidos por la Procuraduría General del Estado y por, la Superintendencia de Compañías, aceptados por la propia Contraloría General del Estado. Además existen los siguientes órganos de supervisión y control: Comisarios, Auditoria Externa obligatoria y Auditoria Interna Corporativa.

Para las compañías en las cuales el Holdingine es accionista y que por tanto, integran el grupo empresarial, ya no es aplicable la disposición del artículo 6 letra k, de la Ley de Contratación Pública, para contrataciones directas de obras, bienes y servicios con organizaciones del sector público, como las instituciones militares, por haberse determinado que su accionista mayoritario es una empresa privada (Holdingine S.A.) y no una entidad pública (DINE).

Todas las utilidades que se generan en el Holdingine y que se originan en los dividendos que percibe de las compañías del grupo empresarial no están sujetas al pago de impuesto a la renta, por expresa disposición de la Ley de Régimen Tributario interno y, de igual manera, por la vinculación legal y contractual entre el Holdingine S.A. y la Dirección de Industrias del Ejército (contrato de cesión de acciones y encargo fiduciario) no se origina base imponible para distribución de utilidades a sus funcionarios y empleados.

Las utilidades anuales son transferidas en su integridad a la Dirección de Industrias del Ejército, de cuyo superávit se asigna el

monto que establezca el Directorio, a la Comandancia General de la Fuerza Terrestre.

Las aportaciones anuales del 10% para el Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas ISSFA, son calculadas y pagadas de las utilidades de la compañías tanto en las que DINE es accionista como de las que integran el grupo empresarial Holdingdine S.A.

#### 4.4.2.1 Junta General de Accionistas.

Es el órgano de gobierno, cuya máxima autoridad es el señor Comandante General de la Fuerza Terrestre como Presidente del Directorio de DINE.

Las principales atribuciones de la Junta General son las siguientes: resolver acerca del reparto de utilidades, conocer los informes sobre la marcha y administración de la empresa y resolver lo que fuere del caso, aprobar los balances y decidir sobre las inversiones, reinversiones o reservas voluntarias que se estimaren convenientes o necesarias, resolver acerca de la escisión, fusión, transformación, absorción, disolución anticipada y liquidación o reactivación de la compañía, establecer las políticas y directrices sobre la designación y remoción de los representantes legales, distribución de utilidades, inversiones y reinversiones, y procesos de fusión, escisión, transformación y disolución y liquidación de las compañías del grupo empresarial.

#### 4.4.2.2 Junta Directiva.

Por constituir el organismo superior de administración, esta integrada por los mismos funcionarios que conforman el Directorio Institucional de DINE.

Las principales atribuciones de la Junta Directiva son las siguientes: supervisar la administración de la compañía y autorizar la creación de gerencias corporativas, a propuesta de la Presidencia Ejecutiva; expedir las políticas corporativas que

deberán observarse en la corporación y en el grupo empresarial; aprobar la planificación estratégica y los planes anuales de trabajo, conjuntamente con el presupuesto; aprobar la estructura organizacional de la corporación y sus reformas.

#### 4.4.2.3 Comité Ejecutivo.

Esta integrado por los señores Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva y por el Presidente Ejecutivo de la corporación y constituye un órgano de apoyo para la toma de decisiones de especial urgencia, en los casos en los que no se pudiere reunir formalmente la Junta Directiva.

#### 4.4.2.4 Presidente de la Junta Directiva.

Es el Comandante General de la Fuerza Terrestre y le corresponde principalmente emitir disposiciones directas a la Presidencia Ejecutiva sobre asuntos especiales o emergentes que ésta planteara; vigilar la marcha de la corporación; cuidar de la ejecución y del cumplimiento de la ley, del estatuto y de las resoluciones de la Junta General y de la Junta Directiva.

#### 4.4.2.5 Presidente Ejecutivo.

Es el representante legal de la corporación, designado por la Junta General, le corresponde en especial cumplir con las siguientes actividades: administrar la corporación y desarrollar y ejecutar las actividades necesarias para el efectivo cumplimiento de su objeto social, como empresa matriz de un grupo empresarial, emitiendo instrucciones, directrices y disposiciones corporativas directas a las empresas subsidiarias; expedir las regulaciones, reglamentaciones, directrices y disposiciones para la mejor gestión corporativa de la matriz y de las empresas subsidiarias e informar a la Junta Directiva sobre su ejecución y resultados; nominar como gerentes de proceso de las empresas subsidiarias a los funcionarios de la

corporación que ostenten los cargos de gerentes corporativos, para que asuman la dirección y responsabilidad de los respectivos procesos.

#### 4.4.3 Compañías Subsidiarias (Grupo Empresarial)

##### 4.4.3.1 Junta General de Accionistas.

La premisa básica que sustenta la adopción de sus resoluciones se establece en el Estatuto Social que contiene la siguiente disposición de observancia ineludible:

Las resoluciones de la Junta General responderán a las políticas, directrices y disposiciones emitidas por la corporación, como empresa matriz del grupo empresarial, al que se ha incorporado y subordinado legalmente la compañía, como se establece en el Art. 429 de la Ley de Compañías, y se adoptarán por mayoría de votos del capital pagado concurrentes, salvo los casos en los que la ley establezca quórum especial.

La Junta General es el órgano de gobierno de las compañías, se integra y funciona con la presencia de sus accionistas legalmente convocados, las resoluciones se adoptan por mayoría, excepto los casos de quórum reforzado y son de estricta observancia aun para los accionistas ausentes o disidentes.

Las sesiones de Junta General las preside el Presidente, con derecho a emitir sugerencias, propuestas y opiniones y a conducirlas para la adopción de las mejores decisiones. Las resoluciones en consecuencia, dependen solo del voto de los accionistas, es decir del Holdingdine por intermedio de su representante legal y de las personas naturales o jurídicas que ostentan la calidad de socios.

Como órgano de gobierno la Junta General es la máxima instancia de decisiones, por lo que le corresponde resolver sobre asuntos trascendentales como: designación y remoción de administradores (presidente, vocales del directorio, gerente general y representante



legal) y de los órganos de control y fiscalización, (auditor externo y comisarios) y asignación de sus respectivas retribuciones, reformas estatutarias, aumentos y disminuciones de capital, distribución de utilidades, reinversiones y cuentas de reserva, fusión, transformación, escisión, disolución, liquidación y reactivación, asociaciones con otras empresas, enajenación y gravámenes de activos y otros de similar naturaleza.

En las empresas del grupo empresarial, las decisiones que se adoptan en las sesiones de Junta General, responden a las políticas y directrices corporativas en razón de su naturaleza jurídica de compañías subsidiarias incorporadas legalmente al régimen societario de la corporación.

#### 4.4.3.2 Directorio.

Las resoluciones del Directorio, de igual manera se deben sustentar en la siguiente disposición estatutaria:

Sus resoluciones se adoptaran en armonía con las políticas, directrices y disposiciones expedidas por la corporación, como accionista absolutamente mayoritario y empresa matriz del grupo empresarial, al que se ha incorporado y subordinado legalmente la compañía, como se establece en el Art. 429 de la Ley de Compañías, y se tomaran con el voto favorable de, por lo menos dos de sus vocales.

El Directorio es el órgano superior de administración de las compañías cuyos integrantes son designados por la Junta General de accionistas.

El Directorio esta presidido por su Presidente, quien como el primer vocal principal tiene facultades legales para efectuar mociones y proposiciones y emitir voto en la aprobación de resoluciones, y en casos de empate asume su definición con el voto dirimente. Las resoluciones del Directorio se adoptan con el voto a favor de la

mayoría de los vocales concurrentes, las que también responden a las políticas y directrices de la corporación.

El Directorio y sus integrantes (presidente y vocales) como parte de la administración de la compañía, son corresponsables de su manejo y de las resoluciones que se adopten en su seno, por lo que les corresponde velar celosamente por su debido cumplimiento.

Entre las principales atribuciones del Directorio se encuentran las siguientes: aprobar los planes anuales de trabajo, planes integrales, presupuestos anuales y planificación estratégica; conocer los informes de actividades de los administradores, estados financieros y ejecución presupuestaria; aprobar asociaciones y alianzas estratégicas para el mejor cumplimiento del objeto; aprobar la estructura orgánica y de procesos y la adopción de herramientas modernas de gestión; establecer escalas y regímenes remunerativos para el personal, con excepción de los administradores por su calidad de mandatarios.

El Directorio también puede asumir, por expresa delegación de la Junta General de accionistas, actividades puntuales y excepcionales, como proponer la designación y remoción de administradores y auditores externos y la asignación de sus retribuciones, autorizar la celebración de contratos, endeudamientos y empréstitos, otorgamiento de garantías, enajenación de activos, adquisición de aquella materia prima que constituya el más importante insumo de la actividad productiva de la empresa, principalmente.

Al Presidente del Directorio le corresponde, en especial: convocar y presidir las sesiones de la Junta General y del Directorio; supervisar y coordinar la marcha administrativa y empresarial de la compañía, con sujeción a las políticas y directrices corporativas; cumplir y hacer cumplir este estatuto y las resoluciones de la Junta

General y del Directorio; cumplir y hacer cumplir las demás obligaciones contempladas en las leyes y en el estatuto.

Anexo "1" Políticas Corporativas

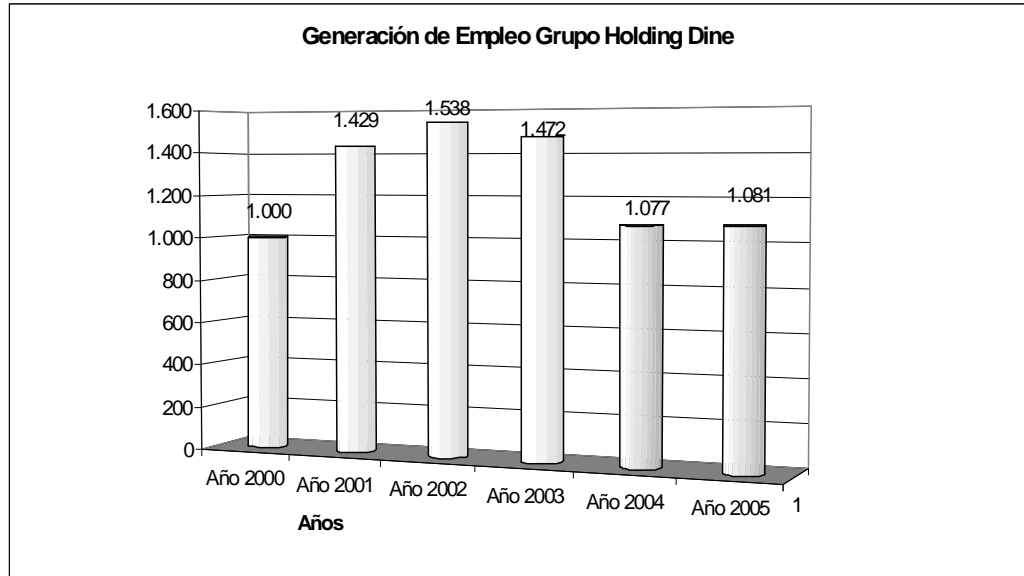
#### 4.5 RECURSOS HUMANOS

(cuadro 10)

	EMPLEADOS CIVILES	RESERVA ACTIVA	PERSONAL MILITAR
HOLDINGDINE	44	01	10
LA REMONTA	06		04
AYCHAPICHO	31		08
DINEAGROS	08		05
F.M. STA. BARBARA	40		20
EXPLOCEN	61	07	
DINECOMS	47	11	
ANDEC	392	03	
SEPRIV		24	
CORPCYS	152	55	
COMPLEJO	300	12	
<b>TOTAL</b>	<b>1081</b>	<b>113</b>	<b>47</b>

El presente cuadro refleja claramente que el 87.03 % corresponde a personal de Empleados Civiles, los mismos que tienen contrato con las empresas; el 9.15% corresponde a Personal Militar en Servicio Pasivo o Reserva Activa y el 3.8% representa el Personal Militar en Servicio Activo, que mediante la publicación del pase prestan sus servicios en las diferentes empresas del Holdingdine. Es importante señalar el apoyo socioeconómico que proporciona DINE a la sociedad ecuatoriana ya que se genera empleo directo a

mas de mil personas y se estima que existe empleo indirecto a más de 10000 personas.



(gráfico 5)

#### 4.6 SITUACION FINANCIERA

Durante estos últimos cinco años el Holdingdine S.A. ejecuto sus estrategias para mejorar la competitividad de sus empresas, FAME y CALINCEN, fueron integradas en el Complejo Industrial, que se encuentra en Sangolquí, se produjo la fusión de ANDEC con FUNASA; esta integración ha permitido que las empresas antes mencionadas tengan una administración única y los procesos de apoyo sean controlados directamente desde la matriz. Los ahorros en gastos administrativos y operativos están siendo trasladados a los precios, de tal forma de llegar a ser competitivos frente a productos de fabricación nacional e internacional.

Un rubro fundamental para reducir costos, es contar con un adecuado manejo de compras y control de inventarios, para lo cual se han mejorado los procesos existentes adecuándolos a las mejores practicas del medio y los resultados han sido satisfactorios.

hoy, existe un reto grande que enfrentar, pero al mismo tiempo existe gran optimismo en las posibilidades de mantenerse en el mercado, sobre todo al ver las oportunidades por efectos de la globalización. Sin lugar a dudas ese optimismo esta basado en su capital humano.

A continuación se describe la situación financiera del Holdingdine S.A. durante los últimos cinco años.

Las empresas del Holdingdine S.A., once subsidiarias y doce en participación, compiten con la producción local e internacional de bienes y servicios, sin ningún tipo de apoyo particular, cumpliendo en forma rigurosa las leyes tributarias, laborales y especificas que se aplican a cada una de las compañías según el sector en que se encuentren.

Algunas de las empresas están trabajando en sectores que han sido afectados con fuerza por el proceso dolarizador, tal es el caso de los sectores: textil, calzado y agroindustrias. En el caso de los textiles y calzado, las empresas enfrentan una competencia desleal, como es el contrabando; en el sector agrícola y agroindustrial las políticas monetarias de países vecinos afectan la posición competitiva.

Esta es la realidad frente a la cual el Holdingdine S.A., está empeñado en mejorar su competitividad a través de reducción de costos, basados en la aplicación de tecnología de punta, en administración, informática y comunicaciones, de tal forma que progresivamente las debilidades se transformen en fortalezas y se pueda aprovechar la ventaja de la globalización que fundamentalmente se traduce en una ampliación del mercado.

Durante estos años las empresas pagaron los impuestos de IVA, Impuesto a la Renta y derechos arancelarios, así como se ha generado trabajo para más de un millar de ecuatorianos, buscando

de esta manera a través de un crecimiento de la participación en el mercado, contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

También se debe indicar que fundamentalmente desde que se creó el Grupo Holdingdine S.A. DINE, ha tenido una evolución positiva al comparar los años desde el 2000 al 2005, donde se puede apreciar que se han incrementado las inversiones; al mirar la evolución del financiamiento se aprecia que es un Grupo Empresarial sólido que tiene capacidad de endeudamiento; de igual manera las ventas en estos años de referencia han tenido un aumento sostenido.

Anexo "2" Situación Financiera de las Empresas durante el período 2000-2005.

#### 4.6.1 Evolución de resultados durante el período 2000-2005

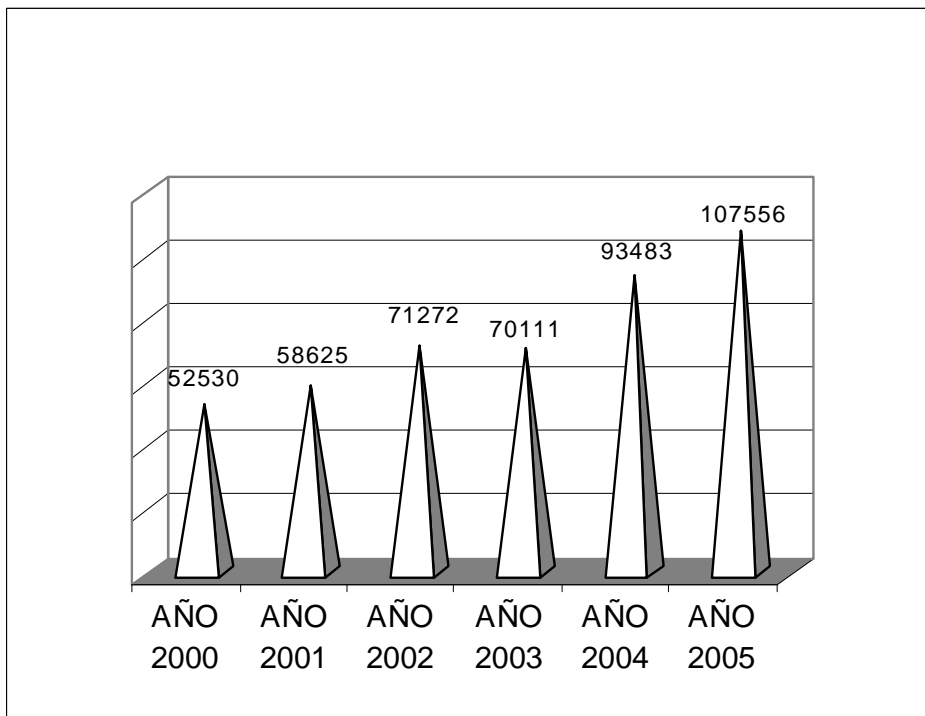
Coyuntura económica (cuadro 11).

	2004	2005
TASA PASIVA (%)	3.0	3.00
TASA ACTIVA (%)	11.0	9.00
TASA CONVENCIONAL (%)	14.66	12.00
IPC (%)	1.98	1.5
PIB (%)	6.0	5.0
EMPLEO (%)	45.0	45.0
BARRIL DE PETROLEO (USD)	34.7	32.00

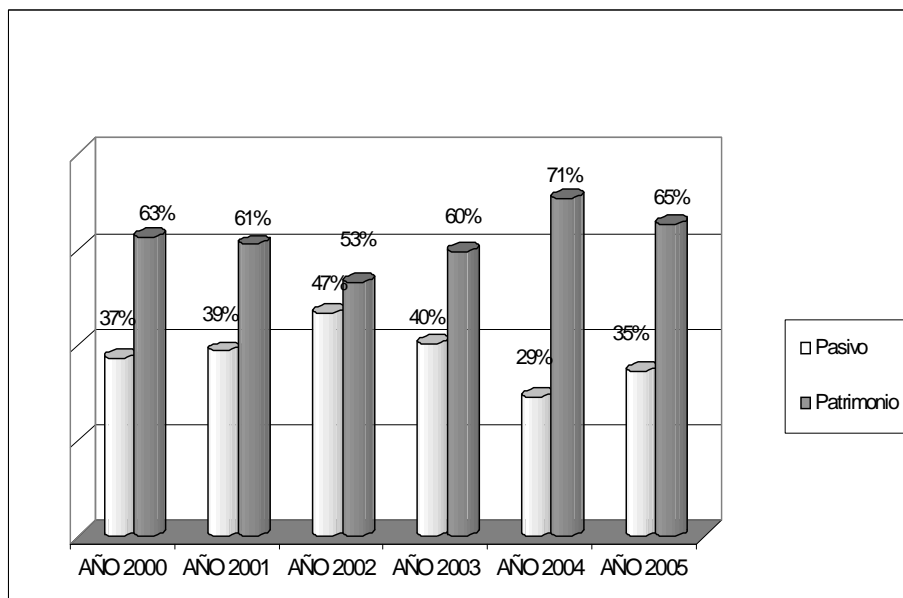
Aspectos influyentes en la situación económica:

- Devaluación del dólar frente al euro.
- Alto costo de la tarifa eléctrica.
- Balanza comercial no petrolera en déficit.
- Mejoramiento gradual del optimismo empresarial.
- Potencial eliminación del 15% de trabajadores.
- Mejoramiento de la competitividad por el tipo de cambio real.
- Inflación bajo control.
- Incremento de ventas a crédito.
- Tasa de ahorro positiva.
- Síndrome de China.
- Control sobre las tasas de interés.
- Remesas de los migrantes.

4.6.1.1 Evolución de la Inversión del Grupo Holdingdine S.A. (gráfico 6)

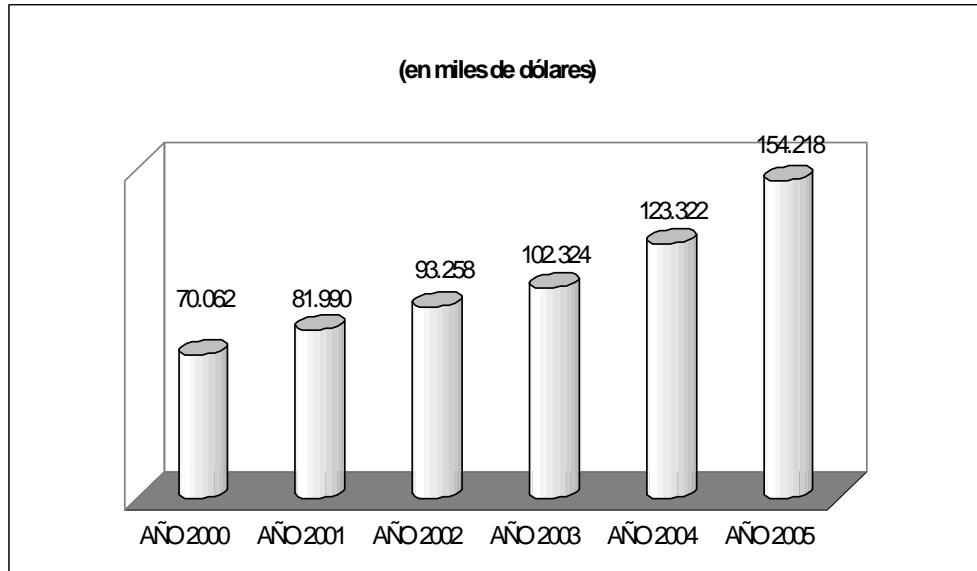


4.6.1.2 Evolución del Financiamiento del Grupo Holdingdine S.A. (gráfico 7)

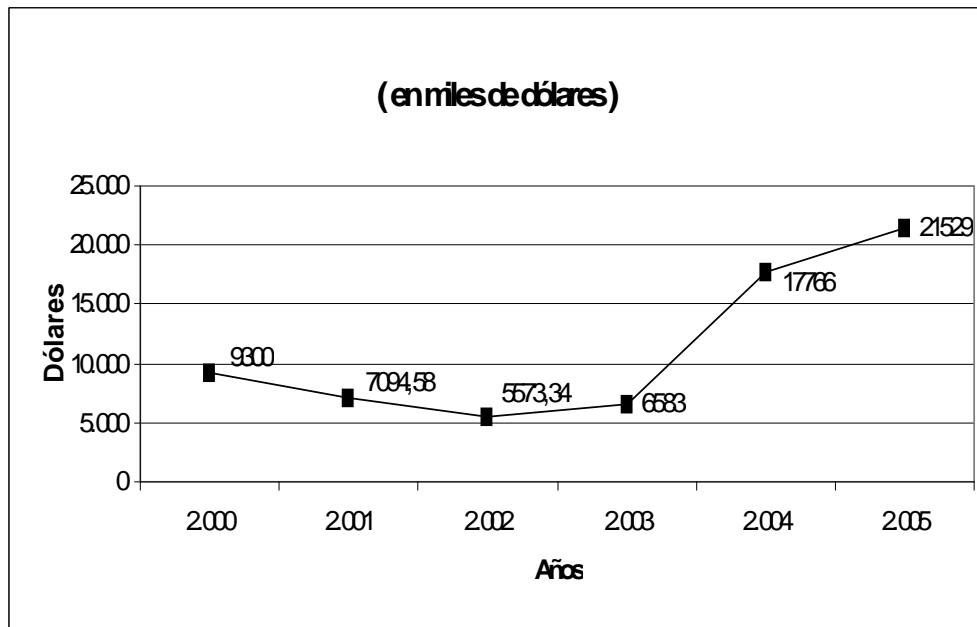




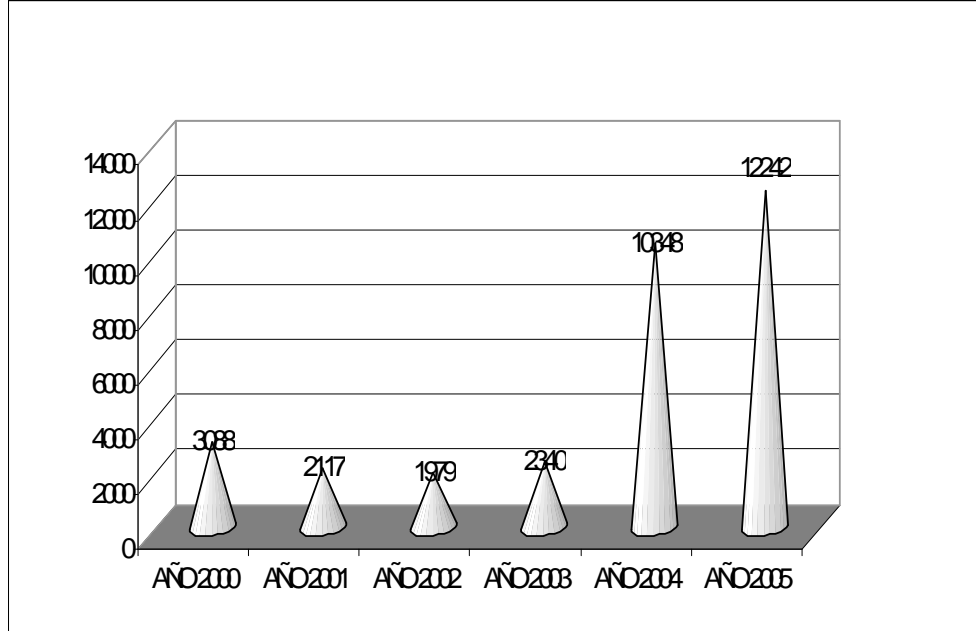
4.6.1.3 Evolución de las ventas del Grupo Holdingdine S.A.  
(gráfico 8)



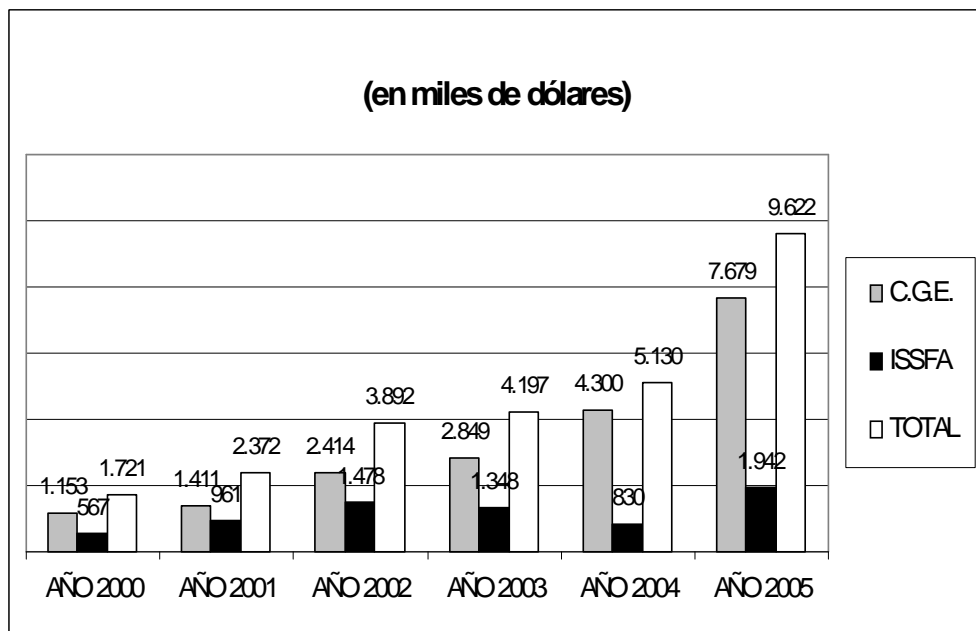
4.6.1.4 Evolución de las utilidades  
(gráfico 9)



4.6.1.5 Evolución del impuesto causado (gráfico 10)



4.6.1.6 Aportes del Grupo DINE a la Fuerza Terrestre y al ISSFA (gráfico 11)



4.7 BENCHMARKING CORPORATIVO.

(cuadro 12)

<b>GRUPOS QUE MÁS VENDEN</b>		
<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
Grupo Supermercados La Favorita	553,123	n.d
Consorcio NOBIS	527,611	n.d
Grupo Pronaca	458,797	n.d
Corporación Noboa	444,851	n.d
Grupo El Juri	399,931	n.d
Grupo Favorita Fruit Company	269,295	n.d
Grupo Egas	122,162	n.d
Grupo Isaías	114,875	n.d
<b>Grupo Holding Dine</b>	<b>102,324</b>	<b>123,332</b>
( en miles USD )		

(cuadro 13)

<b>EMPRESAS QUE MÁS CONTRIBUYEN</b>			
<b>POSICION</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1	Occidental Exploration	30	n.d
2	Andinatel	28.2	n.d
3	Cia. Cervezas Nacionales	14.3	n.d
4	Hidropaute	14.2	n.d
5	AEC del Ecuador	11.5	n.d
6	Industrias Rocacem	8.6	n.d
7	Techint	7	n.d
8	Grupo Supermercados La Favorita	6	n.d
9	Otecel	5.4	n.d
10	Cerveceria Andina	4	n.d
15	General Motors	3	n.d
20	Yanbal Ecuador	2.4	n.d
22	Nestle Ecuador	2.3	n.d
<b>24</b>	<b>Grupo Holding Dine</b>	<b>2.3</b>	<b>10.3 (6)</b>
( en millones USD )			

(cuadro 14)

<b>EMPRESAS QUE MAS GANARON</b>				
<b>POSICION</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1	Petroecuador	1397	1617	n.d
2	Andinatel	88	78	n.d
3	Occidental Exploration	-3	76	n.d
4	Cia. Cervezas Nacionales	56	57	n.d
5	AEC del Ecuador	41	38	n.d
10	Otecel	31	29	n.d
12	Cerveceria Andina	14	17	n.d
15	Omnibus BB	36	16	n.d
20	Disensa	10	10	n.d
25	Proesa	12	9	n.d
	<b>Grupo Holding Dine</b>	<b>5.5</b>	<b>6.5</b>	<b>17.7 (12)</b>
( en millones USD )				

(cuadro 15)

<b>EMPRESAS QUE MAS EMPLEARON</b>			
<b>POSICION</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1	Pronaca	4024	n.d
2	Petroecuador	3926	n.d
3	Grupo Supermercados La Favorita	3200	n.d
4	Sociedad Agricola Ind. San Carlos	2540	n.d
5	Andinatel	2387	n.d
6	Hidalgo& Hidalgo	2223	n.d
7	TIA	1730	n.d
8	Indurama	1500	n.d
9	La Fabril	1400	n.d
10	Nestle Ecuador	1300	n.d
11	<b>Grupo Holding Dine</b>	<b>1472 (9)</b>	<b>1,500</b>

En los cuadros anteriores se puede destacar el posicionamiento que tiene el Holdingdine S.A. a nivel país ya que se destaca entre las empresas que más venden, las que más contribuyen al Estado,

las que han percibido mayores ganancias y lógicamente las empresas que han generado mayores plazas de trabajo.

#### 4.8 SITUACION OPERATIVA.

La estrategia general del Grupo Corporativo Holdingdine S.A., es mantener las Empresas de la Fuerza Terrestre en niveles óptimos de rentabilidad, responsabilidad social y apoyo al desarrollo socioeconómico del Ecuador.

La misión es la de administrar corporativamente el Grupo Empresarial racionalizando y optimizando sus recursos, para agregar valor y posicionarse en el mercado global a fin de responder las expectativas de sus accionistas y de la comunidad.

El objetivo estratégico 2004-2005, es consolidar la actividad empresarial de la Corporación acorde con los nuevos retos que impone el mercado global sustentado por la OMC, ALCA y TLC.

El objetivo estratégico 2004-2007, es posicionar la actividad empresarial de la Corporación con niveles óptimos de productividad, competitividad y rentabilidad.

La visión en el 2008 es tener un Grupo Empresarial consolidado y posicionado en el mercado global con un desarrollo sostenido y sustentable, que contribuya al logro de los objetivos institucionales y nacionales.

El Holding facilita el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Estimular la generación del ahorro empresarial.
- Profundizar los procesos de desinversión accionaria y de alianzas estratégicas.
- Homologar y estabilizar normas de procedimientos comunes (Normas ISO).
- Optimizar los servicios, comunicación y tecnología.
- Profesionalizar la gestión empresarial.
- Racionalizar la toma de decisiones.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

- Estructurar y elaborar proyectos de mejoramiento y de nuevas empresas.
- Fortalecer los sistemas de marketing.
- Diseñar una planificación estratégica corporativa.

Administración institucional por objetivos y directrices.

(cuadro 16)

FUERZA TERRESTRE	MATRIZ CORPORATIVA	DIVISIONES DE NEGOCIOS	EMPRESAS SUBSIDIARIAS
-OBJETIVOS INSTITUCIONALES -ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	-OBJETIVOS CORPORATIVOS -ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	-OBJETIVOS DE DIVISION -ESTRATEGIAS DE DIVISION	-OBJETIVOS OPERATIVOS -ESTRATEGIAS OPERATIVAS -PROYECTOS DE INVERSION Y PLANES DE NEGOCIOS
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS JUNTA DIRECTIVA COMISION EJECUTIVA ESTADO MAYOR PLANIFICADOR	PRESIDENCIA EJECUTIVA VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA GERENCIAS CORPORATIVAS ASESORIAS	MANUFACTURERA AGROINDUSTRIAL CONSTRUCCION SERVICIOS	GERENTES DE PRODUCCION RESPONSABLES DE LINEAS DE PRODUCCION

Diagram illustrating the flow of objectives and strategies from the Institutional Level (FUERZA TERRESTRE) through the Corporate Matrix (MATRIZ CORPORATIVA) and Business Divisions (DIVISIONES DE NEGOCIOS) to Subsidiary Companies (EMPRESAS SUBSIDIARIAS). A feedback loop (RETROALIMENTACION) is shown between the Subsidiary Companies and the Corporate Matrix.

### Sistema de Control y Supervisión Empresarial

El Sistema de Control y Supervisión Empresarial se encuentra organizado de la siguiente manera:

- Sistema de planificación estratégica empresarial y corporativa
- Proveedor
- Cliente
- Sistema de gestión corporativa por resultados

#### DINE:

- Contraloría General del Estado
- Estado Mayor Planificador de la Fuerza Terrestre
- Inspectoría General de la Fuerza Terrestre
- Auditoria Interna Pública

#### HOLDINGDINE:

- Superintendencia de Compañías
- Auditoria Externa Privada
- Auditoria Externa de Calidad
- Comisarias y Contralorías Empresariales
- Control de Gestión Empresarial

## CAPITULO V

### PROACTIVIDAD O MOTIVACIÓN CORPORATIVA DEL HOLDINGDINE

#### 5. ÉXITOS RELEVANTES

Se consolida la empresa con la reestructuración global de cada uno de los sectores empresariales en los ámbitos productivos, financieros, administrativos y de recursos humanos. Pasando a conformar tres divisiones: de la Construcción, Manufacturera y Agroindustrial, incluyendo en el proceso a la comercializadora Dinecom $\text{\$}$ .

Se ha prestigiado el Grupo DINE por pertenecer a una Institución confiable y seria como es el Ejército Ecuatoriano; al producir bienes y servicios durables y a precios convenientes.

La estructura organizacional respecto al nivel de los procesos gobernantes, juega un papel preponderante sobre asistencia y cooperación técnica en la generación de políticas de control, supervisión, apoyo y capacitación continua especialmente en los niveles de decisión y gestión administrativas. Hace algunos años se implementó en el Grupo Empresarial la planificación estratégica, considerando la fase de la evaluación continua como el sustento para ejercer ciertos cambios de avances y mejoras al interior de la empresa en general.

Durante el año 2004 se produjeron algunas fusiones como las siguientes:

- Andec - Funasa se creó el Complejo Siderúrgico.
- Fame - Calincen - Famesa, creándose el Complejo Industrial.

Como resultados se puede destacar la optimización de los Recursos Humanos, técnicos y financiero, ha permitido crear economías de escala, ahorro tributario, gestión corporativa de administración y finanzas.



## 6. CRISIS DOMINANTES EN EL TIEMPO

El Grupo Empresarial desde sus inicios sostuvo su producción en un mercado cautivo como es el Ejército ecuatoriano; al evolucionar los mercados de la competencia interna y externa se ha ampliado el mercado de la oferta y la demanda poniendo en alto el índice de competitividad que anula la participación monopólica y oligopólica de la empresa en estudio.

Respecto al ciclo de vida tanto de las empresas como de los productos al ser revisados, consideran necesario tomar en cuenta al recurso humano que en función del rendimiento ascendente de la empresa con miras a una verdadera competitividad, se aprecia que se requiere mayor implementación tecnológica moderna especialmente en los sectores de calzado, confecciones, equipamiento y munición de guerra.

## 7. AFECTACIÓN DE LOS ELEMENTOS EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Al constituirse en un grupo empresarial dirigido por miembros de la institución armada, los valores, normas y creencias que guían la vida de la organización en el presente y hacia el futuro tendrá la verticalidad de su estructura, considerándose favorable cuando se fundamenten en valores de disciplina, honradez y confianza se trate; esto debe complementarse con la realidad de la vida empresarial y las exigencias de un mercado de competencias más dinámico, creativo y de múltiples relaciones interpersonales.

Se espera personalizar a la empresa como una organización flexible, dinámica, con un recurso humano altamente competitivo, con un poder de creación adaptado al cambio permanente, como así lo exige la convivencia actual de las grandes empresas, teniendo presente el empoderamiento de todos sus actores.

## o. CONDUCTA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Con el cambio efectuado al constituirse como un Grupo Empresarial, prácticamente la empresa ha adoptado otra figura de desarrollo empresarial para poder enfrentar con mayor solidez las exigencias de la modernidad empresarial que tiende hacia la integración de sectores de servicios monolíticamente competitivos.

Se aprecia que en la racionalización y optimización de sus recursos el Grupo se siente debilitado al no contar con plantas modernas y a su vez tener un grupo de trabajadores adaptados a sistemas tradicionales de desempeño, lo que hace que los costos de producción eleven el precio final del producto.

Las expectativas planteadas para la organización que apunta hacia el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, el de los miembros que constituyen el componente accionario de la empresa para verla a la misma como una organización sostenible y sustentable, así como también la atención de la comunidad de actores partícipes del sistema productivo que exigen productos de calidad a mas bajo precio en el mercado, se acerca con el propósito de posicionamiento como un Grupo Empresarial de excelencia.

Existe una visión y misión claras que impulsan la conducta de los miembros del Grupo Empresarial en pos del cumplimiento de los objetivos planteados por la misma; se estimula el ahorro empresarial, se está buscando la conformación de alianzas estratégicas que le puedan dar a las empresas de ciertos sectores mayor competitividad en mercados foráneos; se encuentran en el empeño de mejorar los servicios, el nivel de la comunicación vía marketing y, se orienta el esfuerzo a la modernización de los componentes tecnológicos para una mejor optimización de la producción; se fortalece el sistema de marketing con una leve agresividad en el mercado de la competencia para ofrecer sus productos al mercado de consumo.

El ejercicio económico del Grupo es administrado por el directorio quienes generan las políticas para el destino final de los recursos que en porcentajes se distribuyen para la Fuerza Terrestre, un aporte significativo al ISSFA, para inversiones e reinversiones con el fin de ir impulsando nuevos proyectos y la programación presupuestaria.

El personal de la empresa en un alto porcentaje se sienten vinculados con la visión y misión de la empresa, pues estos preceptos de valores éticos como morales han sido revisados últimamente y falta que todos sus integrantes se adscriban a los mismos. En general el fenómeno de la orientación estructural de la empresa afecta positivamente al desempeño de la organización, pues le sitúa a la misma como una de las empresas más sólidas, solventes, confiables y que contribuye al desarrollo socioeconómico del país.

## 9. CULTURA

Son los valores y actitudes expresados en las actividades cotidianas de la administración del trabajo y del comportamiento cotidiano.

A pesar de que el estado de moral es bueno, es importante insistir en una debida orientación para la consecución de resultados mayormente alentadores para la empresa en su conjunto, así como el trabajo en equipo de todos los niveles de la producción para trabajar con niveles elevados de presión, es necesario fortalecer las exigencias de la demanda, respecto a la salida de productos de calidad con un alto índice de competitividad, variedad, moda de actualidad, precios para la competencia y la urgencia requerida para estar en el mercado con índices competitivos en precios y calidad. Entonces se determina que la actitud positiva para el cambio requiere de una fuerte revalorización de la cultura empresarial moderna tendiente a una mejor y mayor actitud para el

cambio. Teniendo presente el parámetro de la efectividad y entrar en el mercado de la competitividad.

Hay una actitud positiva hacia la transparencia de la gestión operativa en el nivel gerencial alto así como el apoyo que se da al desempeño de la organización gracias a la debida atención de los valores y creencias expresadas por las acciones de los administradores de la alta gerencia.

Es favorable el comportamiento organizacional tanto en la misión como en la visión que tiene estructurada la empresa, para un moderno desarrollo empresarial. En general se nota que la cultura con la cual pervive la empresa, afecta con un signo positivo, situación que permite vislumbrar con una asimilación al cambio, que ha dejado la rígida estructura funcional y lo desarrollan desde una visión con desempeño al producto, con una actitud tendiente hacia mejores resultados, con un mayor comprometimiento de las partes actuantes en el proceso de modernización e innovación empresarial.

Hay planes de capacitación, inducción y evaluaciones al desempeño individual para motivar al comprometimiento con la empresa. La gente siente la recompensa por su trabajo, sin considerar un rango de utilidades que incentive lo material por lo espiritual; se aduce este desequilibrio del incentivo / recompensa a una falta de actitud apropiada por parte del Estado y de la sociedad, al no revalorizar la autoestima ciudadana y por ende una mejor predisposición hacia el mejoramiento productivo.

No está debidamente fortalecida la cultura de manejar la planificación estratégica como una herramienta para la gestión de mediano y largo plazo, exigiéndose que existan políticas de seguimiento empresarial con resultados más favorables, en una línea de comportamiento empresarial para reducir costos en la producción, reajustes en los gastos generales y de la administración, mejoramiento para el desempeño del recurso

humano, gestión para forzar a las alianzas estratégicas, políticas para la competitividad externa e interna, e incorporación de instrumentos apropiados para la gestión moderna de las empresas competitivas de la región y del mundo.

#### 10. LIDERAZGO

La gente, en el desempeño de sus funciones inherentes, sabe lo que tiene y debe hacer, por tanto sí comprende su objetivo particular, pero esto no vincula al comprometimiento empresarial, al no identificar con claridad las metas de la empresa y el requerimiento del contingente operativo.

Es importante una distribución apropiada en todos sus estamentos, a pesar de la preocupación de que se hagan debidamente las actividades significativas; impera pues, una organización de orden funcional con estructuras jerarquizadas, lo que potencia la disciplina pero retarda la toma de decisiones y la tendencia al cambio. Hay una clara evidencia en la protección de los recursos y mantenimiento de los mismos; se nota en el liderazgo una tendencia hacia la rigidez y el sostenimiento de estructuras tradicionales en especial hacia el manejo de personal y de los recursos.

#### 11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existe un plan estratégico, lo que le da sustentabilidad en el tiempo a las empresas; en los niveles altos de gestión hay un conocimiento claro de la planificación, no así, el conocimiento de los planteamientos y el alcance de los mismos al nivel del resto del personal de las empresas, lo que desvincula a una clara aceptación y apoyo en la organización en su conjunto; hay procesos para monitorear la misión y los objetivos propuestos en forma periódica, siendo débil la revisión para atender a los clientes y usuarios de los productos que brinda la empresa; esta

planificación ayuda a la organización a identificar las debilidades y fortalezas en cuanto a recursos financieros e infraestructura.

## 12. ADMINISTRACIÓN DE NICHO

Los sectores de la especialización se encuentran claramente definidos y se encuentran apoyados por las partes que interesan en la producción, así como en el aspecto de la investigación de la producción, del mercado y del desarrollo empresarial.

Los mercados en que se mueven las empresas del Grupo DINE, tienen un repunte elevado para el ofrecimiento de productos de la construcción, minería, explosivos y municiones, así como también la entrega de servicios para el campo petrolero. Toda esta entrega de productos y servicios se dan en el orden nacional.

La tendencia de los negocios de la empresa en lo que respecta al posicionamiento en el mercado local y la respuesta de la misma, tiene mucha importancia ya que en los próximos tiempos la tendencia de la competencia estará orientada a ir creciendo junto con los procesos de la regionalización comercial a nivel regional, hemisférico y mundial.

## 13. ESTRUCTURA OPERACIONAL

Los papeles dentro de la organización se encuentran definidos, y son lo suficientemente flexibles para adaptarse al cambio de las nuevas exigencias del mercado de las competencias, se encuentran un tanto retrazados los procesos para ejercer un servicio mejorado; cada persona se vincula con su área o campo de trabajo y tienen un cierto vínculo para compartir ambientes de servicio para descanso y diversión.

Existen claras líneas de responsabilidad de orden individual, pero no hay autoridad para que la gente pueda establecer agendas que apoyen a la responsabilidad de grupo e institucional; tampoco se nota la integración de grupos de trabajo que funcionen en términos

de eficacia corporativa; esta centralizada la toma de decisiones lo que impide promover la productividad y la excelente moral corporativa.

#### 14 APOYO A LA MOVILIZACIÓN NACIONAL

La estructura que tiene el Holding con sus empresas, facilita la transformación o paso de la organización y actividades de tiempo de paz a la organización y actividades de tiempo de guerra u otras emergencias nacionales.

La planificación de la movilización abarca los cuatro Frentes de Acción de la Seguridad Nacional y es elaborada en tiempo de paz con el objeto de adecuar el Poder Nacional al esfuerzo de la guerra. La movilización considera a las personas y toda clase de bienes y servicios; empresas, industrias; en general todos los elementos que puedan contribuir a las finalidades de la Seguridad Nacional.

## CAPITULO VI

### ESCENARIOS TENDENCIALES

#### 6. PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN EXTERNA

La situación actual en el mundo, permite avizorar en el ámbito externo, un escenario que estará caracterizado por la aceleración del fenómeno globalizador; la economía mundial se regirá bajo los postulados de la Organización Mundial de Comercio y por lo tanto, para el Continente Americano, es ineludible la próxima vigencia de los Tratados de Libre Comercio de ciertos países con los Estados Unidos de Norteamérica, así como del Tratado de Libre Comercio (ALCA), que estructurará una gran asociación de más de 800 millones de personas bajo los dictados de los Estado Unidos; ésta circunstancia obligará a que los estados se vean en la necesidad de eliminar los proteccionismos y subsidios, a fin de que sus empresas se orienten a la competitividad y eficacia, para disputar un mercado exigente y dinámico que prioriza la generación de riqueza. El modelo neoliberal que busca el libre intercambio y la competitividad en un mercado amoral, continuará vigente, pese a sus efectos negativos para la población con menores recursos.

La proyección geoeconómica determina que el mundo continuará dominado económicamente por tres países, tanto a nivel estatal como de empresas transnacionales: Estados Unidos, Japón y Alemania, los cuales actualmente detentan el 37 %, 24 % y 13 % de la riqueza mundial respectivamente. Por lo tanto, se presentaría un ~~apartheid~~ <sup>apartheid</sup> mundial en que los países más ricos, aumentarán significativamente su riqueza en detrimento del mundo periférico. Este panorama tiene todavía piezas inconclusas, puesto que aún no se proyecta la real presencia de China, como potencia



emergente del planeta en la economía del mundo futuro, ya que sus capacidades e intenciones son imprevisibles; así también Rusia, que actualmente está en una franca etapa de consolidación política y económica, y que continúa siendo una potencia mundial, empezaría en el futuro inmediato a despegar nuevamente.

En lo relacionado a las actividades económicas que el mundo demandará en el futuro, se estima que las principales serán aquellas relacionadas con el tiempo de descanso u ocio; en la etapa artesanal (hace 1500 años) el tiempo dedicado al ocio era del 17 %; en la etapa de la máquina de vapor (1770) era del 23 %; en la vigencia de la electricidad (desde 1990) el 41 % y hacia el 2015, cuando se incorporen las nuevas tecnologías, se estima que el tiempo de ocio será el 50 % por lo tanto se puede inferir que existe una relación directamente proporcional entre % más tecnología+ % más tiempo de ocio+. Por lo tanto, las organizaciones deben pensar en generar a futuro, aquellas industrias relacionadas con el ocio, como son: espectáculos, turismo, cultura, recreación, cine, TV, etc.

En el futuro, será además una era de la energía, ya que las reservas de gas sólo están previstas para los próximos 50 años y el petróleo posiblemente sobrevivirá hasta el 2100 por lo que éstas fuentes de energía deberán ser sustituidas por otras alternativas, antes de que concluya este siglo; las reservas de carbón se estiman para más de 230 años. Las alternativas planteadas son la nuclear, solar (proyectada al 2025), termonuclear (2050) y la eólica. Y los países que generen estas nuevas fuentes de energía, dominarán la economía mundial.

En las relaciones internacionales, los estados ya no serán los principales actores del concierto mundial y cada vez será más evidente la presencia y poder de las organizaciones no gubernamentales; esto exigirá modificaciones importantes en el funcionamiento de las Naciones Unidas. El Estado - Nación, si bien

entra en un periodo de crisis y definiciones, en el futuro continuará su vigencia con un menor poder al manifestado en el anterior siglo. En el ámbito de la seguridad, la tendencia se orienta hacia un fortalecimiento de los organismos de seguridad regional y subregional, reemplazando progresivamente el paradigma de la %disuasión+, por el de la %cooperación+, por lo tanto se propenderá a la participación de los países en misiones de paz, en el marco de la cooperación internacional. La presencia de nuevas amenazas y el redimensionamiento de las antiguas, afectará a la seguridad interna de los estados, en especial la expansión del narcotráfico y el crimen organizado, que obligará a que los países continúen destinando ingentes recursos económicos para combatir estos flagelos. Los llamados %estados fracasados+, constituirán un motivo de preocupación para la seguridad mundial, en especial en lo relacionado al manejo de las %emergencias complejas+.

Dentro de las amenazas más preocupantes para los países del llamado %primer mundo+, las más importantes constituirán los flujos migratorios, el terrorismo y el narcotráfico; sin embargo, en el futuro se avizoran disputas por el dominio de los recursos, en especial del agua.

El continente americano continuará siendo el área de mayor estabilidad estratégica en el mundo y los conflictos interestatales prácticamente habrán desaparecido, a pesar de que perviven resentimientos históricos entre Colombia . Venezuela, Ecuador . Perú, Chile . Perú . Bolivia, debido a problemas fronterizos solucionados a través de tratados injustos. Se estima que el conflicto interno colombiano continuará en su espiral ascendente y salvo la presencia de algún imponderable histórico, no será solucionado en la presente década, por lo cual los países limítrofes, en especial el Ecuador, continuarán sufriendo de sus consecuencias negativas.

## 7. ESCENARIO INTERMEDIO

El escenario en el cual se mantiene el orden institucional pero con tropiezos y dificultades prevalece después de analizar los correspondientes factores tanto en el campo político como en el económico. Esta situación es el resultado de una proyección en la que el actual y los próximos gobiernos respetarían el marco institucional existente, pero es probable que tengan una tendencia de carácter populista y una posición poco inclinada a crear condiciones propicias para aprovechar e incentivar las inversiones. La maraña legal y las dificultades para modernizar las estructuras nacionales, lo cual aleja la tecnología y los capitales, podría ser una tendencia prevaleciente. Los avances políticos de sectores marginales, probablemente se profundicen, pero no se ve la posibilidad de una reducción de las enormes diferencias económicas entre grupos sociales, lo cual es factor de atraso, tensión y, por supuesto, inequidad. La relación entre las regiones y la autoridad a través de paros mantendrá permanentemente la tensión social.

Este entorno mantendrá afectado el ambiente de inversión en el país, lo que se reflejará en un ingreso de capitales inferior al requerido para equilibrar el sector externo de la economía. Como consecuencia, el crecimiento de la demanda interna se revertirá, lo que provocará que el desempleo crezca ligeramente y las condiciones de vida de la población no mejoren.

## 8. ESCENARIO NEGATIVO

El escenario negativo es el que sigue en cuanto a probabilidades de que prevalezca, después del intermedio. Tal cosa, desde el punto de vista político, equivaldría a un nuevo colapso de la estructura democrática, violencia social, aumento de la pobreza. Son factores que empujan en esta dirección la debilidad institucional, la inseguridad jurídica y las tendencias anarquizantes,

que se expresan habitualmente en paros que superan ampliamente lo que puede atender el Estado. Estos hechos políticos no se darían solos. Serían más bien una consecuencia de una situación económica crítica.

En lo económico, el escenario pesimista se haría realidad si el país vuelve a suspender el servicio de su deuda pública o si su situación fiscal se debilita al punto que la capacidad real de servicio de la deuda corra peligro. El detonante más importante en esta dirección sería una caída brusca del precio del petróleo, pero también se podría llegar a ella por una reducción de la producción de petróleo, por deterioro de las inversiones de las empresas privadas que actúan en este sector, o por un crecimiento desordenado del gasto público.

La concreción del escenario negativo debilitaría fuertemente al sector financiero, lo que pondría en riesgo la estabilidad de la economía y la mantención de la dolarización.

## 9. ESCENARIO POSITIVO

El escenario positivo tiene el más bajo porcentaje de probabilidad de que se materialice. Este escenario depende en mucho de los condicionantes económicos; pero desde la perspectiva política contribuyen a semejante desenlace, hacia el 2010, los siguientes elementos: la consolidación de los espacios de autoridad, liderazgo y prestigio en los entes seccionales, así como la consolidación de las Fuerzas Armadas en su doble papel de garantes de la seguridad e integridad nacionales, como referente democrático fundamental frente a los factores desestabilizantes.

También contribuye a la concreción de este escenario la existencia de mejores relaciones sociales y la formación de una agenda nacional de metas compartidas, así como la participación de la sociedad civil en la formulación de objetivos compartidos.

Desde el lado económico, el escenario positivo se podría materializar si el fondo de estabilización se alimenta de un monto de recursos suficientemente elevado como para que la volatilidad de la economía ecuatoriana se reduzca y la dependencia en los ingresos petroleros caiga. Esto provocaría un ambiente de confianza general que permitiría el ingreso de recursos del exterior y el crecimiento de la inversión. En este escenario, las condiciones de vida de la población mejorarían considerablemente.

#### 10. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

La negociación de tratados de libre comercio es una tendencia mundial que busca ampliar el comercio internacional y la integración económica de los pueblos. Las reglas sobre las cuales se establecen estos tratados se las puede encontrar en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) suscrito por varios países en 1947. El GATT fija principios que rigen el comercio mundial, basándose en la no-discriminación, previsibilidad y un trato equivalente entre productos nacionales e importados.

En 1994, sobre la base del GATT, se crea la Organización Mundial de Comercio (OMC), de la cual el Ecuador es miembro desde 1996. A partir de ese momento el Ecuador accede a derechos en el comercio mundial que debe profundizar mediante acuerdos o esquemas de integración económica como la CAN, el MERCOSUR y la ALADI.

Actualmente, varios países del mundo han suscrito Tratados de Libre Comercio. Los ejemplos más relevantes para el Ecuador son los acordados entre Chile y Estados Unidos y recientemente, el denominado CAFTA, firmado por los países centroamericanos con la nación norteamericana.

Ecuador se sumó a esa tendencia y asumió la opción de cambiar su historia el 2 de octubre del 2003, el 18 de noviembre del mismo año, el representante comercial de los Estados Unidos, Robert

Zoemick, anunció y notificó al Congreso de ese país, la decisión de negociar un Tratado de Libre Comercio con Ecuador, Colombia y Perú.

Balanza comercial Ecuador - Estados Unidos (miles de dólares)  
(cuadro 17)

AÑOS	EXPORTAC. FOB	IMPORTAC. CIF	SALDO
1997	2.032.10	1.516.40	515.70
1998	1.637.20	1.680.40	-43.20
1999	1.708.10	918.50	789.60
2000	1.874.70	932.10	942.60
2001	1.789.70	1.326.40	463.30
2002	2.052.00	1.480.90	551.10
2003	2.451.60	1.401.10	1.050.50

Principales productos exportados a Estados Unidos:

- Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso
- Banano tipo cavendish valery
- Camarones, langostinos
- Rosas
- Atunes
- Nafta disolvente
- Cacao crudo
- Flores frescas
- Preparaciones y conservas de pescado
- Balsa
- Plátano para cocción
- Fregaderos, lavabos, pedestales
- Fuel
- Filetes de pescado
- Maderas contrachapadas
- Albacoras o atunes blancos

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

- Mangos

- Piñas

Principales productos importados desde los Estados Unidos:

- Teléfonos móviles
- Partes y accesorios de maquinas
- Aparatos de radiotelefonía o radiotelegrafía
- Maíz duro amarillo
- Impresoras
- Algodón sin cardar ni peinar
- Unidades de memoria
- Trigo
- Nafta disolvente
- Unidades de proceso digitales
- Máquinas de sondeo o perforación
- Máquinas y aparatos para la industria del jabón
- Partes de bombas para líquidos
- Polietileno de densidad inferior a 0.94
- Fosfato diamónico
- Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos digitales
- Diesel 2
- Aparatos receptores de televisión en colores

Temas comunes de negociación:

- Acceso a mercados
- Agricultura
- Servicios
- Inversión
- Salvaguardias
- Políticas de competencia
- Propiedad intelectual
- Solución de diferencias

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

- Compras del sector público
- Laboral
- Ambiental
- Medidas sanitarias y fitosanitarias
- Servicios financieros
- Cooperación técnica
- Normas de origen
- Procedimientos aduaneros

Estados Unidos, es el principal socio comercial de nuestro país. En el 2003, concentra el 41% de las ventas al exterior, y el 21% de las compras. Tiene una población de 290 millones de habitantes y un ingreso por habitante anual de 36.100 dólares.

Las relaciones comerciales se rigen de acuerdo a los criterios empleados en la OMC, y especialmente bajo ATPDEA, la cual establece concesiones unilaterales por parte de EEUU.

Según el Banco Central, en el 2003, el 94,61% de las exportaciones totales hacia EEUU se benefician de las partidas de preferencias, corresponde a 870 partidas y 2,26 billones de dólares.

Entre 1993-2003, se produjo un incremento en el número de partidas arancelarias y exportadores.

Existe una concentración del 80% de las exportaciones en productos primarios como petróleo y derivados, banano, camarón y langostinos, flores y pescado.

Existe un superávit comercial durante el período analizado de alrededor de 600 millones de dólares en promedio anual.

Expresa el saldo comercial de un producto en relación con la importancia del mismo en el mercado mundial.

Un producto es competitivo cuando tiene una participación positiva en el comercio total del sector.



#### Beneficios del Tratado de Libre Comercio.

- Permitirá crear plazas de trabajo, combatir la pobreza y evitar la migración.
- Mejorará el comercio internacional ecuatoriano promoviendo las exportaciones.
- Garantizará el acceso de productos ecuatorianos al mercado de los Estados Unidos.
- Incrementará la producción de bienes exportables.
- Captará capitales externos para los sectores productivos.
- Promoverá la transferencia tecnológica.
- Mejorará la calidad de los productos de exportación, aprovechando las ventajas competitivas.

#### Al Consumidor.

- Recibirá variedad y mejor calidad en productos y servicios.
- El consumidor se beneficiará directamente con la reducción de precios en productos importados y nacionales.

#### Al Productor.

- El productor se beneficiará porque al existir mayor competitividad, se obligará a producir bienes con calidad que tendrán mayor demanda en el mercado.
- Tiene un mercado potencial de 290 millones de personas.
- Permitirá la importación de insumos y materias primas de mejor calidad para la industria y a menores costos.

#### Al País.

- Podremos superar las limitaciones territoriales y de mercado.
- Se abren importantes oportunidades de comercio y empleo.
- Aumenta el interés de los inversionistas en el Ecuador.
- Se crean nuevas fuentes de transferencia de tecnología.
- Estimula al ecuatoriano para que produzca más cantidad y calidad.
- Nos permitirá ser un país competitivo.

#### Asimetrías.

- Resulta muy complejo "nivelar el campo de juego" cuando los jugadores tienen enormes desigualdades.
- Existe concentración de progreso técnico en países desarrollados y su predominio en ramas más dinámicas del comercio internacional.
- Mayor vulnerabilidad macroeconómica de países en desarrollo ante choques externos y menos instrumentos para hacerles frente.
- Elevada movilidad de capital frente a restricción de desplazamientos de mano de obra, especialmente la menos calificada.
- Las asimetrías entre los jugadores son tan vastas y de tal magnitud y profundidad que los beneficios esperados difícilmente se producen tan solo como consecuencia del desarrollo del comercio.

LA DECISION QUE TOME EL PAIS, MARCARA EL RUMBO FUTURO DE LOS ECUATORIANOS.

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7. CONCLUSIONES.

- El Ecuador de principios del Siglo XXI, es testigo de cambios que se producen unos a otros con rapidez vertiginosa, influenciados por el cambio del entorno mundial y regional. La globalización, entendida como el dramático aumento de la capacidad del ser humano para intercambiar información, bienes y servicios a través de las fronteras y a grandes distancias, es el resultado del progreso tecnológico en las áreas de transporte, logística y comunicaciones, y hace posible que las "nuevas realidades", nuevas formas de entender el mundo y sus relaciones: entre individuos, comunidades, colectividades y naciones, den paso a nuevas formas de hacer y gestionar tales relaciones: una profunda redefinición de los roles que cumplen las instituciones públicas y privadas de las naciones del orbe.
- La actividad económica en el mundo, atraviesa una preocupante situación, que ha provocado el deterioro de los términos de intercambio, afectando negativamente a los países más pobres, habiendo entrado en una fase altamente recesiva. Como resultado de esta situación, el ingreso per cápita promedio de América Latina ha pasado del segundo lugar que ocupaba en los años cincuenta, superada solamente por los países desarrollados, al quinto lugar entre siete regiones, por encima únicamente de los países pobres de Asia y Africa.
- Ecuador, como el resto de los países de la región andina, ha desarrollado una baja productividad en las últimas tres décadas. Durante estos treinta años, los países andinos han

experimentado muy bajo crecimiento, tanto en manufacturas de exportación, como en el total de las exportaciones. Por tanto, no se han favorecido de los beneficios potenciales que otros países -notablemente aquellos del Sudeste Asiático- experimentaron en la misma época.

- El severo enjuiciamiento del pasado mediato apunta a que las causas de la crisis de 1999-2000, y sus dramáticos resultados: la pobreza y la indigencia en el Ecuador (así como en gran parte de América Latina), se han debido a un constante deterioro en el desempeño de la economía, a pesar de haber contado con elementos favorables, como el petróleo. Los indicadores sociales expresan un lamentable retroceso en una época en que los de otras naciones del mundo hacían un camino precisamente en el sentido inverso.
- A raíz de los resultados económicos de los cuatro últimos años (2001-2004), que muestra la evidencia de una inicial recuperación de la profunda crisis económica, indudablemente, la dolarización del sistema monetario ha sido el elemento moderador de la crisis, proporcionando una precaria estabilidad al sistema económico y social de la nación. Condición necesaria pero no suficiente para garantizar la reactivación.
- La estructura de la sociedad ecuatoriana y la inequitativa base económica en la que se sustenta, ha contribuido al establecimiento del cuadro de pobreza que amenaza ampliarse si no se toman los correctivos necesarios, las reformas estructurales indispensables y no se impulsa un proceso de modernización del Estado, de la economía, la sociedad y la vida política del país.
- Muchas de las industrias han colapsado y otras viven múltiples dificultades y son muy pocas las que hacen frente a las nuevas reglas universales. Desde esta situación no existe mayor

peración que un relanzamiento del sector industrial en donde se puedan resolver los problemas de un buen número de empresas quebradas, se proyecten nuevas industrias y se fomente a la pequeña y mediana industria tan estratégica en el abastecimiento interno, en las exportaciones y sobre todo frente al problema de desempleo.

- Considerando que el presupuesto del Estado ecuatoriano se fundamenta básicamente en los recursos provenientes de las exportaciones del petróleo crudo, el País requiere dejar de ser un mono productor de petróleo y agregar valor a este recurso estratégico.
- Las tarifas elevadas de energía eléctrica, influye negativamente en la competitividad de la industria nacional, lo que hace que los costos de producción de bienes y servicios sean elevados.
- El sector agropecuario se ha vuelto menos eficiente en cuanto a la producción y productividad tanto para el abastecimiento interno como internacional, en suma este sector se ha rezagado y la denominada revolución verde se ha deteriorado, contrastando con el reciente pasado. Pese a las dificultades, el sector agropecuario sigue siendo el soporte por excelencia para el desarrollo humano y sustentable.
- El Ecuador tiene un potencial muy grande para el desarrollo del sector turístico, pues la medición comparativa de la actividad turística ecuatoriana, frente a sus competidores de clase mundial, presenta resultados prometedores para el futuro de este importante sector de la economía.
- No se puede desconocer que los intentos para el ajuste macroeconómico serán estériles si es que no hay una solución en profundidad al lacerante problema de la deuda externa, que

ya supera al PIB y que hace imposible la recuperación y el crecimiento sostenido.

- La modernización del Estado que compete al Consejo Nacional de Modernización CONAM, es otro elemento vital del ajuste estructural, que no ha podido distinguir la necesaria burocracia calificada a nivel nacional, regional, local y provincial frente a la burocracia obesa.
- Existe un consenso casi universal de que no hay sector más importante para el desarrollo humano y sustentable que la educación y, en el Ecuador, si bien se ha avanzado en la lucha contra el analfabetismo y en la universalización de la instrucción básica, todavía se registran alarmantes niveles de deserción escolar y el semianalfabetismo compromete a casi la mitad de la población.
- El sector donde más visible es la crisis es el de la salud ya que enfermedades infecto contagiosas que el país había superado en el reciente pasado o que había combatido con eficacia, como el paludismo o la tuberculosis, ahora son parte del problema socio cultural.
- Las condiciones de financiamiento de la banca pública y privada constituyen un factor de pérdida de competitividad para la industria, debido a las altas tasas de interés, insuficiencia de recursos, garantías desproporcionadas, falta de crédito de mediano y largo plazo y estructura de costos que genera márgenes de operación.
- El país carece de instrumentos de política tecnológica tales como la de proyectos de inversión que propicie la transferencia de tecnología, incentivos fiscales para su modernización y líneas especiales de financiamiento para proyectos de investigación.

- La crisis económica del país ha provocado altos niveles de desempleo y una masiva migración de ecuatorianos hacia otros países dentro de la cual está la mano de obra calificada que utiliza especialmente la pequeña industria.
- El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica es un proceso que de firmarse o no, decidirá el futuro del Ecuador y como tal debe ser enfrentado por el país en forma integral y participativa, a partir de su comprensión adecuada y difusión a nivel nacional.
- El desarrollo de las empresas de Fuerzas Armadas tienen su marco legal basadas en la Constitución de la República, la Ley de Seguridad Nacional, así como en las leyes, reglamentos y políticas institucionales conexas.
- Las industrias de Fuerzas Armadas han propendido a la modernización y crecimiento del aparato productivo ecuatoriano, en su aspecto más fundamental y promisorio y con ello, al desarrollo socioeconómico del país, al fortalecimiento del Poder Nacional en su conjunto, con lo que las Fuerzas Armadas han adquirido por acto reflejo mayor idoneidad y suficiencia para el cumplimiento de sus misiones esenciales.
- El accionar directo de las empresas de Fuerzas Armadas en la industria, ha abierto muchos campos en la economía ecuatoriana, ha contribuido al notable desarrollo de varias industrias como la siderúrgica, que ha favorecido el avance urbanístico y ha facilitado las soluciones a la vivienda.
- La movilización nacional es la concentración de esfuerzos de todo el país, donde la participación de Fuerzas Armadas con sus empresas coadyuva al desarrollo de la economía, a la producción de emergencia, que implica el autoabastecimiento para evitar la dependencia extranjera.

- Las Fuerzas Armadas como participantes de la industria en el Ecuador, cumpliendo sus objetivos, se han hecho merecedores de una amplia confianza y prestigio por nacionales y extranjeros, por ser la vanguardia que vela por el desarrollo socioeconómico del país. Pues con sus empresas propias y de participación trabajan junto al pueblo para forjar un futuro mejor.
- Las Fuerzas Armadas ecuatorianas, por su dinámica administrativa y operativa, han desarrollado durante su existencia varias actividades y procesos que han originado empresas e instituciones de amplia dispersión en cuanto a su estructura o fines. Entre estas existen entidades y empresas dependientes corporativas o relacionadas con el quehacer institucional, hasta las de servicios, investigación, servicios sociales, industria pesada, obras civiles nacionales y desarrollo tecnológico, entre otras.
- Las Fuerzas Armadas mantienen relación corporativa con algunas empresas o entes de inversión, mientras que con otras tienen relación accionaria exclusivamente. Varias entidades adscritas y empresas poseen su propia normativa legal, con presupuesto propio y autonomía financiera y se mantienen como inversión pública. Otras son de economía mixta y aquellas en las que las Fuerzas Armadas no poseen inversión mayoritaria el accionariado responde al tratamiento de empresas privadas.
- Hace tres décadas las entidades y empresas de FF.AA. eran casi exclusivamente de tipo corporativo e institucional y de apoyo estratégico para la seguridad y defensa; con la evolución rápida de las necesidades y modernización institucional, así como por políticas coyunturales de los gobiernos, se amplió rápidamente su campo de acción, lo cual exige una evaluación



de su desempeño y proyección, así como de su rol económico y social frente a la nación.

- Se destacan, entidades que poseen leyes específicas y normas estatutarias y reglamentarias propias como son el Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFA), el Instituto Geográfico Militar, el Centro de Levantamientos Integrados de Recursos por Censores Remotos (CLIRSEN), el Instituto Oceanográfico de la Armada (INOCAR), El Astillero Naval, y la empresa de aviación TAME. Entre las empresas de tipo corporativo, con capital propio o de economía mixta, encontramos compañías para la producción de municiones, explosivos, calzado, fundiciones, confecciones, fabricaciones militares, mantenimiento aeronáutico, sistema multimodal y la flota naviera. Son de importancia los entes de tipo asociativo, sin inversión institucional pero con entorno corporativo institucional, en especial las cooperativas de ahorro y crédito, que actúan con servicios a militares y también a civiles. Otras empresas de tipo netamente societarias con aporte parcial o eventualmente mayoritario de Fuerzas Armadas son las de agroindustria, piscicultura, láctea, tenería, herramientas, montaje de vehículos, hotelería, minería, acería y una entidad financiera, entre las más representativas.
- Las Fuerzas Armadas contribuyen decididamente en el desarrollo socioeconómico del país, pues aportan con su contingente en campos de vital importancia para el futuro nacional, logrando la credibilidad y el respeto de todo el pueblo ecuatoriano.
- La Compañía Holdingdine S.A. Corporación Industrial y Comercial, de conformidad con sus estatutos es una sociedad anónima, que por su esencia, naturaleza y por expresa disposición legal pertenece al ámbito de derecho privado aun

cuando el 100% de su capital está integrado por el aporte de la Dirección de Industrias del Ejército que es recurso público, pero que dejó de serlo al pasar a formar parte del capital social de dicha empresa, pues éste constituye un haber diferente que no puede confundirse con el patrimonio del accionista.

- La conformación del Holdingdine S.A. ha permitido la creación de una Compañía especializada en la administración y manejo corporativo de las empresas (Alta Gerencia), bajo la estructura jurídica de una empresa privada, así como coherencia y oportunidad en la toma de decisiones y, por efecto, una optimización en la administración de las compañías; mayor intensidad de análisis estratégico global, evitando perder la visión de conjunto; unificación de los sistemas de gestión, control, servicios legales, financieros, sistemas administrativos, planificación, mercadeo; permite enfrentar con mayor efectividad, eventuales crisis industriales - empresariales; mejores posibilidades para ampliar el campo de acción a nuevos mercados regionales, continentales e internacionales.
- Sin duda alguna, la presencia del HOLDINGDINE, desde sus inicios ha sido de excepcional importancia para la economía ecuatoriana; sus empresas diariamente aportan con fuentes de empleo y contribuyen con el desarrollo del país.
- La sobresaliente trayectoria sumada al trabajo profesional y de calidad realizado por cada uno de sus empleados, ha permitido que el HOLDINGDINE se fortalezca y se constituya en una de las Corporaciones industriales y comerciales más importantes del Ecuador.
- La Corporación Empresarial DINE, ha emprendido en los últimos años procesos de desinversión en negocios que han perdido competitividad y se ha abierto a nuevas inversiones que vislumbran una mayor rentabilidad, considerando alianzas

estrategicas con capital, tecnología y mercado, tanto nacionales como internacionales.

- La Corporación Empresarial DINE, ayer, hoy y siempre continuará cumpliendo con la ley, obligaciones tributarias e impositivas, en el año 2004 se canceló 10.3 millones de dólares en los primeros seis meses; constituyéndose así en una de las empresas que más contribuyen al heraldo nacional.
- DINE, continuará apoyando al desarrollo nacional, mediante la generación de empleo directo (más de mil familias son parte de la Corporación) e indirecto y ahorrando divisas, sin perder jamás el sentido de Patria y la esperanza de un futuro mejor para nuestro país.
- En las postrimerías del siglo XX, DINE explora los nuevos caminos que ofrecen los conglomerados empresariales, en asociaciones coyunturales tipo "cluster" y en agrupaciones monolíticas y de alta gerencia y administración identificadas societariamente como Corporaciones, creando el HOLDINGDINE S.A., como una sociedad anónima, sujeta al régimen jurídico de derecho privado; acogiendo e incorporando herramientas modernas de manejo empresarial, de mejoramiento continuo y de gestión de calidad.
- DINE no tiene ninguna participación del presupuesto de la Fuerza Terrestre, al contrario sus utilidades anuales alimentan dicho presupuesto que es exiguo comparándolo con los gastos en defensa de los países vecinos.
- Si consideramos que la profesión militar es la única que se pierde al separarse del servicio activo, es necesario seguir manteniendo el Sistema de Seguridad Social en especial el Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte; pues es la única compensación que recibe quien ha entregado los mejores años de su existencia al servicio de la Patria. Más aún, si se

considera la situación actual del país, donde la capacidad de empleo se va reduciendo y las exigencias tecnológicas son mayores. DINE, aporta al ISSFA el 10% de sus utilidades anualmente.

- DINE, no arrebatara como tampoco arrebatará espacio de acción a ninguna organización de la misma o diferente índole ya que el campo para las empresas es verdaderamente amplio y hasta muy conveniente que sea cubierto en la mayor proporción posible para bien y conveniencia del país.
- La Corporación promueve a través de sus industrias el autoabastecimiento para las Fuerzas Armadas en lo que se refiere a vestuario, calzado, equipos, munición, armamento, explosivos, víveres, etc., contribuyendo directamente a la seguridad y por ende al desarrollo nacional.
- La participación de las empresas de DINE en el mercado ha permitido constituirse en un factor regulador de precios en beneficio de la ciudadanía, así como le permite ser el promotor de la utilización de la materia prima nacional.
- Las diferentes empresas del Holdingdine, también apoyan al desarrollo productivo del país, proporcionando los insumos y materia prima para el desarrollo de la economía ecuatoriana.

## 8. RECOMENDACIONES

- Es necesario que el Gobierno Nacional oriente su esfuerzo en la elaboración de una Agenda para el Desarrollo Social y Económico del país, con el fin de contribuir al programa de competitividad nacional con una propuesta general, coherente y concertada de los sectores productivos del país, para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, definiendo acciones para el corto, mediano y largo plazo, y ayudar a definir

políticas concretas que el Estado pueda adoptar con el fin de mejorar el entorno de negocios en el Ecuador.

- Ecuador tiene que seguir impulsando múltiples formas de asociación con las empresas transnacionales y con la creación de empresas multinacionales latinoamericanas. Los espacios supranacionales abren insospechadas potencialidades para el desarrollo industrial.
- El Estado debe proceder a reestructurar integralmente la Empresa Estatal Petrolera, adoptando un manejo técnico y despolitizado, y creando empresas de economía mixta para potenciar las actuales operaciones e inyectar recursos frescos, que requiere la operación de PETROECUADOR, así como también, para emprender en una agresiva campaña de exploración en las áreas actualmente explotadas y a mayor profundidad, incorporando tecnología que permita una explotación económicamente más rentables y con menores riesgos para el medio ambiente.
- De otro lado, es indispensable que el Ecuador aproveche racionalmente sus cuencas hidrográficas, principalmente en la producción de energía eléctrica, mediante un régimen jurídico que fomente la inversión privada en nuevos proyectos, que permitan al país exportar energía eléctrica, con lo cual se disminuye la contaminación ambiental y se deja de quemar diesel importado, que equivale a quemar dinero. La producción de energía hidroeléctrica traerá como resultado la disminución de tarifas, permitiendo que los costos de producción de bienes y servicios disminuyan.
- Pese a las dificultades el sector agropecuario sigue siendo el soporte por excelencia del desarrollo humano, no solo porque todavía la población rural representa casi la mitad de la población total, sino también porque las oportunidades de la

vivencia democrática dependen en alto grado del destino de la población campesina; por lo que es necesario fomentar el desarrollo de la agricultura, sobretodo de productos exóticos y agregarles valor, para incrementar las fuentes de empleo.

- Igualmente, el gobierno conjuntamente con el sector privado, deben emprender una campaña de promoción turística agresiva, para posicionar al País en el mercado turístico mundial. Paralelamente, se debe crear conciencia en el País sobre la calidad de los servicios y el trato adecuado a los turistas, compradores, visitantes, etc.
- Invertir en tecnología, productividad y competitividad. Si el objetivo central del desarrollo es elevar el nivel de vida de la población, y el combustible para la generación de riqueza lo constituye la exportación, el vehículo que permite unir estas dos cosas es la ventaja competitiva que se obtenga. Es decir que producir, como producir y como comercializarlo eficazmente en los mercados internacionales y ello solo se hace con tecnología, hay que tener bajos costos, mejor calidad y más servicios complementarios que lo que otros ofrecen.
- Se requiere una redefinición de los ámbitos y competencias, roles funciones y responsabilidades de los actores de la educación: pre-básica, básica, media y superior; de la formación del recurso humano para la producción, y de la capacitación de los colaboradores que ya forman parte de la fuerza laboral, ocupados en funciones específicas en las empresas e instituciones públicas y privadas.
- El sector privado debe asumir el rol de dinamizador del proceso de desarrollo económico y coadyuvar con el sector público para que la riqueza generada por este proceso sea adecuadamente distribuida entre todos los componentes de la sociedad. El sector privado será el encargado de liderar, dirigir y coordinar

los esfuerzos productivos del país, recibiendo todo el apoyo por parte del sector público, el cual le brindará la infraestructura física para su cometido.

- Es necesario que el Gobierno impulse un ambiente de negocios más atractivo con la finalidad de incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones.
- Se requiere comprometer a los trabajadores en la política de productividad y competitividad mediante la elaboración conjunta de una propuesta sobre el mejoramiento de la productividad laboral en el Ecuador.
- Exhortar al Gobierno Nacional a establecer mecanismos de negociación internos que le permitan alcanzar una posición nacional frente al TLC, en función de su nivel de desarrollo productivo y al tamaño de su economía.
- Que las industrias de Fuerzas Armadas continúen apoyando los esfuerzos nacionales para mejorar los índices de crecimiento de la economía, la generación de empleo, exportación de bienes y servicios y desarrollar sectores deprimidos de la industria y agroindustria del país.
- En las empresas de mayor rentabilidad, se recomienda proteger la participación accionaria de las entidades, la misma que por diferentes mecanismos, disminuye en términos relativos o porcentuales, frente a los accionistas particulares.
- Que el Holdingdine S.A., oriente su accionar en la participación de proyectos de explotación y suministros petroleros, ya que se trata de un recurso estratégico para el país.
- En cuanto a la perspectiva de los procesos, se requiere incrementar el volumen de ventas, encontrando nuevos nichos de mercado, diversificando los productos, desarrollando

proyectos rentables y/o estratégicos y conociendo en forma oportuna los cambios en el tamaño de mercado.

- En la perspectiva de clientes para lograr su alta satisfacción se debe cumplir con los tiempos de entrega, garantizar la seguridad del producto, precios competitivos, se requiere colocar en el mercado toda la capacidad instalada, brindar un servicio personalizado y oportuno, se debe mantener relaciones comerciales a largo plazo y se posicionará la imagen corporativa.
- Para mantener a las empresas rentables, se maximizará la utilización de los recursos aumentando la rotación de activos, minimizando los costos operativos, monitoreando el mercado, lograr la lealtad de los clientes y optimizando los costos de atención cliente.
- Todos los productos deberán cumplir con los respectivos estándares de calidad que garantizan el cumplimiento de especificaciones técnicas, lo que permitirá diferenciarse de la competencia y garantizará la fidelidad del cliente.
- Se requiere una reconversión de la tecnología en las empresas con la finalidad de ser más productivos, con mayor valor agregado y menores costos de producción, solo así se logrará un nivel alto de competitividad ante el mercado nacional e internacional.
- Es importante fortalecer las áreas de investigación y desarrollo en cada una de las empresas, a fin de diseñar nuevos productos y diversificar la aplicación de los existentes.
- Se requiere elaborar y ejecutar planes de búsqueda de nuevos canales de distribución y se aprovechará de la coyuntura política con las instituciones gubernamentales para conseguir contratos que permitan fortalecer la división industrial.



- Se debe evaluar socios estratégicos con capital y mercado nacional o extranjero para implementar nuevas líneas de negocio o apoyar las existentes, para lo cual es importante mantener una red de distribuidores estratégicamente localizados en todo el territorio nacional.
- El TLC, al parecer será una realidad no muy lejana que abrirá las fronteras, lo cual significará la entrada de nuevas empresas al mercado nacional, por lo que es imprescindible fortalecer las empresas mediante alianzas estratégicas que conlleven al Consorcio a ofertar servicios de mejor calidad y precios competitivos tanto en el entorno nacional como internacional.
- Debido a la alta demanda del servicio de transporte pesado por parte del Grupo Empresarial y el elevado costo que implica la tercerización, se vislumbra la necesidad de contar con una flota de transporte propia, la misma que permitirá ampliar los mercados y atender los requerimientos de las empresas que conforman el Holding DINE, así como, a clientes externos.
- Los Comisariatos de las tres ramas de las FF.AA. actúan de una manera independiente, tratando de atender las necesidades de cada una de las Fuerzas, donde los esfuerzos también son desarticulados del conjunto humano, por lo que se recomienda que el Ministerio de Defensa Nacional realice un análisis y si lo considera pertinente elabore un proyecto con la finalidad de fusionar a los Comisariatos Militares de todo el país bajo la responsabilidad de una sola empresa de Fuerzas Armadas, que goce de gran prestigio y que pueda explorar nuevos caminos que ofrecen los conglomerados empresariales, en asociaciones coyunturales tipo cluster y en corporaciones como lo es el HOLDINGDINE S.A.
- El talento humano puesto al servicio de los intereses colectivos fundamentados en sólidos principios, generará una serie de

bienes que permitirá al hombre disfrutar de una mayor prosperidad y tranquilidad. En este sentido, una colectividad se hallará mejor servida si tiene el sustento material apropiado que fortalezca el espíritu. De ahí que todos los Estados establecen normas de sentido proteccionista para el servidor y trabajador, fijando sus derechos y obligaciones. Con este sentido humanista se recomienda que el Ministerio de Defensa Nacional realice un estudio orientado a que todas las empresas de las Fuerzas Armadas, incrementen de las utilidades sus aportaciones al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Constitución Política de la República del Ecuador**
- **Ley de Seguridad Nacional**
- **Reglamento General de la Ley de Seguridad Nacional**
- **Reglamento especial para el manejo de recursos materiales y financieros en caso de estado de emergencia**
- **Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas**
- **Plan Plurianual de Gobierno 2003-2007**
- **Política de la Defensa Nacional del Ecuador (Libro Blanco)**
- **Ley de Compañías**
- **Oscar Isch (1991). Análisis crítico de la participación de las Fuerzas Armadas en la industria nacional. Trabajo de Investigación.**
- **Guzmán Jaime (1987). La Dirección de Industrias del Ejército y su participación en el desarrollo y seguridad nacional. Trabajo de Investigación.**
- **Rodrigo Villamizar Y Juan Carlos Mondragón. SENSHIN. Lecciones de los países del Asia Pacífico en tecnología productividad y competitividad.**
- **Ecuador y los intereses Marítimos. Dirección General de Intereses Marítimos de la Armada. 2004**
- **Agenda para el desarrollo social y económico. Sectores productivos.**
- **Tendencias del desarrollo social en el Ecuador. 1990-2003. Secretaría Técnica del Frente Social.**
- **Ecuador en el siglo XX y perspectivas para el siglo XXI. Colegio de Economistas de Quito.**
- **Ecuador, hacia el diseño de una teoría del desarrollo humano. Colegio de Economistas de Quito.**

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

- **Planificación estratégica de Holding Dine**
- **Revistas de las Fuerzas Armadas, editada por el Ministerio de Defensa**
- **Revistas del Ejército. Tarqui**
- **Revistas Criterios de la Cámara de Comercio de Quito**
- **Revistas de Holding Dine S.A.**
- **Revista editada por el Instituto Geográfico Militar**